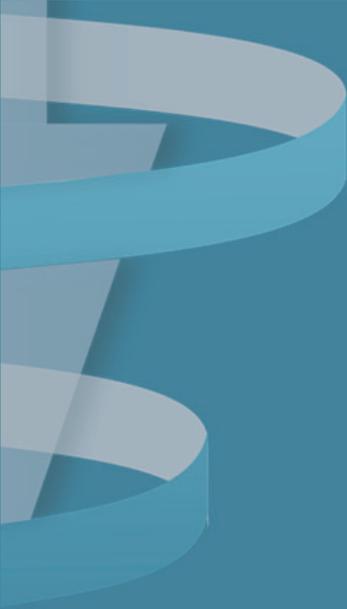




Markus Knetsch

## **B2B-Kommunikation:**

Mit der Social Media Spirale  
zum sozialen Unternehmen



Eine Betrachtung unter  
besonderer Berücksichtigung  
einer konstruktivistischen Perspektive

Markus Knetsch

**B2B-Kommunikation:  
Mit der Social Media Spirale  
zum sozialen Unternehmen**



Markus Knetsch

**B2B-Kommunikation:  
Mit der Social Media Spirale  
zum sozialen Unternehmen**

Eine Betrachtung unter  
besonderer Berücksichtigung  
einer konstruktivistischen Perspektive

## **Impressum**

Dissertation, 2016 angenommen von der Philosophischen Fakultät der Universität Siegen

**Umschlaggestaltung:** Johannes Herbst  
**Druck und Bindung:** UniPrint, Universität Siegen

Siegen 2016: *universi* – Universitätsverlag Siegen  
[www.uni-siegen.de/universi](http://www.uni-siegen.de/universi)

ISBN 978-3-936533-76-7

## Inhaltsverzeichnis

1.	Allgemeines/Ablauf	S. 1
1.1	Einleitung	S. 1
1.2	Fragestellung, Theorieansatz und Vorgehensweise	S. 2
1.2.1	Korpus, Methode und Art der Arbeit	S. 3
1.2.2	Umsetzung/Vorgehensweise	S. 5
1.3	Einordnung in die wissenschaftliche Diskussion	S. 6
1.3.1	Konventionelle vs. systemische Sichtweisen des Marketing	S. 8
1.3.2	Die deutsche B2B-Diskussion kommt in Bewegung	S. 9
1.4	Interdisziplinarität; Definitionen/Abgrenzungen	S. 11
1.4.1	Relevante Disziplinen	S. 11
1.4.2	Definitionen/Abgrenzungen	S. 12
1.4.2.1	Kommunikation, Kommunikatoren, Medienangebote	S. 12
1.4.2.2	B2B-Unternehmen	S. 14
1.4.2.3	B2B-Kommunikation	S. 15
1.4.2.4	Konstruktivismus	S. 17
1.4.2.5	Web 2.0: Kommunikation „auf Augenhöhe“	S. 18
1.4.2.6	Social Media/Soziale Netzwerke	S. 21
2.	Social Media	S. 25
2.1	Definition, Standortbestimmung	S. 25
2.2	Historie/Entstehung	S. 33
2.3	Arten von Social Media	S. 34
2.3.1	Communities	S. 35
2.3.1.1	Soziale Netzwerke/ Social Networking	S. 35
2.3.1.1.1	Facebook	S. 36
2.3.1.1.2	Google+	S. 42
2.3.1.1.3	MySpace	S. 44
2.3.1.2	Business Networking	S. 44
2.3.1.2.1	Xing	S. 45
2.3.1.2.2	Linked In	S. 46
2.3.1.3	Content Sharing	S. 47
2.3.1.3.1	YouTube	S. 47
2.3.1.3.2	Flickr	S. 48
2.3.1.4	Weblogs/Blogs	S. 49
2.3.1.4.1	Microblogs	S. 51
2.3.1.4.1.1	Twitter	S. 52
2.3.1.5	Andere Communities	S. 56
2.3.2	Offene und weitere Social Media Dienste	S. 58
2.3.2.1	E-Commerce Plattformen	S. 58
2.3.2.2	Wikis	S. 59
2.3.2.3	Peer-to-Peer-File-Sharing	S. 59
2.4	Eingliederung in die digitale Welt	S. 60
2.4.1	Gesellschaftliche und politische Relevanz	S. 64
2.4.2	Nutzung Social Media privat	S. 70
2.4.3	Nutzung Social Media geschäftlich	S. 72

3.	B2B-Unternehmen und ihre Kommunikation	S. 79
3.1	Allgemeines	S. 80
3.1.1	Definition B2B	S. 81
3.1.2	Merkmale und Besonderheiten	S. 83
3.2	Bezugsrahmen/Bestimmungsfaktoren von B2B-Unternehmen	S. 88
3.2.1	Globalisierung: „The world is flat“	S. 89
3.2.2	Gesamtwirtschaftlicher Kontext: Umfeldbedingungen	S. 91
3.2.2.1	Das politisch-rechtliche Umfeld	S. 92
3.2.2.2	Das kulturelle Umfeld	S. 92
3.2.2.3	Das ökonomische Umfeld	S. 94
3.2.3	Unternehmen als System	S. 94
3.3	Kommunikation in B2B Unternehmen	S. 98
3.3.1	Konstruktivismus: Definition/Theorie	S. 98
3.3.2	Sozialer Konstruktivismus	S. 113
3.3.3	Kommunikation des Individuums	S. 115
3.3.3.1	Was ist/wie wirkt Kommunikation?	S. 115
3.3.3.2	Soziale Interaktion	S. 118
3.3.3.3	Digitale Kommunikation	S. 121
3.3.3.3.1	Globalisierung	S. 122
3.3.3.3.2	Online-Kommunikation = soziale Kommunikation?!	S. 124
3.3.3.3.3	Digitale Natives	S. 126
3.3.4	Kommunikation des Unternehmens	S. 128
3.3.4.1	Das kommunizierende Individuum im Unternehmen	S. 132
3.3.4.2	Unternehmen im fachlichen und sozialen Umfeld	S. 134
3.3.4.3	Zielgerichtete Marktkommunikation	S. 137
3.3.4.3.1	Innen (Zielgruppe Mitarbeiter)	S. 138
3.3.4.3.2	Außen (Zielgruppe Abnehmer und fachbezogene Marktteilnehmer)	S. 138
3.3.4.3.3	Außen, rationale Produktprozesse und Organisation des Unternehmensbetriebes	S. 142
3.3.4.4	Social Media als Teil des Marketing-Mix	S. 143
3.3.5	Konstruktivismus in der B2B-Kommunikation	S. 148
3.3.5.1	Konstruktivismus und Unternehmen	S. 150
3.3.5.2	Schnittstelle: Beobachtungsroutine	S. 154
3.3.5.3	Kommunikation in und zwischen sozialen Systemen	S. 157
4.	Empirische Erhebung	S. 161
4.1	Zielsetzung	S. 161
4.2	Methodik	S. 161
4.3	Befragung mittels Online-Fragebogen	S. 162
4.3.1	Art und Umsetzung	S. 162
4.3.2	Ergebnisse	S. 164
4.4	Befragung mittels Interviews	S. 168
4.4.1	Art und Umsetzung	S. 168
4.4.2	Ergebnisse	S. 169
4.5	Fakten aus fremden Studien und Befragungen	S. 177

4.6	Auswertung/Erkenntnisse	S. 193
5.	Social Media in der B2B-Kommunikation: mit der Beobachtungsroutine zur Integration konstruktivistischer Ansätze	S. 197
5.1	Der Kommunikationsmix in B2B Unternehmen heute	S. 198
5.2	From One-to-One to One-to“One“	S. 200
5.3	Anforderungen der konstruktivistischen Theorie	S. 202
5.4	Beobachtungsroutine als konstruktivistischer Lösungsansatz	S. 213
5.5	Der moderne Marketing Mix: Was kann Social Media leisten?	S. 218
6.	Unternehmen + Social Media = Soziales Unternehmen	S. 237
6.1	Soziales Unternehmen (oder: vom Industrieunternehmen zur sozialen Organisation)	S. 242
6.2	Soziale Vernetzung – des Internets wahre Stärke	S. 244
6.3	Die kommunikative Vernetzung eines sozialen Systems oder: durch kommunikative Vernetzung zum sozialen System	S. 247
6.4	Die Social Media Spirale – vom ersten Post bis zum „sozialen Unternehmen“	S. 252
6.5	Alles Social Media oder was?	S. 258
6.6	Der Weg der kleinen Schritte...	S. 261
7.	Ausblick: Relevante Komponenten in der Entwicklung	S. 266
7.1	E-Commerce (Social Commerce)	S. 266
7.2	Social Intranet	S. 268
7.3	Social CRM	S. 269
7.4	Big Data	S. 272
7.5	Mobile Network	S. 275
7.6	Industrie 4.0	S. 276
7.7	Neue Kanäle im Zwang des Realen	S. 279
8.	Organisatorisches	S. 282
8.1	Dank an...	S. 282
8.2	Anhang Fragebogen	S. 282
8.2.1	Online-Befragung	S. 282
8.2.1.1	Online-Fragebogen „Webropol“	S. 284
8.2.1.2	Newsletter Tripuls	S. 292
8.2.1.3	Newsletter INDUKOM	S. 294
8.2.2	Fragebogen Interviews	S. 295
8.3	Kurz-Vorstellung der interviewten Unternehmen und Ansprechpartner	S. 304
8.4	Literatur-/Quellenverzeichnis	S. 306



# 1 Allgemeines/Ablauf

## 1.1 Einleitung

Die digitale Kommunikation via Internet führt ihren Siegeszug fort. Die rasante technische Entwicklung und immer neuere Instrumente bieten denjenigen eine interessante Partizipation, die Zugang zur Technik haben und sie für ihre Zwecke entsprechend einsetzen.

Seit Kurzem spielen hier insbesondere die Neuentwicklungen „Social Media/Social Networks“ eine gravierende Rolle und werden in nahezu allen Bereichen diskutiert. Wieder einmal steht die Welt vor der Frage: Ändert sich nun alles? Muss der Mensch sich und seine Gewohnheiten umstellen, um im Strom der neuen technischen Interaktionsmöglichkeiten mitschwimmen zu können und nicht sozial isoliert zurückzubleiben? Werden die bisherigen Kommunikationswege ausgetrocknet, oder erleben wir wieder einmal „nur“ die Ergänzung der bisher genutzten Instrumente um ein weiteres, das dann nach anfänglicher Euphorie sich als eine zusätzliche Möglichkeit der menschlichen Kommunikation erweist und bei den nächsten, bereits vor der Tür stehenden, technischen Errungenschaften oder neuen Anwendungsmöglichkeiten schon veraltet ist und selbst ergänzt oder gar abgelöst wird?

Hat bereits die „Erfindung“ des Internet nicht weniger als die gesamte Kommunikationsgewohnheit der Menschen verändert und damit Auswirkungen auf nahezu alle Wirtschaftsbereiche ausgelöst<sup>1</sup>, so scheint nun der Bereich Social Media die zwischenmenschliche Interaktion mit ungeahnten Auswirkungen zu revolutionieren und sich darüber hinaus auch enorm auf die Wirtschaft und die hier bisher manifestierten Kommunikationsgewohnheiten auszuwirken. Früher konnten die Unternehmen selbst definieren, wann sie ihre Kunden über welches Medium ansprechen wollten; spätestens seit der Durchdringung des Internet mit Social Media-Technologie bestimmen die Kunden, mit welchem Unternehmen sie über welchen Kanal zu welchem Zeitpunkt kommunizieren<sup>2</sup> – wenn sie das überhaupt wollen.

Die zunehmende Nutzung der durch das Internet verfügbaren neuen technischen Kommunikationsmöglichkeiten und die Vernetzung der User über die sozialen Netzwerke mittels Social Media haben u.a. den „Prosumenten“<sup>3</sup> hervorgebracht und dazu geführt, dass sich die Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Konsumenten verändert haben. Und dieser Prosument mischt sich nun mehr und mehr in die Belange der am Markt agierenden Unternehmen ein und hat bei seiner Einflussnahme die Grenze der reinen Kommunikation schon überwunden hin zur

---

<sup>1</sup> Vgl. Friedman 2007: 6f

<sup>2</sup> Vgl. Braun 2008: 144; Kirchner 2008: 87

<sup>3</sup> Der Begriff wurde von Alvin Toffler bereits 1970 geprägt; siehe Kelly 2001: 168f

Beeinflussung der Produkte und Dienstleistungen. Am Ende dieses Prozesses zeichnet sich die „kundenindividuelle Massenproduktion“<sup>4</sup> ab.

Im Bereich der B2B-Kommunikation, also dem Wirtschaftssegment, in dem Unternehmen ihre Produkte an andere Unternehmen verkaufen, steht die Nutzung von Social Media als Kommunikationsmittel im Medien-Mix noch ganz am Anfang.<sup>5</sup> Hier spielen viele Komponenten mit ein, z.B. die stark rationale Ausrichtung von B2B-Unternehmen bei all ihrer Interaktion mit der Zielgruppe (im Gegensatz zum eher emotional orientierten B2C-Markt), die höchst strukturierte Organisation unter Berücksichtigung von Fachabteilungen und Entscheidungsprozessen, sowie des absichtlich „nicht öffentlich“ gehaltenen, immer auf den einzelnen Kunden abgestimmten und oftmals persönlich geführten Austausches der B2B-Unternehmen, bei denen sich zudem alle im Einsatz befindlichen Mittel und Maßnahmen streng nach der Kosten-/Nutzen-Effizienz behaupten müssen; Neues wird zunächst kritisch beäugt, bevor es durchkalkuliert und ausprobiert wird. Bis zur Etablierung als Standardtool kann da schon einige Zeit vergehen.

Welche Rolle spielt nun „Social Media“, der neue Stern am Kommunikationshimmel, für die B2B-Unternehmen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten? Werden die Kommunikationsgewohnheiten beeinflusst, angepasst oder neu ausgerichtet? Wenn ja, mit welchen Auswirkungen für die Unternehmen, die Kunden und auch für den Markt/die Gesellschaft? Und wenn nein, warum nicht? Wo liegen die Unterschiede zum B2C-Bereich, wo Grenzbereiche oder Hürden? Und was kann Social Media in der B2B Kommunikation effektiv leisten bzw. erreichen helfen?

## **1.2 Fragestellung, Theorieansatz und Vorgehensweise**

Die vorliegende Untersuchung erfolgt unter besonderer Berücksichtigung konstruktivistischer Kommunikationstheorien. Diese besagen, dass es keine „Informationsübertragung“ vom Sender über ein Medium zu einem Empfänger gibt, sondern dass der Mensch die angebotenen Daten und Informationen nach den eigenen kognitiven Bedingungen und Möglichkeiten selektiert und dann daraus die ihm eigene Wirklichkeit erst konstruiert<sup>6</sup>. Demnach können Unternehmen nur Kommunikationsangebote machen und ihrer Zielgruppe offerieren; ob die Personen diese Angebote wahrnehmen, wie sie sie nutzen und in der autonomen Verarbeitung in ihrem kognitiven System letztlich einbetten, ist zunächst völlig offen und u.a. abhängig von den Bedingungen der Kommunikation sowie den Erfahrungen, dem Wissen, den soziologischen, psychischen, physischen und kulturellen Bedingungen des

---

<sup>4</sup> Vgl. Kelly 2001: 168f

<sup>5</sup> Vgl. Pleil 2010: 12

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Rusch 2003: 292

Einzelnen, genannt Kunde/Käufer/Interessent/Rezipient/User. So gesehen ist Werbung „kommunikative Glückssache“. Die aus dieser Sichtweise resultierenden Bedingungen und Auswirkungen werden Durchführung und Analyse beeinflussen.

### **Ist Kommunikation Glückssache?**

#### **B2B-Kommunikation, Konstruktivismus und Social Media**

Um aus dieser „Glückssache“ ein Erfolg versprechendes System zu machen, an dessen Ende die Orientierung der Zielgruppe hin zu den Kommunikationszielen der kommunizierenden/ werbenden Unternehmen steht (z.B. Produktkauf, Präsentationstermin), bietet sich aus konstruktivistischer Sicht die Beobachtungsroutine als Lösungsmöglichkeit an. Demnach macht das Unternehmen spezielle Kommunikationsangebote an die jeweilige Zielgruppe, es zeigt sich Feedback, auf das das Unternehmen wiederum reagiert, die Zielgruppe setzt sich mit dem neuen Informationsangebot auseinander, gibt wiederum Feedback usw. Über wiederholte Rückkoppelung entsteht Austausch, der optimalerweise zu einer stärkeren gemeinsamen Orientierung zwischen Unternehmen und Zielgruppe hinsichtlich eines Produktes oder einer Dienstleistung führt<sup>7</sup>.

#### **1.2.1 Korpus, Methode und Art der Arbeit**

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der vorliegenden Arbeit darzustellen, inwieweit Social Media Instrumente geeignet sind, als Bindeglied in der Kommunikation zwischen B2B-Unternehmen und deren Zielgruppe dergestalt zu fungieren, dass konstruktive Kommunikation entsteht und aufrecht erhalten wird und am Ende des Prozesses eine Orientierung der Zielgruppe hin zu den Unternehmensintentionen (z.B. Aufbau von Unternehmensimage, Positionierung eines Produktes in einem definierten Bereich, gezielte Belegung eines Produktes mit einer „Story“ aus Produktimage und Produktvorteilen, Auslösung von Kaufakten u.a.) bzw. sogar darüber hinaus (Mitgestaltung von Produkten/Services der Unternehmen durch die Zielgruppen, Umgestaltung der Kommunikationsstrategien und –materialien, Änderungen in den Kommunikationsgewohnheiten, Empfehlung von Produkten oder/und Unternehmen usw.) möglich ist und welche weiteren Entwicklungsmöglichkeiten sich ergeben können.

Folgende Fragestellungen bilden hier die Basis:

- Ist Social Media für die B2B-Kommunikation überhaupt „geeignet“ oder liegt in der klaren sozialen Ausrichtung (wie der Name „Social“ Media schon sagt) dieser neuen neuen Kommunikationswerkzeuge ein Widerspruch zu Anforderungen und Notwendigkeiten der B2B-Kommunikation?

---

<sup>7</sup> Siehe Rusch 2003: 303f

- Sind Social Media Instrumente eine sinnvolle Ergänzung der bisher verwendeten zielgruppenorientierten Kommunikation/des Kommunikationskonzeptes der B2B-Unternehmen und können so Mehrwert für die Kommunikationspartner generieren? Wenn ja, welche Zielsetzungen können damit fokussiert werden, die bisher so nicht erreichbar waren?
- Gehört Kommunikation via Social Media die Zukunft und stehen die bisher verwendeten Kommunikationswege damit vor der Ablösung?
- Machen die Social Media Instrumente einen kommunikativen Austausch zwischen Unternehmen und Zielgruppe möglich, der letztlich zu einem besseren „Verstehen“ der Marktteilnehmer und damit auch z.B. zu optimierten Produkten führt oder steht der „soziale“ Aspekt der Kommunikation im Vordergrund, ist also rational orientierte Kommunikation so gar nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar?
- Kann mit diesen Instrumenten vielleicht sogar zwischen kommunizierendem Unternehmen und Zielgruppe(n) permanente Kommunikation aufgebaut und aufrecht erhalten werden, so dass am Ende des Prozesses eine Orientierung der Adressaten hin zu den Kommunikationszielen des Unternehmens möglich ist? Oder kann diese Orientierung sogar darüber hinaus gehen bis hin zur Einflussnahme auf die Produkte/Dienstleistungen und sogar das Unternehmen selbst, und wenn ja, in welchem Umfang?
- Muss ein B2B-Unternehmen in den sozialen Medien präsent sein oder nur dann, wenn die neuen Möglichkeiten wirklich Nutzen bringend eingesetzt werden können?
- Verändert die Nutzung von Social Media die Kommunikationsgewohnheiten und -strukturen des Unternehmens (und ggf. der Zielgruppen), und wenn ja, mit welchen Ergebnissen und welchen Auswirkungen? Welche Chancen, welche Risiken gehen damit einher?
- Ist mit den Social Media Instrumenten eine direkte Interaktion mit den Zielgruppen möglich, oder handelt es sich gar nicht um wirklichen „Austausch“, sondern lediglich um persönliche Extrovertiertheit des Einzelnen, um Marketing für die eigene Person oder um einen Aufhänger zum informellen Austausch mit „Gleichgesinnten“?

Die vorliegende Arbeit soll helfen, theoretische Ansätze zu liefern (oder auch nachzuliefern) für dieses neue Verständnis zwischen Social Media, B2B-Kommunikation und konstruktivistischen Kommunikationstheorien.

„Angesichts des stetig anwachsenden Komplexitätsniveaus von Organisationen in unserer globalisierten Welt stellt die neue Systemtheorie sowohl der Managementpraxis, als auch dem wissenschaftlichen Diskurs ein bewährtes und komplexitäts-angemessenes Denkinstrumentarium zur Verfügung. Fritz Simon formuliert es treffend: «Wer nachhaltig verantwortlich handeln (oder beraten) will, braucht eine Theorie der Organisation, um die Sinnhaftigkeit

seines eigenen Tuns im Kontext der Organisation und ihrer Umwelt überprüfen zu können»<sup>8</sup>).

### 1.2.2 Umsetzung/Vorgehensweise

Die Anwendung und Integration von Social Media Komponenten im B2B-Bereich konstituiert sich gerade im Markt, einige Unternehmen denken über Social Media Aktivitäten nach, eruieren deren Bedeutung für ihre Kommunikation, ohne sich jedoch auf fundierte Erfahrungsberichte oder Theorien stützen zu können. Das heißt, dass bisher kaum bewährte Theorien oder Erfahrungswerte vorliegen, an denen sich B2B Unternehmen orientieren könnten. Stattdessen schaffen praktische Erfahrungen Ergebnisse und Fakten, die auf ihre Allgemeingültigkeit zu überprüfen sind.

Im Vorfeld und als Basis erfolgt mittels Literaturrecherche und Textanalyse eine Bestimmung der Diskussion des Themas „Social Media und B2B-Unternehmen“. Da die Betrachtung vor dem Hintergrund konstruktivistischer Kommunikationstheorien erfolgt, werden diese Theorien vorgestellt und die daraus resultierenden Ansätze verdeutlicht. Ergänzend wird mit einer empirischen Untersuchung beleuchtet, welchen Stellenwert Social Media in B2B-Unternehmen faktisch hat. Die Befragung erfolgt online mittels webbasiertem Fragebogen sowie offline mittels persönlichen Interviews. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden zur Überprüfung der Validität mit den Ergebnissen anderer (internationaler) Studien zu diesem Thema verglichen. Es gilt Parallelen oder Kontroversen aufzudecken und bei der Theorieentwicklung zu berücksichtigen.

Folgende Fragestellungen liegen der empirischen Erhebung zugrunde:

Unternehmenskommunikation vor der Nutzung von Social Media:

- Wie erfolgte „bisher“ die zielgruppenorientierte Kommunikation in den betrachteten Unternehmen mit welchen Ergebnissen/ Erfahrungen?
- Welche Bedingungen haben dabei den kommunikativen Prozess wie beeinflusst?

Integration von Social Media in die Unternehmenskommunikation:

- Welche Social Media Instrumente wurden in den betrachteten Unternehmen in welcher Form integriert?

---

<sup>8</sup> Schumacher, Thomas; Rüegg-Stürm, Johannes 2012: 4

- Welche konzeptionellen und strategischen Eckdaten lagen dem Einsatz der o.a. Umsetzungen zugrunde (Ziele, relevanten Medien, Einbindung in den Kommunikations-Mix, Volumen etc.)?
- Was können Social Media Instrumente für das Unternehmen grundsätzlich leisten, wo liegen Beschränkungen und wie ist damit umzugehen?

Ergebnisse/Erfahrungen:

- Welche Erfahrungen haben die Unternehmen gemacht (wie „erfolgreich“ war die Kommunikation via Social Media)?
- Welche Auswirkungen hatte die Integration der Social Media Instrumente auf die Kommunikationsgewohnheit der Unternehmen?
- Welche Auswirkungen haben die beobachteten Ergebnisse und Erfahrungen auf die weitere Kommunikation des Unternehmens bzw. andere involvierte Bereiche (Produktmanagement, Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement usw.)?

Analyse der Ergebnisse:

- Wie sind die Ergebnisse im Gesamtzusammenhang zu sehen
  - Im Bereich B2B-Kommunikation und Social Media?
  - Im Bereich B2B-Kommunikation und Konstruktivismus?
  - Im Bereich Social Media und Konstruktivismus?
- Welche Aspekte lassen sich daraus zur Theorieerstellung nutzen?
- Welche relevanten, weiterführenden Fragestellungen haben sich ergeben?

Solchermaßen theoretisch gewappnet und praktisch abgeglichen erfolgt die Darstellung der Anwendung von Social Media im Media Mix mit Diskussion zwischen Anwendung, Bedingungen und Nutzung sowie der Theorieskizzierung der optimalen Integration von Social Media im Rahmen der Beobachtungsroutine bis hin zur Entwicklung des Sozialen Unternehmens.

### 1.3 Einordnung in die wissenschaftliche Diskussion

Im Marketing erfolgen realwirtschaftliche Umsetzungen kommunikativer Maßnahmen zumeist auf Basis firmenspezifischer „Trial-and-error-Methoden“ und nur in geringem Maße auf validierten Kommunikationstheorien fußend<sup>9</sup>. Dabei gelten für die Betrachtung der B2B-Kommunikation Besonderheiten, ist doch ihre Welt sehr stark von straffem, wirtschaftsorientiertem Pragmatismus und fachlicher Orientierung geprägt und für den

---

<sup>9</sup> Siehe hierzu auch die aus den eigenen Befragungen sowie den vielfachen Studien zur Verfügung stehenden Daten und Auswertungen in Teil IV. „Empirische Erhebung“

außenstehenden Beobachter nur mit großer Mühe zu verstehen bzw. zu bewerten und erscheint dem externen Betrachter auch oft „unspannend“ (weil fachlich hoch spezialisiert). Im Fokus der B2B-Unternehmen steht der direkte Kontakt mit der Zielgruppe, oftmals persönlich durch Außendienstmitarbeiter vor Ort geführt; ansonsten ähneln die Mittel des Marketing-Mix stark denen des B2C-Segments, wobei aber andere, spezifischere und nicht so reichweitenstarke Kommunikationsplattformen zur Anwendung kommen.

Bergmann z.B. fordert die Suche nach Marketingtheorien, die den Erfolg/Misserfolg von Kommunikationsmaßnahmen insbesondere im realwirtschaftlichen Kontext erklären können.<sup>10</sup> Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Kommunikation und den nicht abzuschätzenden Auswirkungen, die das Internet für die Unternehmenskommunikation, auch und vor allem für international/global agierende Unternehmen, bereits gebracht hat bzw. noch bringen wird, werden die Möglichkeiten und Auswirkungen von Kommunikation um ein vielfaches komplexer. Dementsprechend notwendig ist eine wissenschaftliche Betrachtung und dementsprechend hilfreich können fundiert erarbeitete theoretische Bezugsrahmen für die Praxis sein.<sup>11</sup>

„In konventionellen Lehrbüchern wird die theoretische Basis gar nicht thematisiert. Stillschweigend wird ein zweckrationales Modell zugrunde gelegt. Bei Becker (2001) wird das in der Gliederung deutlich. Bruhn (1997) und Meffert (2000) definieren Marketing grundsätzlich in konventioneller Weise und ignorieren Forschungsergebnisse aus der Systemtheorie u.a. Ansätzen. Auch Kotler und Bliemel enttäuschen in dieser Hinsicht.“<sup>12</sup>

„Deshalb kommt es darauf an, die Kommunikationspraxis von den Fesseln behavioristischer Modellvorstellungen zu befreien und durch eine empirisch adäquate Kommunikationstheorie produktiver werden zu lassen.“<sup>13</sup>

Wichtige Aspekte bei der Betrachtung digitaler Kommunikation sind die Daten-Quantität und die Übertragungsgeschwindigkeit. Immer mehr Daten werden angeboten, neue Plattformen bieten ergänzende und tiefere Hintergrundinformationen an, Verlinkungen zu weiteren Quellen machen den Überblick über ein Thema schwieriger und zeitaufwändiger; dabei nimmt aber die Bezugnahme vieler Datenströme auf immer gleiche Quellen zu, Einzelmeinungen können sich stark verbreiten, aktive Themensetzung

---

<sup>10</sup> Vgl. Bergmann 2006

<sup>11</sup> Vgl. ebenda: 214ff

<sup>12</sup> Ebenda: 220

<sup>13</sup> Rusch 2003: 295

wird erleichtert. Der User braucht Übung und Gewohnheit im Umgang mit den Medien, um klare Einschätzungen treffen zu können und einen „Überblick“ über ein Thema zu bekommen.

Für das professionelle Marketing gilt es darüber hinaus, konzeptionell und strategisch auf die Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen und die Zielsetzungen des Unternehmens im Blick zu haben. Modelle und Methoden von Marketing und Kommunikation müssen Lösungsbeiträge für diese Problemfelder liefern, um den außergewöhnlich expandierenden Bereich Social Media entsprechend nutzen zu können.

Die bereits weit vorangeschrittene Integration der digitalen Kommunikation in die täglichen Arbeitsabläufe bietet die Möglichkeit, Theorien an den praktischen Umsetzungen zu prüfen. Dabei gilt es zu beachten, dass der Stand der Entwicklung und der Nutzung der „Neuen Medien“ bei den Unternehmen sehr stark differiert: hier entscheiden sich Unternehmenslenker gerade dafür, eine firmeneigene Webseite zu erarbeiten, dort läuft ein Großteil der Produktwerbung bereits über webbasierte Netzwerktechnologie; hier agieren Unternehmen in der Produktwerbung mit Postmailingaussendungen und entsprechenden Fax-Response-Elementen, dort werden die Besucherpfade der eigenen Internetseite mittels Click-Stream-Analysen seziert... Ein weiterer Aspekt der Notwendigkeit grundlegender Theorieansätze für die enorme Bandbreite an Kommunikationsmöglichkeiten und Umsetzungsstufen.

### **1.3.1 Konventionelle vs. systemische Sichtweisen des Marketing**

Aus Sicht des Beziehungsmanagements (Relationship) wird der Kunde als rational agierender Marktteilnehmer betrachtet, der im Customer Relationship Management (CRM) mit darauf abgestimmten Software-Tools immer penibler und detaillierter aufgenommen, durchleuchtet, kategorisiert und auf Basis dieser Daten dann angesprochen wird. Oftmals geben die technischen Bedingungen der eingesetzten und entsprechend der Unternehmenssituation „angepassten“ Systeme die Möglichkeiten vor, nach denen die Zielgruppenkommunikation erfolgt (eine eigenständige strategische und anhand der eigenen Vertriebsziele definierte Absatzstrategie, nach der die notwendigen technischen Standards entwickelt werden, ist eher selten anzutreffen). Menschen, und damit Kunden, handeln aber nur bedingt rational<sup>14</sup> (ein sehr wichtiger Aspekt, insbesondere bei der Betrachtung von Social Media und Kommunikation); das gilt auch für den B2B-Bereich, bei dem ansonsten schon eine stark rational orientierte Vorgehensweise vorherrscht. Transaktionskostentheorie und Informationsökonomie haben sicher ihre Relevanz; in

---

<sup>14</sup> Vgl. Bergmann 2006: 217f

Verbindung mit Kommunikation und aus einer konstruktivistischen Sichtweise heraus sind diese Theorien jedoch nicht tragfähig, führt doch die Notwendigkeit des intensiven Austausches mit der/den Zielgruppe(n) (insbesondere unter Berücksichtigung der Beobachtungsroutine) hin zu einer 1:1-Kommunikation, die per se allen ökonomischen Minimumkonzepten widerspricht.

„Eine größere Diskussion über B2B-Kommunikation und Social Media hat im deutschen Sprachraum erst 2009 begonnen. [...] Insbesondere in Weblogs entwickelte sich eine praxisbezogene Auseinandersetzung, in der die Diskussionspartner Potenziale von Social Media für die B2B-Kommunikation erörterten. International – vor allem in den USA – findet diese Diskussion schon etwas länger statt. Der sonst häufig zu beobachtende Übergang der internationalen Auseinandersetzung in den deutschen Sprachraum ist jedoch bisher nur punktuell erfolgt. Im zweiten Halbjahr 2009 wurden erste empirische Arbeiten für den deutschsprachigen Raum vorgestellt. Untersucht wurde dabei unter anderem das Internet-Nutzungsverhalten von B2B-Entscheidern und welche Potenziale einzelne Social-Media Plattformen für B2B-Unternehmen bieten.“<sup>15</sup>

Auch hier wurden, bezeichnend für die B2B-Kommunikation, pragmatische Ansätze in den Vordergrund gestellt. Pleil geht bei seiner Betrachtung von den Social Media Plattformen aus und analysiert von dort, was die Instrumente für die Zielsetzungen leisten können; m.E. sollte es aber umgekehrt sein: vom Unternehmen und seinen (kommunikativen) Zielsetzungen aus muss die Analyse starten und dann die dafür nutzbaren Kommunikationsplattformen und –maßnahmen auswählen und entsprechend sinnvoll einsetzen.

### **1.3.2 Die deutsche B2B Diskussion kommt in Bewegung**

Dabei dreht sich die im deutschsprachigen Raum noch häufig kontrovers stattfindende Diskussion um den Nutzen von Blogs, Facebook, Twitter und Co.: Profitieren nicht primär solche (B2C-)Unternehmen, die „publikumswirksam“ mit massentauglichen Produkten handeln und schnell eine große Anzahl „Freunde“ und „Fans“ auf ihren Seiten versammeln? Können in diesem Zusammenhang tief in ihrem Fachbereich agierende Firmen in ihren Nischen überhaupt mit Social Media erfolgreich arbeiten und Interesse im sozialen Medienraum für sich generieren? Weitere Fragen behandeln im Wesentlichen die technische Umsetzung, die

---

<sup>15</sup> Pleil 2010: 12

Strategie, die Einbindung von Social Media in bisherige Kommunikationsmaßnahmen sowie die Dialogbereitschaft vom und zum B2B-Kunden.

Das Thema Social Media ist aber bei den Verantwortlichen in den Unternehmen angekommen und wird auch als relevant eingestuft<sup>16</sup>. Seitens der Service-Anbieter in dem Bereich (u.a. Agenturen und sogenannte Consultants) ist das (natürlich) längst klar, sie forcieren sehr eigennützig die Thematik im Markt, bieten vielfältige Seminare und Workshops, Webinare und Diskussionsrunden, Blog-Einträge und Reports an, um den Teilnehmern danach entsprechende Konzeptionen und Projektumsetzungen kostenpflichtig zu offerieren. Business as usual.

Hier einige Gründe, warum Unternehmen aus Sicht dieser Dienstleister Social Media einsetzen sollten:

- SEO-Marketing: Durch Social Media-Aktivitäten sind Unternehmen in Suchmaschinen stärker präsent und verbessern ihr „Ranking“.
- Markt-Monitoring: Ausgeprägte Datenanalyse liefert Einblicke in die Kundenbedürfnisse, mit deren Hilfe das Unternehmen sich wiederum besser auf die Nachfrage und den Markt einstellen kann.
- Digital Natives: Mitarbeiter werden immer kompetenter und arbeiten wie selbstverständlich mit den Möglichkeiten des Web 2.0, da sollten die Unternehmen nicht zurückstehen.
- Das Engagement unterstreicht die Position eines Innovationsführers.

Diese und andere Gründe müssen je nach Unternehmen, Ausrichtung, Standort, Umfeldbedingungen, Zielsetzungen usw. ganz spezifisch bewertet werden. Auch bei der Definition der jeweiligen Zielgruppe(n) gilt es, neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft und den Änderungen im Marktverhalten zu berücksichtigen.

"Eines der schwierigsten Themen bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist die Bestimmung der Zielgruppe. Das hat mehrere Gründe: Erstens am fehlenden Wissen um Strategielehren. Zweitens an konzeptionellen Problemen bei gelehrten und veröffentlichten Strategielehren. Und drittens daran, dass neuere wissenschaftliche Erkenntnisse, vor allem aus dem Bereich der Neurowissenschaften, noch nicht in diese Strategielehren eingeflossen sind."<sup>17</sup>

Tatsächlich ist eine Zielgruppe eine Gruppe von Menschen oder Organisationen mit denselben Problemen, Bedürfnissen, Wünschen oder Träumen, nicht mit den gleichen demografischen Werten. Gesucht wird

---

<sup>16</sup> Siehe Kapitel 4 „Empirische Erhebung“

<sup>17</sup> Graf 2011b: 1

also eher eine psychografische Zielgruppe, die durch ihre Psychologie und nicht durch ihre äußeren Merkmale bestimmt ist.<sup>18</sup> Die Zielgruppen der B2B-Unternehmen sind meist relativ klar eingegrenzt; ihre Anzahl ist, gemessen an denen vieler B2C-Unternehmen, gering, oft sind es nur einige wenige Menschen, die angesprochen werden müssen/können; in der Nische des jeweiligen Fachbereiches gelten zudem eigene Bedingungen (Fachsprache, Konventionen, Abläufe usw.), die auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben dürfen. An einem wichtigen Punkt kommt man aber nicht vorbei: Die Kunden (Anwender, Nutzer, User) sind bereits da und nutzen die unterschiedlichen Social Media Plattformen. Das zeigen die immensen Nutzerzahlen von YouTube, Facebook, Twitter & Co.

"Jeder fünfte Mensch auf der Welt verwendet ein soziales Netzwerk, in zwei Jahren wird es jeder vierte sein. Das prognostizieren die Marktforscher von Emarketer. In Internetnutzern ausgedrückt: 63 Prozent besuchen mindestens monatlich ein soziales Netzwerk, 2014 werden es 71 Prozent sein. Rate: 2011: 17,3 Prozent; 2012: 20,4 Prozent; 2013: 23,4 Prozent; 2014: 25,8 Prozent"<sup>19</sup>

Sicher reden wir bei den aktuellen Nutzergruppen schon sehr stark von Generationen, die mit dem Computer, dem Internet und der digitalen Kommunikation vertraut sind. Doch treten die „digital natives“ erst in das Arbeitsleben ein, dann ergibt sich im Bereich der digitalen Kommunikation ein weiterer Schub. Ein guter Grund mehr, um die theoretischen Aspekte des Zusammenwirkens von B2B-Kommunikation und Social Media aufzuarbeiten.

## **1.4 Interdisziplinarität, Definitionen und Abgrenzungen**

Die Fragestellung und das Dissertationsthema verknüpfen verschiedene Disziplinen miteinander und werden durch Abgrenzungen und Definitionen beeinflusst, die an dieser Stelle geklärt werden sollen.

### **1.4.1 Relevante Disziplinen**

- Betriebswirtschaftslehre
  - Unternehmen/-sführung
  - Marketingkommunikation
  - B2B (Business to Business)

---

<sup>18</sup> Vgl. ebenda: 1

<sup>19</sup> Halm 2012a: 1

- Volkswirtschaftslehre
  - Unternehmen im Spannungsfeld ihrer jeweiligen Umfeldbedingungen (Marktwirtschaft, Globalisierung)
- Kognitions-/Sozialpsychologie
- Medien-/Kommunikationswissenschaft<sup>20</sup>
- Kulturanthropologie und Linguistik

## 1.4.2 Definitionen/Abgrenzungen

### 1.4.2.1 Kommunikation<sup>21</sup>, Kommunikatoren, Medienangebote

"Es gibt nicht die eine allgemein gültige Kommunikationstheorie, sondern verschiedene Betrachtungsweisen der Kommunikation. Kommunikation ist vielmehr ein Oberbegriff, der in verschiedene Perspektiven und Theorien aufgesplittet wird. Die drei wichtigsten sind die naturwissenschaftliche, die sprachwissenschaftliche und die sozialwissenschaftliche Perspektive. Alle Perspektiven zusammen genommen bilden das große Konstrukt Kommunikation. Jede Perspektive hat ihren eigenen Blickwinkel und ihre Gültigkeit in ihrem Bereich."<sup>22</sup>

Hahne zeigt die Interdisziplinarität von Organisationskommunikation auf und verweist darauf, dass es keine gängigen, alles umspannenden Theorie(n) gibt.<sup>23</sup> Aber schon bei der Definition des Begriffes Kommunikation ergeben sich "verschiedene Welten", in denen die jeweiligen Fachleute sich bewegen.

### **Kommunikation**

„Kommunikation ist keine Technik der instruktiven Steuerung oder der Signal- oder Bedeutungsübertragung, sondern eine Praxis der Orientierung von Interaktionspartnern mittels der Produktion, Präsentation und Adressierung von Kommunikatbasen. Dabei geht es darum, die (auditive, visuelle, taktile, etc.) Umwelt von Rezipienten so zu verändern, dass diese aufgrund eigenen Wahrnehmungsvermögens und Wissens, und aufgrund eigener Kompetenzen und Erfahrungen zu Handlungen angeregt werden, die vom Kommunikator als Antworten auf seine Angebote interpretiert

---

<sup>20</sup> Zur Entwicklung der Medienwissenschaft siehe z.B. Faulstich 1995: 9ff.

<sup>21</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.3

<sup>22</sup> Wenzel 2011: 1

<sup>23</sup> Vgl. Hahne 1998: 21ff

werden können. Der Kommunikator kann die Folgen seiner kommunikativen Interventionen stets nur mit seinen eigenen Zielen oder Erwartungen abgleichen. Nur so kann er durch Beobachtung prüfen und feststellen, ob er seine Intentionen realisieren konnte, d.h. ob er verstanden worden ist."<sup>24</sup>

„Kommunikationsprozesse [...] lassen sich beschreiben als Anbieten und Aufgreifen sinnfähiger Selektionsofferten (= Medienangebote) an und durch andere Aktanten unter Wahrung ihrer kognitiven Autonomie.“<sup>25</sup>

„Aus einer kommunikationszentrierten Perspektive wird Kommunikation als Prozess verstanden, in dem ein kollektiviertes Verständnis konkreter Situationen und abstrakter Zusammenhänge, vergangener Ereignisse und getroffener Entscheidungen als gemeinsam geteilte Wirklichkeit etabliert wird. Kommunikation verkörpert einen wechselseitig aufeinander bezogenen Prozess der Wirklichkeitskonstitution, an dem mehrere Akteure beteiligt sind und in dessen Verlauf eine sinnhafte Sicht der Dinge konstruiert wird.“<sup>26</sup>

Auf Basis dieser Auslegungen gehe ich im Folgenden von intentionaler Kommunikation durch die B2B-Unternehmen aus, also von aktiv und absichtlich erstellten, konstruktiven Medienangeboten (s.u.), die zielgerichtet an spezielle Zielpersonen/-gruppen mit der Absicht von Änderungserwartungen adressiert sind.<sup>27</sup> Dabei kann dieser Prozess einseitig gestartet werden und auch einseitig bleiben (es erfolgt keine

---

<sup>24</sup> Rusch 2003: 296

<sup>25</sup> Schmidt 1994b: 117f; „Im Unterschied zu N. Luhmann beobachte ich Kommunikation primär als soziales Handeln im Hinblick auf und sozial geregelt durch Kultur, zu dem Aktanten insofern befähigt sind, als sie sich einer sozial geprägten Ausdruckstypik bedienen, die auf Grund selbstreferentieller Kommunikationserfahrungen mit semantischen Koorientierungen der Kommunikationsteilnehmer verbunden sind. Kommunikation setzt Reflexivität der Wahrnehmung und des Wissens voraus. M.a.W.: Interaktive Kommunikation sprachlicher wie nichtsprachlicher Art wird evolutionär möglich, wenn zwischen Mitteilung, Information und Verstehen unterschieden werden kann und wenn sich Kommunikationspartner reflexiv beobachten.“; Schmidt 1994b: 117f.

<sup>26</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 53

<sup>27</sup> „Intersubjektiv als erfolgreich angesehene Kommunikationsprozesse beruhen also auch hier wieder auf zwei Voraussetzungen: auf der biologischen Voraussetzung der Vergleichbarkeit der neuronalen Ausstattung von Menschen und auf der soziologischen Voraussetzung vergleichbarer sprachlicher Sozialisation und Akulturation, die einen vergleichbaren Bestand an sprachlichen Konventionen (lexikalischen, syntaktischen und stilistischen Stereotypen, Sprechaktmodalitäten usw.), kognitiv schematisiertem Wissen, Werten, Handlungsstrategien und dergleichen von den betroffenen Aktanten erzeugen läßt.“; Schmidt 1993: 316f.

Rückkopplung), kann aber optimalerweise auch zu einem Diskurs/Austausch bzw. am Ende zu einer gewünschten Orientierung oder, siehe Kapitel 6, sogar darüber hinaus (auch) zu Änderungen der eigenen Sichtweisen und Zielsetzungen des Unternehmens führen.

### **Kommunikatoren**

sind die in einem Kommunikationsprozess involvierten Kommunikationspartner, die selbst Medienangebote produzieren und in den Prozess einbringen. Dabei kann bzw. muss grundsätzlich von intentionalem Vorgehen ausgegangen werden, d.h. die Medienangebote werden unter der Zielsetzung einer Orientierungsabsicht an die selektierte Zielgruppe/-person adressiert. Insbesondere in der hier diskutierten Unternehmenskommunikation ist dies die Regel.

### **Medienangebote**

sind kommunikative Angebote, die von einem Kommunikator produziert werden, um seine/n Kommunikationspartner in eine bestimmte Richtung zu orientieren. Dieses Angebot kann als Text gesprochen oder geschrieben, als Bild oder als Video oder in einer sonstigen Form vorliegen und Verwendung finden.<sup>28</sup>

#### **1.4.2.2 B2B Unternehmen (in Abgrenzung zu B2C)**

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf das B2B-Segment (Business-to-Business): Unternehmen verkaufen ihre Produkte, Dienstleistungen oder Services an Kunden/Interessenten, die in diesem Falle selbst Unternehmer sind. Dabei ist es unerheblich, ob diese Kunden als Endverbraucher der Angebote fungieren, oder die eingekauften Waren oder Dienstleistungen in einem weiteren Produkt integrieren und weiterveräußern. Es ist auch nicht erheblich, ob die Waren dann wiederum im B2B-Segment verkauft oder an den Endkunden im B2C-Geschäft vermarktet werden.

---

<sup>28</sup> „Kommunikationsprozesse werden in Gang gesetzt und gehalten durch Medienangebote. Darunter verstehe ich alle mit Hilfe konventionalisierter Materialien (Kommunikationsmittel) produzierten Kommunikationsanlässe.“; Siegfried J. Schmidt 1992b: 439. „Die Gesamtheit der kognitiven Operationen, die ein Individuum in seinem kognitiven Bereich über dem Text als Auslöser entfaltet, nenne ich Kommunikat. Dabei unterscheide ich analytisch am Kommunikat drei Ebenen...“; Schmidt 1993: 317. „Der Kommunikatbildungsprozeß wird dabei konzipiert als der komplexe kognitive Prozeß, der anläuft, wenn ein sprachlich sozialisiertes Individuum in einer konkreten Situation mit einem Text als Medienangebot konfrontiert wird, ihn als Text in einer natürlichen Sprache wahrnimmt und aus Anlaß bzw. im Verlauf dieser Wahrnehmung kognitive Prozesse in Gang setzt.“; Schmidt 1994b: 126.

Es kommt also nicht darauf an, mit welchen Waren und Gütern gehandelt wird und aus welchem Industriezweig diese sind, noch aus welchen Gründen damit gehandelt wird (gehen die Produkte in andere Produkte ein oder werden sie zur Herstellung anderer Produkte direkt benötigt...).

B2C hingegen meint den Absatz von Waren zum Endkunden hin, der das jeweilige Produkt „verbraucht“; primär handelt es sich hier dann um Privatleute, die diese Produkte im Rahmen ihrer Bedarfsdeckung benötigen.

Das B2B-Geschäft ist geprägt von langfristigen und intensiven Geschäftsbeziehungen zwischen „Auftragnehmer und Kunde“: vielfach werden Produkte auf Kundenanforderungen hin erstellt oder modifiziert<sup>29</sup>, die Waren gehen als Teilbereiche in ein Produkt über oder werden im Rahmen des Produktionsprozesses benötigt; relevant sind auch die mit der Lieferung von z.B. speziell gefertigten Maschinen einhergehenden After-Sales-Prozesse – vielfach ergeben sich langfristige Kundenbeziehungen, von denen beide Seiten profitieren.

Aufgrund der Komplexität der Themen, der oftmals hohen Investitionssummen und der auf dieser Basis entstehenden Notwendigkeit langfristiger Geschäftsbeziehungen sind für die Geschäftsanbahnungsprozesse längere Zeiträume notwendig.

### **1.4.2.3 B2B-Kommunikation**

Unter „Unternehmens-Kommunikation“ wird üblicherweise nur die Marketing-Kommunikation verstanden, also die Image- oder Produktkommunikation in Richtung kaufende Zielgruppe/n (z.B. Werbung, Anzeigen, Produktbroschüren, PR, Internetseite). Im Rahmen der B2B-Kommunikation wird seitens der Unternehmen auch Marketing-Kommunikation zur Absatzorientierung eingesetzt; darüber hinaus gilt es aber auch, in vielfältiger Weise mit den diversen Stakeholdern<sup>30</sup> zu interagieren: sei es mit den eigenen Mitarbeitern, um die internen Prozesse wie Produktion, Einkauf, Verwaltung usw. zu steuern, sei es die stark fachlich geprägte Projektinteraktion zwischen z.B. der Fachabteilung Forschung und Entwicklung im Unternehmen selbst und der Einkaufsabteilung des Kunden zwecks Detailbestimmung der benötigten Spezialprodukte; aber auch z.B. die Abstimmung der Abteilung Finanzbuchhaltung mit dem zur Dienstleistung betrauten

---

<sup>29</sup> Vgl. Werani; Gaubinger; Kindermann (Hg.) 2006: 151ff; zu den 4 Unternehmenstypen im B2B und zum Thema kundenorientierte Leistungsindividualisierung ebenda S. 9

<sup>30</sup> Siehe zu einer differenzierten Betrachtung hierzu Kapitel 6.5

Steuerberater oder die Organisation des nächsten Betriebsfestes mit allen notwendigen Serviceunternehmen... Es gilt in vielfältiger Weise mit vielen Menschen, Unternehmen, Abteilungen zu kommunizieren.

### **Learning: Kommunikation ist mehr als nur reine Marketing-Kommunikation**

Kommunikation ist dabei ganzheitlich zu sehen: Mit dem Kommunikationsbegriff sind die Interaktionsangebote an alle Stakeholder, mit denen ein Wirtschaftsunternehmens „zu tun hat“ verbunden, also auch z.B. die angestellten oder freiberuflichen Mitarbeiter der Firma, Lieferanten, Investoren oder Aktionäre, aber auch solche, die nicht direkt mit dem Alltagsgeschäft zu tun haben, wie z.B. Partnerfirmen aus dem Finanzsegment, Medienpartner oder Versicherungsunternehmen, Freunde und Gönner des Betriebes oder auch ehemalige Mitarbeiter, das soziale Umfeld am Standort des Betriebes usw.

### **Learning: Kommunikation ist Absicht**

Kommunizieren verfolgt Intentionen, ist also Handeln mit einer Absicht, ist zielgerichtet, insbesondere im Bereich unternehmerischer Tätigkeit. Ein wirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen kommuniziert per definitionem über sich, seine Absicht und Intentionen, seine Ziele, Produkte, Absatzorientierungen usw. alleine schon über die reine Existenz und Nutzung von Räumen, Gebäuden, Anlagen, Menschen, Medien usw. Darüber hinaus zahlen alle, und hier besonders die kommunikativen, Maßnahmen direkt oder indirekt auf die Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung ein.

"Die Absicht, zu orientieren, etwas mitzuteilen, über etwas zu informieren, vor etwas zu warnen, um etwas zu bitten, etc. ist konstitutiv für das Kommunizieren."<sup>31</sup>

Die B2B-Kommunikation agiert dabei stark in eigenen Konventionen. Auf der einen Seite muss die B2B-Kommunikation zwar (ebenso wie die B2C-Kommunikation) die Zielgruppen auf emotionaler und sozialer Ebene ansprechen, auf der anderen Seite überwiegt in der B2B-Kommunikation ein weitgehend straffer Pragmatismus wirtschaftsorientierter Kommunikation. Zudem bewegt sich B2B-Kommunikation zumeist in einem spezifischen, fachorientierten Rahmen. Die sich daraus ergebenden Besonderheiten machen das Spannungsfeld aus und scheinen ein Grund dafür zu sein, weshalb Social Media in der B2B-

---

<sup>31</sup> Rusch 2003: 299f, der an dieser Stelle auch die Aussage von Paul Watzlawick ‚Man kann nicht nicht-kommunizieren‘ diskutiert.

Kommunikation – zumindest im deutsch-sprachigen Raum – noch nicht vollständig integriert ist.

#### 1.4.2.4 Konstruktivismus

Konstruktivistische Kommunikationstheorien basieren darauf, dass Menschen im Rahmen sozialer Systeme durch kognitive Leistungen Wirklichkeitsvorstellungen konstruieren. Diese sind dann sozial verbindlich, wenn sie von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt werden und als Bezugsrahmen für individuelles wie gemeinsames Handeln dienen. Wirklichkeit ist also kognitive Wirklichkeit, zunächst des Einzelnen, bei sozialer Validierung dann die Wirklichkeit einer (kulturellen) Gruppe. Dabei wird sinnvollerweise unterstellt, dass es außerhalb unserer kognitiven sozialen Wirklichkeit eine Realität gibt, die den Anlass für unsere Wirklichkeitskonstruktion bietet. Wie diese Realität an sich ist, entzieht sich unserer Erkenntnismöglichkeit, da wir nur die Wirklichkeit kennen, die wir wahrnehmen und in der wir handelnd und kommunizierend leben.<sup>32</sup>

Umgangssprachlich bezeichnet man planvolle, intentionale Herstellungen von Etwas als Konstruktion. Ganz im Gegensatz dazu wird dieses Wort im konstruktivistischen Kontext dazu benutzt, um Prozesse zu bezeichnen, in deren Verlauf Wirklichkeitsentwürfe sich herausbilden gemäß den biologischen, kognitiven und sozialen Bedingungen, denen Individuen in ihrer sozialen und natürlichen Umwelt unterworfen sind. Über viele dieser Bedingungen kann ein Individuum überhaupt nicht verfügen. Wirklichkeitskonstruktion ist daher nicht als planvoller und in jeder Phase bewusst gesteuerter Prozess zu verstehen. Wirklichkeitskonstruktion widerfährt uns mehr als das sie uns bewusst wird.<sup>33</sup>

"Die individuellen Sichtweisen von dem, was auf uns wirkt sind sehr unterschiedlich. Jeder Mensch lebt in seiner Erlebniswirklichkeit. Der Erkenntnisprozess verläuft in Form wechselseitiger Bedeutungszumessung, das heißt, wir erleben Wirklichkeit individuell."<sup>34</sup>

Spannend ist hier die Beobachtung, inwieweit die konstruktivistische Sichtweise in der Wirtschaftskommunikation (hier schwerpunktmäßig im Marketing von B2B-Unternehmen) Eingang und Anwendung gefunden hat bzw. findet (ob nun bewusst oder unbewusst) und welche

---

<sup>32</sup> Vgl. Knetsch 1997: 11

<sup>33</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. 1994a: 5

<sup>34</sup> Bergmann 2006: 223f

Auswirkungen die konsequente Anwendung auf den Erfolg kommunikativer Maßnahmen hat/haben kann.

#### 1.4.2.5 Web 2.0: Kommunikation „auf Augenhöhe“

Vergleich Web 1.0/ Web 2.0

“Foren vs. Blogs +++ Powerpoint vs. Beta + + + Tagebuch vs. Blog + + + Lesen vs. Schreiben + + + AOL kauf Time Warner vs. Google kauft Youtube + + + Holtzbrinck gründet Parship vs. Holtzbrinck kauft StudiVZ + + + Schreiben vs. Bewerten + + + Seite des Tages vs. technorati.com + + + Bookmarking vs. Bookmark-Tausch + + + Kommunikation vs. Konversation + + + Du und ich vs. Wir + + + Links vs. Relations + + + Bookmark this vs. Digg this! + + + Metatags vs. SEO + + + Links vs. Blogroll + + + Internet Explorer vs. Firefox + + + <html> </html> vs. #css; + + + Zuschauer vs. Teilnehmer + + + Newsletter vs. RSS + + + Pamela Anderson vs. Paris Hilton + + + Müllermilch vs. Actimel + + + Fanta vs. Bionade + + + Levi`s vs. Seven for all Mankind...”<sup>35</sup>



Der Begriff Web 2.0 erfreut sich derzeit großer Beliebtheit. Da eine einheitliche und anerkannte Definition per se fehlt, wird der Begriff vielfältig interpretiert und auch auf andere Bereiche kopiert (z.B. Enterprise 2.0; Recht 2.0; Hörsaal 2.0/Universität 2.0<sup>37</sup>). Ganz einfach formuliert meint Web 2.0 nichts anderes als das Internet, so wie es sich

<sup>35</sup> Huber 2008: 15

<sup>36</sup> Fingerhut 2009: 25

<sup>37</sup> Siehe zu Uni 2.0: Fleschner; Matting; Röhl 2012: 75

aktuell darstellt, mit seinen technischen Möglichkeiten der Interaktion und Partizipation des Einzelnen und den deutlich reduzierten technischen und monetären Einstiegs- und Nutzungsbarrieren.

Der Terminus Web 2.0 lässt zunächst ein Update vermuten, was jedoch nicht richtig ist. Vielmehr ist es ein Oberbegriff, der für eine Vielzahl an neuen interaktiven Elementen und Diensten und für eine veränderte, nämlich integrativere, von Austausch und Interaktion geprägte Nutzung steht, daher wird oft auch das Synonym „Social Web“ verwendet.<sup>38</sup> Stand im „Web 1.0“ noch eher die Technik im Vordergrund (z.B. die eigene Website oder der Online-Shop), so stehen nun unter Web 2.0 die Menschen im Vordergrund des neuen Mitmach-Web: Der User wird als Autor in Foren aktiv, tauscht Empfehlungen aus und gibt seine Meinung zu aktuellen Themen kund, schreibt Bewertungen auf diversen Plattformen zur letzten Reise, einem gelesenen Buch oder einem Restaurantbesuch, oder berichtet einfach nur aus seinem Leben, was er gerade macht, was er mag oder nicht mag.<sup>39</sup>

### **Web 2.0 rückt den Menschen in den Mittelpunkt**

"Aus technischer Sicht stellt Web 2.0 mit seinen beschriebenen zentralen Prinzipien keine großartige Neuerung oder gar völlige Überarbeitung des World Wide Web dar. Denn viele darin enthaltenen Ansätze und zugrunde liegende Technologien sind bereits seit Jahren bekannt. Allerdings mangelte es zunächst am ernsthaften Einsatz dieser Möglichkeiten. Web 2.0 ist vor diesem Hintergrund weniger als ein Begriff für eine `technologische Ära´ zu verstehen, als viel mehr als ein Ausdruck einer veränderten Wahrnehmung altbekannter Techniken. Web 2.0 rückt insbesondere den Menschen und ein verändertes Nutzerverhalten in den Mittelpunkt."<sup>40</sup>

Tim O'Reilly, der Erfinder des Begriffes „Web 2.0“, meint damit im Wesentlichen die Möglichkeit der User, selbst Content (User Generated Content) generieren und ins Internet einstellen und damit mit anderen Usern teilen bzw. mit ihnen interagieren zu können. Ermöglicht wird das durch die verbesserte technische Infrastruktur:

- Verfügbarkeit von schnellen Internetverbindungen für großvolumigen Datentransfer zu günstigen Konditionen, heute üblicherweise per Flat-Rate;

---

<sup>38</sup> Pleil 2010: 94

<sup>39</sup> Vgl. Simon; Nemeč 2011: 1

<sup>40</sup> Hettler 2010: 11

- einfach anzuwendende Software-Tools zur Datenerstellung und -konvertierung, die zumeist kostenlos zur Verfügung stehen;
- geringe Hemmschwelle zur Nutzung der Technik, da die User zumeist mit Computertechnik vertraut oder damit aufgewachsen sind bzw. das Handling nur sehr wenig Know-how erfordert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Web 2.0 ist die Vernetzung. Ehedem allein stehende Webseiten, Kommunikationsangebote und Anwendungen sind nun miteinander kompatibel und werden verlinkt, so dass eine große interaktive Plattform entsteht, die auch dem technisch nicht so versierten User mannigfaltige Anwendungsmöglichkeiten bietet.<sup>41</sup>

"Das Internet entwickelt sich im Rahmen des Web 2.0 weg von einer starren Informationsquelle, hin zu einem – eigentlich schon zu Zeiten des ersten Internethypes versprochenen – interaktiven Mitmachmedium."<sup>42</sup>

"Nutzer bestimmen nicht nur zunehmend das Programm und selektieren ihre Inhalte selbst, sondern erzeugen eigene Inhalte und machen diese anderen Usern zugänglich (Blogs, Vlogs, Communities). Diese Revolution des Web hat sogar schon einen Namen: Web 2.0 ist der Sammelbegriff für neue technologische Entwicklungen, die Blogs, Podcasts, Trackback und RSS-Feeds ermöglichen. Beschrieben wird eine neue Qualität der Interaktivität und des 'Social Networking', die jeder Nutzer im Zugriff hat. Obwohl nicht alle neuen 'Funktionalitäten' des Web 2.0 mit nutzer-generierten Inhalten zu tun haben, ist es eines der großen Phänomene des neuen Web, dass Nutzer ihre Fotos, Tagebücher, Lieblingslieder, Profile bereitwillig untereinander austauschen und auf allgemein zugängliche Plattformen stellen. Nutzer - vor allem die jungen Zielgruppen - verbringen mehr und mehr Zeit mit Medien wie MySpace, YouTube oder iVillage. Sie organisieren ihre Freizeit dort, lernen neue Leute kennen und tauschen sich aus."<sup>43</sup>

### **Das Internet verändert die Kommunikation**

Hat die „Erfindung“ des Internet zu einer Durchdringung in nahezu alle relevanten Lebensbereiche des Menschen geführt<sup>44</sup>, so ergeben sich nun durch „Web 2.0“ wiederum neue Möglichkeiten und Bedingungen,

---

<sup>41</sup> Vgl. hierzu Fingerhut 2009: 24; Berge; Bueschin 2007: 24; Huber 2008: 11; zur technologischen Entwicklung des Internet siehe z.B. Kilian; Hass; Walsh 2007

<sup>42</sup> Kilian; Hass; Walsh 2007: 4

<sup>43</sup> Wiedmann, Rainer 2008: 164

<sup>44</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.3

die ebenso rasend Konturen annehmen wie sie sich wieder neu konzipieren.

"Das Internet verändert also auch die Kommunikation von Unternehmen, Pressestellen und Kommunikationsexperten. Diese treten mit ihren wohldurchdachten Informationen in Wettbewerb zu neuen, auch privaten Publizisten. Plötzlich werden Unternehmen mitsamt allen dazugehörigen Aktivitäten bewertet - und das öffentlich, für jedermann einsehbar und langfristig, vielleicht sogar auf Dauer dokumentiert. Auch falsche, einseitige oder manipulative Berichte stehen im Internet frei zur Verfügung - neben den klassischen Pressemeldungen oder Produktinformationen. Jede noch so kleine Zielgruppe findet in Nischenangeboten Gleichgesinnte und einen Ort, sich auszutauschen, rund um die Uhr, an jedem Tag des Jahres, egal von welchem Ort aus. Statt des Einweg-Dialoges fördert das Web 2.0 den Dialog zwischen allen. Und es verändert Beziehungen."<sup>45</sup>

#### **1.4.2.6 Social Media/Soziale Netzwerke** <sup>46</sup>

Social Media steht für soziale Netzwerke und Netzgemeinschaften, die Interaktion via Internet-Plattformen ermöglichen zum gegenseitigen Austausch von Gedanken, Meinungen, Informationen. Social Media meint jenen Teil des (aktuellen) Internets, in dem der Einzelne als Akteur, ob nun als Privatperson, als Vertreter eines Unternehmens oder einer Organisation, selbst aktiv via Internetnetzwerk Content produziert und publiziert.

"Social Media sind eine Plattform, auf der Menschen online Ideen, Content, Gedanken austauschen und Beziehungen herstellen können. Social Media unterscheiden sich von den so genannten Mainstream Media dadurch, dass jeder Social Media Content erstellen, kommentieren und erweitern kann. Social Media können die Form von Text, Audio, Video, Bildern und Communities (Gemeinschaften) annehmen."<sup>47</sup>

Das Gros der unzähligen existierenden Social Media Instrumente lässt sich anhand der technischen Bedingungen und Möglichkeiten sowie der Zielgruppenausrichtung clustern. Um einen guten Überblick in kompakter Form zu geben, nutze ich eine Aufteilung in diese vier

---

<sup>45</sup> Huber 2008: 22

<sup>46</sup> Siehe Kapitel 2.4

<sup>47</sup> Scott 2010a: 90

Bereiche, die ich anhand von jeweils einer Plattform beispielhaft vorstelle:

- Social Networking (am Beispiel "Facebook"):  
Social Networking Sites wie Facebook, LinkedIn, Xing, MySpace oder StudiVZ helfen Menschen, Freundeskreise aufzubauen und Informationen auszutauschen.
- Video-/Fotoportale (am Beispiel „YouTube“):  
Video und Photo Sharing Sites wie YouTube, Flickr oder Vimeo vereinfachen die Veröffentlichung und den Tausch von Fotos und Videos.
- Weblogs:  
Blogs (oder Weblogs) werden von Menschen geschrieben, die sich für ein Thema engagieren, und stellen ein Mittel zur Verfügung, die Interessen des Einzelnen mit der Welt zu teilen, um eine aktive Gemeinschaft von Lesern aufzubauen, die Kommentare zu den Beiträgen des Autors schreiben.
- Micro Blogs (am Beispiel „Twitter“):  
Micro Blogs sind eine Form von Weblogs, bei der die User kurze Textnachrichten veröffentlichen können, ähnlich der SMS-Nachrichten im Mobilfunk. Die Länge der Nachrichten ist dabei zumeist begrenzt (bei Twitter z.B. auf 140 Zeichen); die Posts werden wie in einem Blog chronologisch dargestellt und sind entweder privat oder öffentlich zugänglich.<sup>48</sup>

### **Facebook, Xing, Youtube sind die wichtigen Plattformen**

Die Plattformen YouTube, Twitter und Facebook nutze ich als Beispiel-Tools, da diese aktuell einen hohen Stellenwert im Markt durch ihre außergewöhnlich hohen Nutzerzahlen haben. Somit ist auch in der Analyse und bei Studien für ausreichende Nutzer- und Fallzahlen gesorgt.<sup>49</sup>

"Die Welt der Sozialen Netzwerke wird für ihre Nutzer nicht nur immer wichtiger, sondern auch übersichtlicher. Zwei von drei Nutzern steuern die Startseite ihres bevorzugten Sozialen Netzwerkes mittlerweile häufiger an als Google, so eine Studie von Berater PricewaterhouseCoopers. Dabei handelt es sich bei dem bevorzugten sozialen Netzwerk in den weitaus meisten Fällen um Facebook oder - für professionelle Kontakte - Xing, während Youtube den Bereich der Videoplattformen dominiert."<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Wikipedia 2012

<sup>49</sup> Im Kapitel 4 „Empirische Erhebung“ zeigen die Ergebnisse von vielen Studien und Marktforschungen, dass die von mir gewählte Aufteilung eine sinnhafte Zusammenfassung der aktuell am Markt genutzten Tools ist.

<sup>50</sup> Graf 2012c: 1

Insgesamt stehen diese Plattformen exemplarisch für das Thema Social Media und dienen daher durch Beschreibung der Systematik der allgemein damit verbundenen prinzipiellen Anwendung.<sup>51</sup> Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Ergebnisse meiner Ausarbeitungen auch dann noch Gültigkeit haben, wenn ob der Schnelllebigkeit in diesem Segment eine spezielle Plattform in Kürze nicht mehr existieren sollte, was in den vergangenen Jahren öfters zu erleben war. Der Mensch und seine sozialen Prinzipien aber bleiben uns erhalten.<sup>52</sup>

Weitere Social Media Instrumente sind z.B.:

- **Chatrooms und Message Boards** (Schwarze Bretter) sind Orte, an denen sich die Leute online treffen und Themen diskutieren. Wichtig ist, dass jeder einen eigenen Diskussions-Thread starten kann. (Ein Thread, dt. Faden, ist eine Folge von Beiträgen zu einem Thema, das von dem Starter der Folge in seinem ersten Beitrag vorgegeben wird.)
- **Listserver** ähneln einem Chatroom, doch die Botschaften werden per E-Mail an die registrierten Mitglieder versendet.
- **Wikis** sind Websites, die jeder aktualisieren kann.
- **Social Bookmarking Sites** wie Digg, Delicious oder Mr. Wong geben Benutzern Gelegenheit, Content und Websites zu bewerten und anderen zu empfehlen.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Die vielen anderen existierenden Social Media Anwendungen bieten im Grundsatz keine wirklich relevanten zusätzlichen Diskussions- oder Ansatzpunkte, funktionieren/agieren sie doch alle mehr oder weniger nach einem ähnlichen Prinzip.

<sup>52</sup> Vgl. Fleischer, Jens 2010: 17f

<sup>53</sup> Vgl. z.B. Scott 2010: 89f



## 2. Social Media



Wortwolke zum Thema „Web 2.0“<sup>54</sup>

### 2.1 Definition, Standortbestimmung

Unter dem Begriff Social Media werden Kommunikationsplattformen bzw. -tools im Internet subsumiert, die es Menschen ermöglichen, selbst online Content zu erstellen und mit anderen direkt zu teilen bzw. zu interagieren. Dabei kann der Content die Form von Text, Audio, Video, Bildern und Communities annehmen und speist sich hauptsächlich aus Bewertungen und Kommentaren, Statements und Empfehlungen, Meinungen und Eindrücken des Einzelnen sowie korrespondierend dann auch von jedem Besucher dieser Seite, der wiederum aktiv auf die vorhandenen Inhalte reagiert. Durch die Bezugnahme und die Interaktion wird eine soziale Beziehung zwischen den Usern entwickelt, die sich oftmals nicht persönlich kennen (und auch nicht kennen müssen), ggf. sehr weit voneinander entfernt leben und nur durch die technischen Grundlagen des Web 2.0 überhaupt diese Verbindung aufbauen und halten können.<sup>55</sup>

„User-generated content is in part the defining essence of the social web.“<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Fischer 2010: 3

<sup>55</sup> Diese Nutzer-erzeugten Inhalte werden User-generated-content oder User-created-content, selten auch Social Line genannt (Vgl. z.B. Wiedmann 2008: 168ff; Wiegratz 2011: 31; AntonSon; Wendels (HAT) 2008: 13).

<sup>56</sup> AntonSon; Wendels (HAT) 2008: 13

Der Begriff Social Media („Soziale Medien“) steht für die Gesamtheit aller digitalen Räume, in denen Gruppen von gleichgesinnten Nutzern im Internet über entsprechende Software-Tools miteinander interagieren. Die Bezeichnung Social Media hat in der öffentlichen Wahrnehmung die bis 2007 gebräuchliche Benennung „Social Software“ abgelöst, die im Kern auch Systeme der menschlichen Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit virtueller, selbstorganisierender Gemeinschaften/ Netzwerke meint, insgesamt aber eher nach dem technischen Terminus „Software“ als informationstechnisches Hilfsmittel des sozialen Austausches insbesondere im abgegrenzten privaten Raum interpretiert wurde, „Social Media“ sich stärker an den Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen im öffentlich für alle zugänglichen Raum orientiert.<sup>57</sup>

### **Zum Web 2.0 gehören...**

Grob unterscheiden lassen sich dabei Community-Plattformen (Social Networks) wie Xing oder Facebook, die persönliche Vernetzung und Dialog unterstützen, von Content-Plattformen, die das Verbreiten und den Austausch von medialen Inhalten ermöglichen, z.B. Flickr oder Youtube, aber auch Blogs und Microblogs wie Twitter. Der Austausch erfolgt zeitgleich oder zeitversetzt, aber gleichberechtigt. Die aktuell bekanntesten Social Media-Websites sind Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, StudiVZ, Xing u.a. Diese Internetseiten erlauben es den Nutzern, ein persönliches Profil anzulegen und sich mit ihrem Freundeskreis „zu vernetzen“ und dadurch gegenseitig Meldungen, Bilder, Videos, Texte oder sonstige digitale Daten bereitzustellen und so am sozialen Leben der Freunde teilzunehmen.<sup>58</sup> Und gerade hier ist der große Unterschied zu klassischen Massenmedien zu finden, dass nämlich keine Grenze oder Filterfunktion zwischen den Rezipienten besteht, sie fungieren als Content-Entwickler und –Rezipient gleichermaßen.<sup>59</sup> Dabei wird der Content nicht einfach nur „geteilt“, untereinander ausgetauscht und miteinander diskutiert, sondern aktiv entwickelt oder/und verändert.<sup>60</sup>

“What distinguishes the social web is that it is writeable, editable and searchable. The content is interactive and participatory. Participatory culture is a very strong contrast to older forms of a passive media spectatorship. The roles of media producers versus the roles of media consumers were clear and strongly outlined. Today, rather than saying that we have consumers and producers occupying different roles they may be defined as participants who interact with each other.”<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. hierzu Hettler 2010: 12f

<sup>58</sup> Scott 2010a: 90; Fischer 2010: 2; zu den fundamentalen Rechtsbedingungen der Nutzung siehe Godau; Ripanti 2008: 202f

<sup>59</sup> Wiegratz 2011: 31

<sup>60</sup> AntonSon; Wendels (HAT) 2008: 13

<sup>61</sup> Ebenda: 16f

Das meistgenutzte soziale Netzwerk derzeit in Deutschland ist Facebook, für professionelle (Wirtschafts-)Kontakte ist es Xing, während Youtube den Bereich der Videoplattformen dominiert.<sup>62</sup> Diese Social Media Instrumente werden für viele User immer mehr zur Hauptanlaufstelle ihrer Internettätigkeiten, bilden also quasi das Stellwerk für den user-spezifischen Internet-Traffic: „Gut jeder dritte Befragte (35 Prozent) navigiert von seinem Netzwerk zu anderen Webseiten. Beispielsweise stammen bereits bis zu 15 Prozent des Traffics von Zeitungswebseiten direkt oder indirekt von Facebook.“<sup>63</sup>

„Years to reach 50 million Users: Radio (38 Years), TV (13 Years), Internet (4 Years), iPod (3 Years)... Facebook added 100 million users in less than 9 month...iPhone applications hit 1 billion in 9 months.“<sup>64</sup>

### **Learning: Social Web - vom passiven zum aktiven Teilnehmer**

„Der heutige, aktive Internetnutzer ist extrovertiert und gibt viele Informationen über sich und sein Beziehungsnetzwerk preis. Er oder sie ist aktiv und trägt in unterschiedlichster Form zu Inhalten und Kommunikation bei.“<sup>65</sup>

Von den klassischen Medien kennen wir die Gatekeeper-Situation, in der einige wenige Redakteure die Angebote erstellen (lassen), die später als Mediencontent publiziert werden. Der Rezipient selbst ist als Teil einer Zielgruppe definiert, wobei die Zielgruppen Riesen-Einheiten umfassen, eben jene „Massen“, die im Begriff Massenmedien beschrieben sind. Web 2.0 kehrt mithilfe von Social Media diese Situation um: "Social Media entwickelt sich mit jedem Posting, jedem Link, mit jedem neuen Beitrag weiter. Durch Social Media werden einzelne Inhalte sehr schnell im Netz verbreitet und führen zum schnellen Aufbau von Informations- und Beziehungsnetzwerken. Die Interaktion über das Internet wird `sozialer`."<sup>66</sup> Doch im Social Web zeigt sich, dass der einfache Zugang zur Erstellung von Kommunikationsangeboten auch nur von wenigen wirklich intensiv genutzt wird.

---

<sup>62</sup> In einer Studie hat die Fullservice-Onlineagentur SF eBusiness die wichtigsten Social-Media-Dienste auf B2B-Tauglichkeit geprüft und bewertet. Das Ergebnis: Platz 1: LinkedIn; Platz 2: XING; Platz 3: Facebook; Platz 4: Twitter; Platz 5: YouTube; Werner 2012: 60f

<sup>63</sup> Graf 2012c: 1

<sup>64</sup> Qualman 2009

<sup>65</sup> Stanoevska-Slabeva 2011: 59

<sup>66</sup> Hettler 2010: 19

## **Learning: Fast jeder hat einen Zugang, nur knapp 5 Prozent posten selbst!**

"Nearly 80 percent of the online consumers we surveyed have at least one account on a social networking site where they can quickly and easily connect with people. Almost half have accounts on media-sharing sites where they can access or upload photos, videos and other types of media. But only a fraction of consumers, a mere 5 percents, consistently take the time and effort to regularly respond to others` comments or post original content."<sup>67</sup>

Nach einer Analyse hat Graf hierzu folgende Aufteilung in fünf Nutzergruppen des Social Media Universums erstellt<sup>68</sup>:

1. Urheber (ca. 6 Prozent): fotografieren, bloggen, filmen, musizieren und stellen (nutzergerechte) Inhalte online.
2. Kommentatoren/Kritiker (ca. 4 Prozent): bewerten und geben aktiv Statements ab
3. Sammler/Sharer (ca. 25 Prozent): abonnieren RSS-Feeds, Foren und EMail-Newsletter und leiten interessante Inhalte gerne weiter.
4. Liker/Mitläufer (ca. 25 Prozent): zeigen, dass sie bestimmte Inhalte schätzen - so irgendwie. Sie werden Fans von vielen Marken und geben ihr "Like" ab.
5. Leser (ca. 40 Prozent): stellen die anonyme Masse. Sie konsumieren die von Urhebern, Kritikern und Sharern bereitgestellten Inhalte. Größte Gruppe im Social-Media-Universum.

Als „Urheber“ von Kommunikationsangeboten zählen hier ca. 10 Prozent der User, ca. 40 Prozent stellen sich als reine Rezipienten dar. Aber ein Großteil macht sich die bestehenden Möglichkeiten nach den persönlichen Anforderungen zu eigen und teilt oder bewertet Informationen und Daten, verschafft sich selbst einen Überblick über die Angebote und Meinungen, wertet daraus aus und gibt ggf. ein entsprechendes Feedback. Immer je nach eigenem Gusto. Insofern hat der Begriff „Mitmachweb“<sup>69</sup> seine Berechtigung, in dem die Teilnehmer im Vordergrund stehen, unabhängig davon, wie der Einzelne tatsächlich mit dem Medium umgeht und es für sich nutzt. Alleine die sich bietenden Möglichkeiten erfordern eine Reflektion aller Beteiligten auf die möglichen Auswirkungen. Insofern hat der „private“ Contentproduzent darüber nachzudenken und abzuwägen, was das Einstellen von Daten und Angeboten im Social Web auslösen kann, ebenso wie Unternehmen das Thema Social Web für sich prüfen müssen, inwiefern ihr Geschäftsmodell und ihre Verankerung im Markt eine Reflektion bedingt.

---

<sup>67</sup> Heller Baird; Parasnis 2011:3

<sup>68</sup> Vgl. Graf 2011c: 1

<sup>69</sup> Simon; Nemeč 2011: 1

Für Unternehmen jedweder Art allerdings ergibt sich die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Social Media:

- aus der Möglichkeit und der faktischen Nutzung von Bewertungen
- aus dem großen Volumen der Nutzung und der Nutzer
- dadurch, dass die „native User“ als Mitarbeiter und Kunde in den Markt drängen
- aus der Wettbewerbssituation (Erster sein...)
- aus Positionierungs- und Image-Gesichtspunkten
- ...und natürlich insgesamt aus Absatzgründen (Marketing/Vertrieb)

## **Digitaler Machtwechsel**

„Online-Medien durchdringen unseren Alltag und vernetzen Menschen, Marken und Themen miteinander und das in aller Öffentlichkeit. Das alte Sender-Empfänger-Modell hat damit ausgedient, denn heute kann jeder Sender und Empfänger zugleich sein.“<sup>70</sup>

Die technischen Möglichkeiten, die sich dem User im Social Web bieten, alleine für sich genommen (z.B. Einstellen von eigenen Beiträgen in Text oder Bild; Bewertungen von Produkten, Dienstleistungen oder bestehendem Netz-Content usw.), könnte man noch als „Spielerei“ ohne besonders große Auswirkungen abtun, bliebe es doch bei Meinungen Einzelner, die im großen Medienspektakel untergehen. In Kombination aber mit den mittlerweile gewaltigen Nutzerzahlen weltweit, ist diese Ansicht nicht mehr haltbar: die Plattform Internet mit ihrem kommunikativen „Demokratie-Schwert“ Social Media hat in der modernen Gesellschaft bereits ein solches Gewicht und eine solche Verbreitung und Nutzung, dass kaum ein Marktteilnehmer, Politiker oder Bürger daran vorbeikommt, sich mit diesem Medium auseinanderzusetzen.

"What's in store for 2012? For 2012, there's every reason to think that the Internet, by any measure, will keep growing. As we put more of our personal as well as professional lives online, we will come to rely on the Internet in ways we could hardly imagine before. For better or worse, the Internet is now a critical component in almost everything we do."<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Wündisch 2010: 48

<sup>71</sup> Pingdom 2011: 6

So ist es auf der Webseite von Pingdom formuliert, einem Internet Analyse- und Serviceanbieter. Schaut man sich die aktuellen Nutzerzahlen an, ist das leicht nachvollziehbar<sup>72</sup>:

- Nutzen per Ende 2012 noch etwa 2,4 Milliarden Menschen weltweit das Internet (also rund 1/3 der Erdbevölkerung war zu diesem Zeitpunkt vernetzt)<sup>73</sup>, wird bei factshunt.com für 2013 die Zahl von 4,354 Milliarden aktiven Internetnutzern veröffentlicht (wovon gut 38 Prozent mit mobilen Geräten online gehen)<sup>74</sup>.
- Dabei ist eine globale Verteilung zu beobachten, die nicht, wie man vielleicht meinen könnte, ausschließlich auf die großen Industrieregionen gemünzt ist; es zeigt sich eine sukzessive Durchdringung aller Länderregionen (gut 1 Milliarde in Asien; gut ½ Milliarde in Europa; gut ¼ Milliarde in Nordamerika, etwa 170 Millionen in Afrika; Aufteilung per Ende 2012)<sup>75</sup>.
- Die Dynamik, mit der die Nutzerzahlen in allen Internetbereichen wachsen, ist dabei ein wichtiges Kriterium.
- Die Nutzerzahlen und Gewichtung von Social Media in diesem Umfeld ist ebenso wie die Steigerungsraten beachtenswert<sup>76</sup>.
  - Rund 1,6 Milliarden Menschen verwendeten im Jahr 2013 aktiv Facebook
  - Twitter verzeichnete etwa 234 Millionen aktive Nutzer
  - Rund 175 Millionen Tweets und knapp 3,5 Milliarden Likes auf Facebook wurden versendet – am Tag (Stand 2012 bzw. 2013)
  - 1 Milliarde Mitteilungen wurden via WhatsApp pro Tag abgesetzt (Stand Oktober 2011)
  - 2,4 Milliarden Social Network Accounts waren weltweit registriert (Stand September 2011)
- Entsprechend wächst die Nutzungsdauer von sozialen Netzwerken<sup>77</sup>:
  - Malaysia 9 Stunden je Woche
  - Russland 8,1 Stunden je Woche
  - Türkei 7,7 Stunden je Woche
  - China 5,6 Stunden je Woche
  - USA (Platz 6 im Ranking) 4,7 Stunden je Woche
  - Deutschland (Platz 10 im Ranking) 3,1 Stunden je Woche

**Learning: Das Internet wird weiter wachsen;  
die zentrale (Kommunikations-)Achse der Welt ist es bereits**

Die weltweite Informationsmenge wird weiter wachsen, man spricht von einer Versechsfachung innerhalb von zwei Jahren, in den Unternehmen sogar

---

<sup>72</sup> Vgl. ebenda: 2; 4 und Pingdom 2012

<sup>73</sup> Vgl. Pingdom 2012

<sup>74</sup> Vgl. o.A. 2014c

<sup>75</sup> Vgl. Pingdom 2012

<sup>76</sup> Vgl. Pingdom 2011: 2; 4 und Pingdom 2012; o.A. 2014c

<sup>77</sup> FOCUS 2010: 172

von einer Erhöhung um das 50-fache<sup>78</sup>. Im Bereich Social Media ist es ähnlich, die Zahl der Videos, Tweets, Fachartikel, Blogartikel und Feeds wächst immens. Allein auf Youtube werden pro Minute mehr als 48 Stunden Videomaterial hochgeladen und mehr als 2 Milliarden Views pro Tag erreicht.<sup>79</sup> Immer neuere Technologien bieten immer bessere Bedingungen, Daten zu generieren, zu verknüpfen, daraus neue Daten zu berechnen, diese Riesenmengen dann auch einfach und kostengünstig zu speichern und nach vielerlei Bedingungen zu selektieren, zu analysieren und dann wieder neu anzuwenden. Daraus entstehen wieder neue Datenmengen, die zu den vorhandenen in Beziehung gesetzt werden und sich daraus wiederum immens vermehren. Eine unglaubliche Entwicklung, in deren Sog wir uns aber bereits befinden. Beispiele dieser Ausmaße sind ersichtlich bei Facebook, Google oder Amazon: Facebook erfindet die „Time-Line“, in der alle Eintragungen der User zu ihren Tätigkeiten gespeichert werden; Google verknüpft die Suchmaschine (die an sich schon ein Gigant ist) mit dem neuen Sozialen Netzwerk Google+: gibt ein Interessent in der Google-Suchmaske einen Suchbegriff ein, erhält er nicht nur eine Auswahl an Internet-Seiten von Unternehmen und Institutionen mit dem gewünschten Informationsangebot, sondern auch Verknüpfungen zu Netzwerkseiten von Anwendern und deren Output zum Schlagwort; Amazon erweitert sukzessive sein Geschäftsmodell vom Online-Buchhändler zum Online-Marktplatz: nicht nur, dass über die Amazon-Webseite nach und nach immer mehr Produkte des täglichen Lebens bestellt werden können, auch die nach den persönlichen Vorlieben des einzelnen Interessenten erstellten Empfehlungen und Hinweise werden immer zielgerichteter umgesetzt und angezeigt. Selektiert und analysiert nach den bisher angeklickten Links und Webseiten, angeschauten Produkten und Dienstleistungen erstellt Amazon ein Profil des Anwenders und weist darauf aufbauend immer wieder auf gleichartige Dienste hin. Marketing pro User entsteht.

Aktuell greift „die Krake“ Internet u.a. auch nach den Geschäftsmodellen der Telekommunikationsunternehmen. Dass man via Internet telefonieren und dabei sogar mittels Webcam live das Konterfei des Gesprächspartners übertragen kann, ist nichts Neues mehr und wird schon seit Jahren angeboten. Neue Techniken, hier die Kurzprogramme „Apps“ für Smartphones, mit denen der Anwender mobil im Internet agieren kann, erlauben nun die Versendung von Kurznachrichten (SMS = Short Message System) über die Internet-Verbindung ohne Zusatzkosten (lediglich die üblicherweise gebuchte Flat-Rate für den Internet-Zugang über den entsprechenden Provider ist kostenpflichtig). Durch die rasante Verbreitung von internetfähigen Smartphones und die immer breiter werdenden Angebote an „Apps“ für diese Geräte bei sehr geringen Kosten für den

---

<sup>78</sup> Stolze 2011: 9

<sup>79</sup> Daten von Oktober 2011; Pingdom 2011: 5

Anwender<sup>80</sup> ergeben sich immense Anwendungsmöglichkeiten. In diesem Falle wird der Markt der Betreiber der Mobilfunknetze angegriffen, zunächst der Bereich SMS durch Mitteilungs-Apps wie WhatsApp, iMessage von Apple oder Facebook; neue Apps wie Viber bieten nun bereits die Möglichkeit, Telefonate per Datenleitung zu übertragen. „Zum Schaden der Netzbetreiber wird auch diese technische Entwicklung nach Ansicht der Fachleute kaum zu stoppen sein. Wir erleben einen Paradigmenwechsel auf das Internet-Protokoll. Alle bisher getrennten Dienste wie Sprache oder SMS wandern ins Internet.“<sup>81</sup>

## 2.2 Historie, Entstehung

Die kommerzielle Nutzung des Internets lässt sich grob auf Anfang der 1990er Jahre datieren<sup>82</sup>, davor hatten nur wenige Zugang zu Rechenmaschinen, der Urform des heutigen Internets: das Militär, Wissenschaftler, Teile der Industrie. Die Wurzeln des Social Networking gehen auch in die vorkommerzielle Phase des Internet zurück, in die Bulletin Board Systeme (BBS) von 1980. Diese Systeme erlaubten es den Nutzern mittels einer Log-In Funktion Software und Daten auszutauschen und Nachrichten auf Pinnwände zu veröffentlichen. Die Datenverbindungen waren sehr langsam und aufgrund der notwendigen Ferngespräche auch sehr kostspielig, so dass es sich zumeist um lokal begrenzte Gemeinschaften handelte.

In den späten 1980er und frühen 1990er Jahren setzten sich immer mehr die Desktop Applikationen CompuServe, Prodigy und AOL durch. Schon wesentlich effektiver, erlaubten diese Systeme nun mittels Verbindung zum Internet das Anlegen persönlicher Profile, den Austausch von Daten und Informationen und das Versenden von Nachrichten.

1990 veröffentlichte Microsoft das Betriebssystem Windows 3.0 und löste damit die Bedienung der PCs mittels Computersprache ab. Musste man bis dato die eher kryptischen Befehle und Tastenkombinationen zur Ausführung von Programmen oder zur Textverarbeitung beherrschen, wurde dies nun für die Anwender wesentlich vereinfacht durch grafische Benutzeroberflächen, die der Türöffner für den breiten Konsumentenmarkt waren. Erst durch den Windows-PC waren Millionen Anwender und Nutzer erstmals überhaupt in der Lage, Daten digital zu kreieren.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Viele Apps werden kostenfrei oder zu Kleinstbeträgen angeboten, zumeist für € 0,79 oder € 0,99 bei dann unbegrenzter Nutzung.

<sup>81</sup> Schmidt, Holger 2012c: 117

<sup>82</sup> Zur technologischen Entwicklung des Internet siehe u.a. Kilian; Hass; Walsh 2007: 8

<sup>83</sup> Fingerhut 2009: 17ff

Mit der Zeit der Ausdehnung des Internets wechselte das Social Networking hin zu webbasierten Anwendungen, die zunächst spezielle Funktionen für Zielgruppen hatten.<sup>84</sup> Die Geschichte des modernen Social Networking begann 2002 mit dem Start von Friendster, einer Dating-Site, durch Jonathan Abrams. Ein Jahr später ging MySpace an den Start, das die Basis-Funktionalitäten von Friendster kopierte, aufgrund seiner Fokussierung auf Musik und der veränderbaren Nutzerprofile aber bald die führende Social Networking-Seite wurde.

Im Oktober 2003 startete Mark Zuckerberg „Facemash“, eine Seite, auf der Studenten zwischen zwei Fotos das jeweils attraktivere auswählen konnten. Kurze Zeit später gründete er „Facebook“, ein Soziales Netzwerk zunächst mit exklusivem Zugang nur für Harvard Studenten, später für Schüler aller Ivy League Schulen und dann ab 2006 für jeden zugänglich, der eine Email-Adresse hatte. Facebook wuchs innerhalb von knapp 3 Jahren zum populärsten Sozialen Netzwerk.<sup>85</sup>

"In January 2004, there were about 1 million blogs on the Internet. A year later, there were 8 million and the year after that, more than 30 million. As of mid-2006, the population of the `blogosphere´ was well past 50 million and climbing. Podcasts, those radio programs delivered digitally over the Internet to PCs and portable media players, exploded in popularity during the same time period. MySpace.com, a social networking site targeting teens, grew from nothing to almost 100 million users between 2004 and 2006. YouTube.com and more than fifty other video-sharing services began to change the television landscape by giving ordinary people the power to publish their own programs. All of this happened in a little more than twenty-four months."<sup>86</sup>

### **Learning: Das Internet als Service-Plattform**

Begünstigt wurde die weitere Verbreitung von den bei technischen Geräten üblichen Entwicklungsstadien. "Computer processors, storage devices and communication capacity are steadily growing in speed and efficiency as they are, at the same time, becoming cheaper and more available to the average user. As well as being cheap, advances have been made that also make this process a lot easier. These are some enablers of large-scale information production, knowledge spread and cultural interaction on the Internet."<sup>87</sup> Das Internet entwickelte sich so von einer Ansammlung von Webseiten hin

---

<sup>84</sup> 1995: Classmates.com, Match.com; 1999: BlackPlanet.com, MiGente.com, AsianAvenue.com

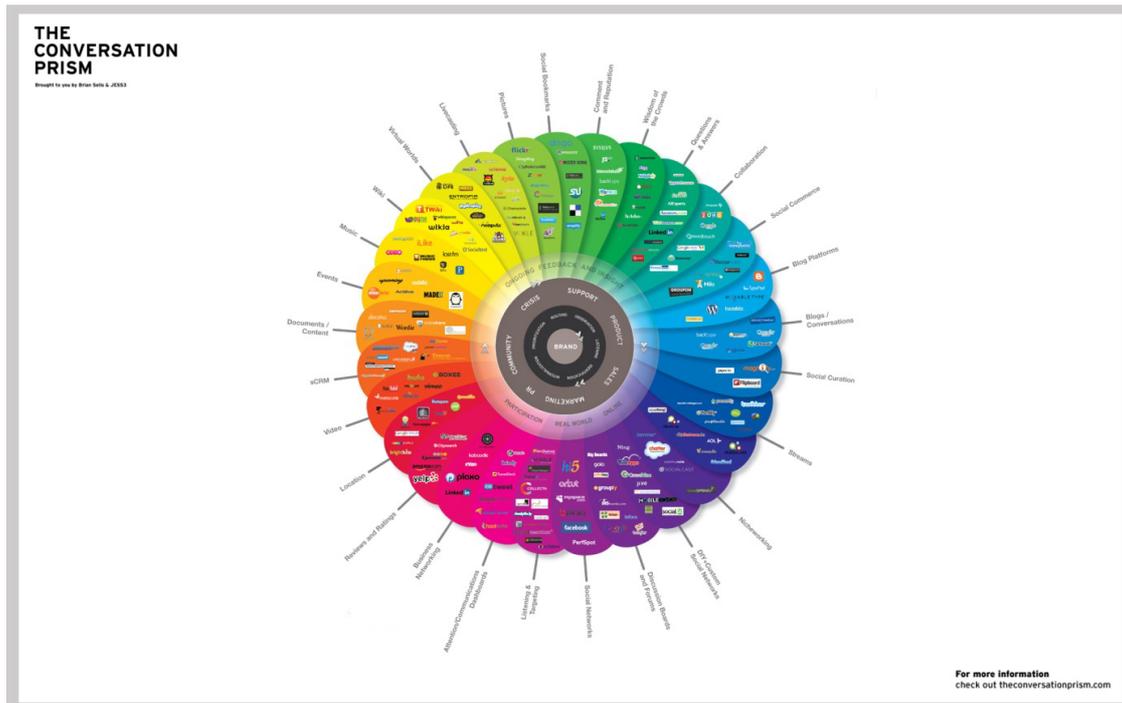
<sup>85</sup> Vgl. Zarrella 2010: 53ff

<sup>86</sup> Gillin 2009: xi /pageroman

<sup>87</sup> AntonSon; Wendels (HAT) 2008: 16f

zur Service-Plattform, die immer mehr Anwendungen und Software in immer besserer Qualität und einfacherer Bedienung zur Verfügung stellt. Die bequeme Handhabung fördert wiederum die verstärkte Nutzung mit noch mehr Anwendern und noch mehr Daten... das globale Netzwerk wächst.<sup>88</sup>

## 2.3 Arten von Social Media



Schaubild<sup>89</sup>

Die enorme Vielzahl der Angebote lassen sich in den unterschiedlichsten Einstufungen gruppieren, je nach Sichtweise, Anforderung oder Fragestellung. Andererseits kommen ständig neue Dienste hinzu und einige der bestehenden Dienste verlieren an Attraktivität und verschwinden dann ggf. auch wieder. An dieser Stelle sollen per Momentaufnahme nur einige der relevantesten Plattformen und Dienste vorgestellt werden, um einen Einblick in die Vielfältigkeit und die Funktionsweise von Social Media zu geben. Für den zugrunde gelegten Konzeptgedanken der sozialen Interaktion via Internet sind die einzelnen spezifischen Ausprägungen und Anwendungsmöglichkeiten der Plattformen nicht relevant. Die Grobgliederung umfasst die zwei Bereiche Communities und offene Social Media Dienste.

<sup>88</sup> Zur Entwicklung Internet und Web 2.0 siehe u.a. Schiele; Hähner; Becker 2007: 4ff; Hettler 2010: 1ff.

<sup>89</sup> Solis, Brian and JESS3 2010

### 2.3.3 Communities

Jeder User erstellt einen Account mit Hintergrunddaten zur Person<sup>90</sup>, der ihn im Netz repräsentiert; über diesen Account mit entsprechendem Namen<sup>91</sup> interagiert der Nutzer nun in der jeweiligen Community als „Person“. Die Anlage eines Accounts ist Pflicht, um entsprechend interagieren und sich mit den anderen Mitgliedern vernetzen zu können. Legt man keinen Account an, hat man als Internet-User keinen Zugang zu dieser Plattform und den angelegten Accounts, da die Seiten nur der eigentlichen „Community“ zugänglich sind. Allerdings ist es sehr einfach und mit wenigen Klicks möglich, einen solchen persönlichen Account anzulegen, der auch keiner Prüfung oder Validierung seitens des Betreibers unterliegt, sondern lediglich per Email (meist sofort) bestätigt und damit freigegeben wird. Damit ist der Zugang zu dieser Community offen.

#### 2.3.1.1 Soziale Netzwerke/ Social Networking

Die Sozialen Netzwerke sind die Plattformen im Social Web mit den größten Nutzerzahlen. Dabei handelt es sich um Plattformen, die der Interaktion und Vernetzung von Menschen dienen, dem Aufbau von Freundeskreisen und dem Austausch von Informationen<sup>92</sup>: die Anwender erstellen ein Profil mit ihren persönlichen Daten, wie zum Beispiel dem Beruf oder dem aktuellen Arbeitgeber, der besuchten Schule oder Universität, Interessen oder Hobbies, zumeist ergänzt um ein Porträtfoto und oft auch mit weiteren Bilddaten. Nun verlinkt sich der Anwender mit anderen Menschen, die ebenfalls einen Account auf der Plattform betreiben: zumeist sind das Menschen aus dem persönlichen „Offline“-Umfeld, oftmals aber auch Menschen, die man nur online kennt; gute Freunde, weitläufigere Freunde und Bekannte, Leute aus dem gleichen Sportverein, Arbeitskollegen oder manchmal auch Freunde von Freunden, ehemalige (oder aktuelle) Schulkameraden oder Studienkollegen, Bekannte aus dem Urlaub oder der zuletzt besuchten Fortbildungsveranstaltung oder aus der Kneipe nebenan, Online-Bekanntschäften mit ähnlichen Interessen oder Meinungen - woher und wie man Menschen eben kennt.

Es erfolgt ein Austausch über den aktuellen eigenen Status, was den Anwender bewegt oder was er tut oder plant, was ihm gefällt oder

---

<sup>90</sup> Die Eintragungen sind freiwillig; hier können umfangreiche Daten hinterlegt werden, über den Namen und die Adresse hinaus, wie z.B. Hobbies und Vorlieben wie Musik, Videos, Bücher oder Themen, die denjenigen besonders interessieren.

<sup>91</sup> Der nicht der wirkliche Name sein muss, aber kann.

<sup>92</sup> Scott 2010a: 89f; Koch; Richter 2008: 72f

missfällt, was er erreicht hat oder worüber er nachdenkt. Immer haben die mit dem eigenen Account vernetzten „Freunde“ die Möglichkeit, die Veröffentlichungen zu bewerten oder zu beantworten, sie in ihrem eigenen Freundeskreis zu teilen (also weiterzuleiten). Identitätsmanagement, Kontaktmanagement, Expertensuche, Unterstützung von Kontext- und von Netzwerkawareness, Möglichkeiten zur Eingabe, Pflege und Darstellung von Aspekten der eigenen Person, Möglichkeiten zur Verwaltung der eigenen Kontakte und Pflege des Netzwerkes und Unterstützung eines gemeinsamen Austauschs sind somit die Grundfunktionen solcher Social-Networking-Dienste.<sup>93</sup>

Die bekanntesten Sozialen Netzwerke sind Facebook, Google+, LinkedIn, Xing, MySpace oder StudiVZ<sup>94</sup>. Die verschiedenen Plattformen haben jeweils eigene spezielle technische Features und Anwendungsmöglichkeiten, die sie für bestimmte Zielgruppenausrichtungen interessant machen.<sup>95</sup> Ein Unterschied liegt z.B. in der Bestückung der Profildaten: “MySpace allows custom backgrounds and graphics, Facebook lets you add new blocks of content from applications, and LinkedIn gives you very little control.”<sup>96</sup>, ein anderer in der Möglichkeit, den Freundeskreis in separaten Gruppen zu clustern.<sup>97</sup> Manche Soziale Netzwerke richten sich speziell an Interessengruppen, wie etwa an Geschäftsleute oder Menschen, die bestimmte Sportarten ausüben. Auch Unternehmen können auf den Plattformen eigene Seiten anlegen, für die Firma, für eine Marke oder auch ein spezielles Produkt, zu dem sich via Marketingkampagnen im Erfolgsfall Nutzer der Community verlinken.<sup>98</sup>

### 2.3.1.1.1 Facebook

Social Media wird erwachsen. Als Zugpferd dieser Entwicklung hat sich das Soziale Netzwerk Facebook gemausert.<sup>99</sup> Facebook ist das derzeit verbreitetste und meistgenutzte Soziale Netzwerk. Im Februar 2004 von Mark Zuckerberg mit seinen Studienkollegen Dustin Moskovitz, Chris Hughes und Eduardo Saverin in den USA gegründet, war das Netzwerk zunächst nur für Harvard-Studenten

---

<sup>93</sup> Vgl. Koch; Richter 2008: 72f

<sup>94</sup> StudiVZ gibt es nicht mehr, das Netzwerk wurde 2014 geschlossen.

<sup>95</sup> Vgl. Zarrella 2010: 53

<sup>96</sup> Ebenda: 57ff

<sup>97</sup> Im Laufe der Zeit entwickeln sich die Plattformen weiter, attraktive Features werden von anderen Plattformen übernommen, Leistungen gleichen sich mehr und mehr an.

<sup>98</sup> Siehe Wagner 2010: 8; AntonSon; Wendels (HAT) 2008: 14; Hettler 2010: 54ff

<sup>99</sup> Zunke 2010: 44

zugänglich; später wurden Studenten mit E-Mail-Adressen weiterer ausgewählter US-Hochschulen freigeschaltet.

„Das Netzwerk breitete sich schnell auf weitere Universitäten aus und verzeichnete bereits im Dezember 2004 eine Million Mitglieder! Zu diesem Zeitpunkt hatte sich der Unternehmenssitz schon nach Palo Alto in Kalifornien verlagert. Im August 2005 wurde "Facebook" zum offiziellen Namen der Plattform. Im Laufe von 2006 wurde u.a. der Bereich für Webentwickler eingeführt. Bis 2007 explodierten die Nutzerzahlen auf über 50 Millionen. Facebook-Werbeanzeigen wurden eingeführt.“<sup>100</sup>

## Die Facebook-Story

„Seit März 2008 gibt es Facebook auch in deutscher Sprache. Für die über 100 Millionen Facebook-Mitglieder wurde Facebook Connect zur externen Einbindung von Facebook nutzbar gemacht. Die Umstellung der Startseite Ende 2009 kündigte das umfassende Redesign an, das zum 6. Geburtstag von Facebook im Februar 2010 für nunmehr 400 Millionen Nutzer online ging. Facebook wurde zu einem der wichtigsten Traffic-Lieferanten und dem wichtigsten Online-Medium zum Weiterempfehlen von Informationen. Mit der Einführung des Open Graph API im April 2010 tat Facebook den nächsten Riesenschritt, das Web zu erobern.“<sup>101</sup>

"The Social Network", ein Film über die Gründung von Facebook, ausgestrahlt in den Kinos weltweit ab Oktober 2010, tat ein Übriges zur weiteren weltweiten Bekanntmachung des Dienstes. Ebenso der Börsengang im Mai 2012, nach dem Facebook mit dem unglaublichen Börsenwert von rund 100 Mrd. USD bewertet wurde. Nutzerzahlen zu diesem Zeitpunkt: in Deutschland etwa 22 Millionen, weltweit 900 Millionen.<sup>102</sup> Letzter großer Deal: Facebook kauft seinen größten Konkurrenten Whatsapp für 19 Milliarden Dollar und sichert sich damit die Vormachtstellung im Social-Media-Markt.<sup>103</sup>

Facebook-Applikationen bieten u.a. die Möglichkeit der Vernetzung zu anderen Social Media Diensten, z.B. zu Weblogs oder zu Twitter, so dass dortige Eintragungen auch auf dem Facebook-Account dargestellt werden können und umgekehrt. Neben der Profil-Seite mit den persönlichen Daten und der Pinnwand, auf der der

---

<sup>100</sup> Schwindt 2010: 19

<sup>101</sup> Ebenda

<sup>102</sup> Vgl. O.A. 2012b: 15

<sup>103</sup> Vgl. Gründel 2014a: 1

Profilbesitzer und die mit ihm vernetzten Personen („Freunde“) ihre Veröffentlichungen platzieren, „...gibt es auch Seiten (‘Offizielle Seiten’ und ‘Gemeinschaftsseiten’) und Gruppen. Offizielle Seiten kann man sich wie Websites vorstellen, auf denen sich Unternehmen, Marken, Künstler oder öffentliche Personen offiziell präsentieren. Darum können sie auch nur von offiziellen Repräsentanten gegründet werden. Gruppen und Gemeinschaftsseiten hingegen sind so etwas wie Foren, die von jedermann zum Meinungsaustausch über bestimmte Themen eröffnet werden können.“<sup>104</sup> Darüber hinaus werden auch vielfach Anwendungen integriert, wie z.B. Online-Spiele oder Quizanwendungen, zu denen man von anderen eingeladen wird.

Die Facebook-Verantwortlichen arbeiten ständig an der Optimierung und Erweiterung des Dienstes. Im Dezember 2010 wurde z.B. mit Fahrrad.de der erste Online-Shop auf Facebook zertifiziert<sup>105</sup>, im Januar 2011 wurde gemeldet, dass Facebook sein Messaging-System an das weltweite Email-Netz anhängt (zunächst auf dem heimischen US-Markt, später dann weltweit), so dass jeder Facebook-Nutzer eine Email-Adresse mit seinem Nutzernamen und der Endung @facebook.com erhält und damit Nachrichten auch außerhalb der Facebook-Plattform versenden und empfangen kann.<sup>106</sup>

Fast die Hälfte der Deutschen, etwa 40 Millionen, sind Mitglieder in mindestens einem sozialen Netzwerk (laut einer Studie des Branchenverbandes Bitkom sind es bei den unter 30-Jährigen sogar 96 Prozent!).<sup>107</sup> Dabei ist es wichtig das Abrufdatum solcher Zahlen anzugeben, denn die Daten variieren ständig, bis dato jedoch bei Facebook nur in eine Richtung: nach oben. In der Statistik der meistbesuchten Webseiten im Februar 2011 lag Facebook mit über 22 Millionen Unique Usern auf Platz zwei hinter Google (38,5 Millionen); nur ein Jahr zuvor war Facebook in diesem Ranking nicht mal unter den Top Ten (damals Web.de mit gut 11 Millionen Unique Usern).<sup>108</sup>

In der westlichen Welt hat sich Facebook fest etabliert und ist das Soziale Netzwerk mit den stärksten Nutzerzahlen. Weiter östlich

---

<sup>104</sup> Schwindt 2010: 21

<sup>105</sup> Vgl. Rönisch 2010b: 1

<sup>106</sup> Vgl. ebenda: 1ff; detaillierte Informationen zur Nutzung und den vielfältigen Anwendungen von Facebook für Privatleute und Unternehmen gibt Annette Schwindt in „Das Facebook-Buch“; Schwindt 2010.

<sup>107</sup> Vgl. Daniel et al 2011: 94

<sup>108</sup> Vgl. Halm 2011h: 1

agieren andere, im jeweiligen Markt gewachsene Player. Ein paar Beispiele<sup>109</sup>:

- China:  
Hier ist QZone mit über 500 Millionen aktiven Nutzern aktuell das größte soziale Netzwerk, gefolgt von RenRen mit 117 Millionen registrierten Nutzern und Pengyou mit 101 Millionen Mitgliedern. Facebook hat in China laut eigenen Angaben lediglich etwas über 500.000 Nutzer. Der Social-Media-Riese ist dort seit 2009 geblockt.
- Russland:  
Hier führen Odnoklassniki.ru mit angeblichen 118 Millionen Mitgliedern und Vkontakte.ru mit 99 Millionen Mitgliedern.
- Japan:  
Hier wird die Rangliste von dem sozialen Netzwerk von Gree mit 23,83 Millionen Nutzern angeführt, gefolgt von der Mobile Games Community von Mobage-Town und Yahoo Mobage mit zusammen knapp 25 Millionen Nutzern (der ehemalige Erstplatzierte Mixi konnte im Februar 2011 noch gut 22 Millionen Nutzer verzeichnen). Die meisten japanischen Social Networks verfügen über eine sehr starke Integration von Spielen. Facebook belegte in Japan mit nur zwei Millionen Nutzern Rang sechs der größten Netzwerke.
- Süd Korea:  
In Süd Korea sind die sozialen Netzwerke Nate und Cyworld mit zusammen 35 Millionen Nutzern am stärksten besucht.

Aufgrund der hohen Nutzerzahlen spielt Facebook auch für Unternehmen eine immer größere Rolle, denn viele Nutzer sind gleichbedeutend mit vielen Kunden bzw. Interessenten für Produkte und Services.<sup>110</sup>

"Das Online-Netzwerk Facebook entwickelt sich zu einem auch für Unternehmen ernst zu nehmenden Phänomen. Im November 2010 war ungefähr jeder fünfte deutsche Internetnutzer bei Facebook angemeldet, es gab also knapp 12,7 Millionen Nutzer. Im Jahr zuvor waren es erst 5,7 Millionen Menschen. Dieses rasante Wachstum

---

<sup>109</sup> Zu den Daten vgl. Bradish 2011j: 1

<sup>110</sup> Burgard sieht Soziale Netzwerke gar als „die Erfindung für Marketingzwecke für Unternehmen...“; Burgard 2011: 18; Scott sieht in Facebook die „Hauptmethode, wie Menschen mit anderen Menschen und Unternehmen Kontakt halten, die für sie wichtig sind.“; Scott 2010: 282ff

führt dazu, dass Unternehmen Facebook zunehmend als neues Kommunikationstool entdecken."<sup>111</sup>

"Zahlen der Analysten von Socialbakers zeigen, dass sich in Deutschland immer mehr junge Nutzer von Facebook abmelden, während mehr ältere Nutzer hinzukommen. In 2013 sei die Menge der monatlich aktiven Nutzer über 45 Jahre um 47.000 gewachsen; gleichzeitig seien die Unter-45-Jährigen im selben Zeitraum rund 281.000 weniger geworden. Trotzdem sei immer noch der Anteil der 25-bis-34-Jährigen am größten (6.759.340 Nutzer), gefolgt von Nutzern zwischen 18 und 24 Jahren. Insgesamt gibt es in Deutschland 25.050.580 Facebook-Nutzer, von denen 52 Prozent Männer sind. Dies entspricht einem Anteil von 30,62 Prozent an der Gesamtbevölkerung und von 37,12 Prozent an den Internetnutzern."<sup>112</sup>

Folgerichtig investieren Unternehmen, sehr stark ist dies in den USA der Fall, immer stärker in Werbemaßnahmen auf Facebook: "Mit rund 346 Milliarden ausgelieferten Werbeeinblendungen ist Facebook Marktführer beim Display Advertising in den USA. Damit ist das soziale Netzwerk verantwortlich für nahezu ein Drittel (31 Prozent) aller Ad Impressions in den Vereinigten Staaten, hat der Marktforscher ComScore ermittelt."<sup>113</sup> Fraglich ist, ob die Unternehmen tatsächlich über alle Hintergründe und technischen Bedingungen ihrer Marketingaktionen informiert sind. Ein wichtiger Fallstrick ist z.B., dass bei Facebook die „Freunde“ einer Marke oder eines Unternehmens nicht gleichzusetzen sind mit der faktischen Zielgruppe. Denn tatsächlich lässt der „Edgerank“ genannte und geheimnisumwitterte Rechen-Algorithmus hinter Facebook nur einen Bruchteil der Facebook-Fans einer Marke die jeweiligen Updates wirklich sehen. „Nach einer Studie von Pagelever sind es gerade einmal drei bis zehn Prozent der Fans, die eine durchschnittliche Fanpage-Seite zu sehen bekommen. Dabei nimmt dieser Anteil umso stärker ab, je mehr Fans eine Facebook-Seite besitzt. Die Hauptingredienzien des verantwortlichen Edgerank sind Nähe, Medienqualität und Zeit. Affinity Score, Weight und Time Decay entscheiden, ob der Nutzer einen Post zu sehen bekommt oder nicht. Vor allem auf sie muss ein Marketingverantwortlicher achten."<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Leitl 2011

<sup>112</sup> Gründel 2013b

<sup>113</sup> Halm 2011a: 1

<sup>114</sup> Newman 2011: 1

$$\sum_{\text{edge}} n_e g_e z_e$$

$n_e$  = Nähe zwischen Nutzer und Autor  
 $g_e$  = Gewicht des Beitrags  
 $z_e$  = Zeit seit Veröffentlichung

Der Edgerank-Algorithmus ist ein Produkt aus Nutzernähe, Gewicht und Aktualität des Beitrags  
 (Bild: Hightext | Business)

### Edgerank-Algorithmus<sup>115</sup>

Bei aller gegebenen Euphorie der Marketingverantwortlichen in Unternehmen, steht bei der Nutzung der Sozialen Netzwerke klar die „soziale Interaktion“ im Vordergrund, nicht die Auseinandersetzung mit Marken oder Produkten.<sup>116</sup> Das direkte aktive Verkaufen funktioniert auf den sozialen Netzwerken so nicht; es geht vielmehr um Image und Interaktion, um Vertrauensaufbau und Unterhaltung, um Austausch und spielerische Hinführung zu anderen Informations- und Datenquellen und ganz am Ende natürlich auch um die Absatzsteigerung, aber nicht mittelbar über das soziale Netzwerk.

Unternehmen legen auf Facebook keinen „Privataccount“ an, sondern eine sogenannte Fanpage. Fanpages unterscheiden sich auf den ersten Blick kaum von den Privataccounts, unterliegen aber einigen Einschränkungen. So kann eine Fanpage keine Freundschaftsanfragen an Privatpersonen stellen oder Beiträge auf Chroniken von privaten Facebook-Nutzern posten. Damit will Facebook die private Facebook-Community, für die die Plattform ja ursprünglich geschaffen wurde, vor Missbrauch und Spam schützen. Unternehmen oder Organisation müssen also gewisse Spielregeln einhalten. Ähnlich einer Website kann die Fanpage auf dem Hintergrund der Facebook-Optik individuell gestaltet werden, z.B. nach dem Unternehmens-CI. Zur Bewerbung der Fanpage gibt es verschiedene Möglichkeiten, z.B. durch die Platzierung von zielgruppenaffinen Anzeigen, die auf Basis der hinterlegten Nutzerprofile (z.B. nach Region/Stadt/ggf. sogar Stadtteil, Geschlecht, Altersgruppe, Beziehungsstatus, Anzahl Kinder, Bildungsstand, Interessen u.v.m.) selektiert und platziert werden. Die

<sup>115</sup> Newman 2011: 3

<sup>116</sup> Obwohl fast die Hälfte der 12 bis 17-Jährigen mehrmals am Tag „online“ sind und mehr und mehr ihrer Zeit im Internet und mit Sozialen Netzwerken verbringen, „folgen“ nur 6 Prozent dieser Zielgruppe einer Marke auf Facebook – halb so viele wie bei den 18 bis 24-Jährigen. Vgl. Anderson 2011: 1

Anzeigenkosten sind im Vergleich zu klassischen Werbeanzeigen gering, deren Wirksamkeit aufgrund der statistischen Auswertungen von Facebook jedoch ziemlich genau prüfbar.<sup>117</sup>

Ein weiterer Trend: „Fankauf“ auf Facebook. Denn Facebook-Marketing ist kein Selbstläufer: User müssen auf die Facebook-Seite des Unternehmens oder der Marke „gelockt“ werden, hier den „Gefällt mir“-Button anklicken und sich damit als „Fan“ outen. Doch dann geht die Arbeit erst richtig los für die Marketing- oder Kommunikationsabteilung, denn die Fans müssen bei Laune gehalten, informiert und unterhalten werden. „Sind es zu wenige Fans, sendet dies ein eher trostloses Signal an die Besucher, und so schießt man neidisch auf Seiten, deren ‘Liker’ um Tausende steigen und hofft eine kritische Masse zu erreichen, die von alleine weitere Fans anzieht. Denn die Leute haben nun mal die Angewohnheit dorthin zu gehen, wo was los ist. Doch die Abhilfe für all die frustrierten Seitenadmins naht! Wie Pilze schießen Angebote aus dem Boden, die Fans zum Verkauf anbieten. Und 4 bis 10 Cent pro Fan ist doch nicht die Welt, oder?“<sup>118</sup>

### 2.3.1.1.2 Google+

Google+ (Google Plus) ist ein soziales Netzwerk des Suchmaschinenriesen Google (Google Inc.) und ein direkter Konkurrent zu Facebook. Google+ ermöglicht eine Integration von sozialen Elementen in andere Google-Produkte wie die Google-Websuche oder Google-Mail. Dadurch werden z.B. bei der Suche Treffer bevorzugt, die von Bekannten in dem sozialen Netzwerk bereits markiert worden sind.

Google hatte bereits eine solche Plattform gelauncht, das Netzwerk Orkut konnte sich bis dato aber nicht wirklich im Markt durchsetzen.<sup>119</sup> Google+ ist seit Juni 2011 online, seit November

---

<sup>117</sup> Vgl. Sandner; Boche 2013: 1

<sup>118</sup> Schwenke 2011: 1; für den (neutralen) Beobachter zeigt sich ein einfaches Bild: die Verantwortlichen für die Unternehmenskommunikation versuchen, die Anforderungen ihrer täglichen Arbeit zu schaffen – innovative neue Techniken (die ggf. schon vom Wettbewerb verwendet werden) sollen eingesetzt werden und natürlich effektiv sein (die neuen Budgets müssen gerechtfertigt sein, egal ob vom Kommunikationsmanager gegenüber dem Marketingleiter oder der Marketingabteilung gegenüber dem Vorstand), die zusätzlichen Tools müssen aber auch zunächst gelernt und dann bedient werden, dabei darf man aber die konventionellen Bestandsmedien nicht vernachlässigen; der Zwang der Effektivität überschattet schnell zielgerichtetes Agieren auf konzeptionell sinnvoller Basis...

<sup>119</sup> Zu diesem und weiteren Social Media Diensten von Google siehe u.a. Rönisch 2011a: 1ff

2011 haben auch Unternehmen die Möglichkeit, Seiten auf dem Dienst zu eröffnen. 88 Tage nach der Veröffentlichung zählte Google+ bereits 40 Millionen registrierte Anwender (Facebook benötigte für diese Zahl an Nutzern 1325 Tage)<sup>120</sup>; gut ein halbes Jahr nach dem Start der Seite verwenden mehr als 170 Millionen User weltweit Google+, in Deutschland 3,6 Millionen, Hauptnutzergruppe sind die 20-29-Jährigen<sup>121</sup>.

Hinsichtlich des Grundaufbaus und der Funktionen ähneln sich Facebook und Google+. Als Differenzierung kann man sagen, dass Facebook eher dialog-orientiert und Google+ eher content-getrieben ist.<sup>122</sup> Was Google+ sichtbar von anderen sozialen Netzwerken unterscheidet, ist die Einteilung von Freunden in sogenannte "Kreise". Diese können als Gruppen angesehen werden, wie z.B. Freunde und Familie. Beim Hinzufügen eines Users zu einem Kreis wird dem Nutzer nicht mitgeteilt, in welchen Kreis er eingeordnet wurde. „Der Aufbau von Kontakten funktioniert, ähnlich wie bei Twitter, asynchron. Das bedeutet, man kann jeden beliebigen Nutzer der Plattform zu seinen Kreisen hinzufügen. Der Gefundene muss dies seinerseits aber nicht tun. Momentan kann auch nicht verhindert werden, dass man selbst zu einem Kreis eines anderen Nutzers hinzugefügt wird.“<sup>123</sup>

Rönisch listet in dem Zusammenhang sieben Gründe auf, die für den Erfolg von Google+ sprechen<sup>124</sup>:

1. Google-Suche: meist besuchte Website der Welt; SEO-Verknüpfung ist für Unternehmen wichtig.
2. YouTube: zweitgrößte Suchmaschine der Welt gehört zu Google; Integration Google+ eröffnet neue Dimensionen
3. Blogger: Blogger.com, eine der weltweit größten Blogging-Plattformen, ist in Google Besitz. Integration von Google+ und Werbemöglichkeiten bietet Potential.
4. Gmail: einer der weltgrößten Freemail-Anbieter (mehr als 1 Milliarde Adressen) befinden sich im Datenbestand; könnte in Google+ direkt integriert werden.
5. Chrome und Chrome OS: eigener Internetbrowser von Google, bzw. eigenes PC-Betriebssystem (Chrome OS); Integration in Google+ ermöglicht neue Dimensionen.
6. Android: mit dem Betriebssystem ist Google im mobilen Markt führend, weltweit das am stärksten verbreitete System, liefert

---

<sup>120</sup> Wikipedia 2012b

<sup>121</sup> Stand April 2012; o.A. 2012b: 41

<sup>122</sup> Hier zeigt sich die Verknüpfung zur Suchmaschine Google, in der Content das Hauptthema ist.

<sup>123</sup> O.A. 2012b: 41

<sup>124</sup> Vgl. Rönisch 2011a: 1ff

Daten zu Millionen von Mobile-Nutzern, bietet weitere Anknüpfungspunkte zu Google+.

7. Maps und Streetview: welcher Internetuser hat das noch nicht genutzt? Integration in Google+ verspricht spannende Kombinationen.

Insbesondere für Marketingzwecke scheinen die o.a. Punkte eine hohe Relevanz zu haben. Die nahe Zukunft wird zeigen, für wie viele dieser Plattformen sich auf Dauer Anwender finden und wie sich die Nutzung entwickelt.

### **2.3.1.1.3 MySpace**

MySpace (aus dem Englischen von „my space“ – mein Raum, mein Platz) soll hier erwähnt werden, weil dies der Vorgänger von Facebook im Bezug auf das beliebteste/bekannteste soziale Netzwerk ist (seit 2008 hat Facebook mehr Mitglieder).

MySpace wurde im Juli 2003 gegründet und zwei Jahre später vom Medienkonzern News Corporation gekauft; seit Juni 2011 ist die Firma Specific Media aus Kalifornien neuer Besitzer. Seit der Gründung war das Besondere an MySpace der Schwerpunkt Musik, der bis heute um die Komponenten Video, Bild und Spiele ergänzt wurde. Auf MySpace geht es weniger um die Pflege bestehender Kontakte als vielmehr um das Schließen neuer Bekanntschaften.

Die Mitgliederzahlen von MySpace wuchsen zu Beginn rasant an, im August 2006 wurde die 100-Millionen-Marke durchbrochen, im September 2009 waren es über 260 Millionen. Seit Facebook mehr Mitglieder hat, kämpft MySpace mit einem stetigen Mitgliederrückgang<sup>125</sup>, zuletzt sank z.B. die Zahl der User in den USA von ca. 50 Millionen im Dezember 2010 auf etwa die Hälfte (25,1 Millionen) im Januar 2012<sup>126</sup>.

### **2.3.1.2 Business Networking**

Business Networking beschreibt Soziale Netzwerke, die sich vorwiegend auf berufliche Kontakte und geschäftliche Interessen beschränken. Es geht darum, ein Online-Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, mit dessen Hilfe die verschiedensten Ziele erreicht werden

---

<sup>125</sup> Wikipedia 2012c

<sup>126</sup> Schmidt, Holger 2012b: 116

können: von der Suche nach einem neuen Job oder neuen Mitarbeitern über die Akquisition von neuen Projekten oder Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Freelancer, Kooperationspartner, Sponsoren usw.) oder deren Pflege bis hin zum Austausch mit Gleichgesinnten über explizite Fachthemen.

Business Networking Seiten sind entsprechend aufgebaut: in den Profilen wird hauptsächlich Wert auf den beruflichen Werdegang, Fähigkeiten und Qualifikationen gelegt (es ist aber auch möglich, private Daten einzupflegen), dazu speziell dargelegt, was man genau über das Netzwerk anbietet oder sucht. In Verbindung mit der Anlage von Fachgruppen oder Themenschwerpunkten entstehen so klare Ausrichtungen, um Angebot und Nachfrage zielgerichtet zusammen zu führen. Effektivität ist eines der Ziele von Business Networking Seiten; hier geht es nicht um den Austausch von Menschen um des sozialen Aspektes Willen, sondern primär um die Befriedigung von Geschäftszielen mit möglichst wenig Aufwand.

Zumeist bieten Business Networking Dienste eine kostenlos nutzbare Basisversion für „den Einsteiger“ an, dazu eine kostenpflichtige Premiumversion mit zusätzlichen Angeboten und Anwendungsmöglichkeiten (z.B. Suchfunktion, Anzeige Vernetzungsgrad, Darstellung aller gespeicherten Daten zu einem Profil, Statistikfunktionen o.ä.). Immer ist aber eine Registrierung notwendig, oftmals in Verbindung mit einem Mindestalter.

#### **2.3.1.2.1 Xing**

Xing ist derzeit das meistgenutzte deutschsprachige Business Netzwerk und wurde 2003 unter dem Namen Open Business Club (OpenBC) gegründet. Die Xing AG als Betreiber ist heute ein börsennotiertes Unternehmen. Firmen können auf Xing eine eigene „Unternehmenspräsenz“ erstellen, um so das Profil und die Kompetenzen darzustellen.<sup>127</sup> Über die Anlage von Gruppen können zielgerichtet Fachbereiche thematisiert werden, eine Synchronisierungsfunktion mit Outlook bildet eine optimale Schnittstelle zum Abgleich der geschäftlichen Adressdaten. Nach einer Kontaktanfrage ist es notwendig, dass die Gegenseite diese bestätigt.

Die Benutzerschnittstelle von XING ist mehrsprachig und berücksichtigt in der Suchfunktion Mitglieder mit gemeinsam gesprochenen Sprachen. Zurzeit werden 16 Systemsprachen unterstützt, neben Deutsch, Englisch und Französisch auch z.B. Finnisch,

---

<sup>127</sup> Burgard 2011: 18

Chinesisch oder Koreanisch. Neben der datenbankorientierten Kontaktpflege bietet XING öffentliche Veranstaltungskalender, die dem Benutzer thematisch und regional aufbereitet dargestellt werden. Darüber hinaus kann die Terminfunktion auch zur Organisation privater Termine genutzt werden.<sup>128</sup> Die Nutzerzahlen sind noch überschaubar: in D-A-CH 5,51 Millionen, weltweit 12,1 Millionen (2012), die Hauptbenutzergruppe ist zwischen 31 und 40 Jahre alt.<sup>129</sup>

### 2.3.1.2.2 LinkedIn

LinkedIn startete im Mai 2003 und ist heute mit mehr als 150 Millionen Mitgliedern in über 200 Ländern das größte Business Netzwerk. 60 Prozent der Mitglieder kommen von außerhalb der USA (34 Millionen aus Europa, ca. 2 Millionen aus Deutschland und den deutschsprachigen Anrainerstaaten)<sup>130</sup>. Die Hauptnutzergruppe ist zwischen 35 und 44 Jahren alt.<sup>131</sup>

In den USA ist die Einbindung von Business Networks für Unternehmen gängige Praxis. Laut einer Studie nutzen 81 Prozent der B2B-Marketingleute LinkedIn als Social Media Netzwerk.<sup>132</sup> Zum Vergleich: Der deutsche Online Monitor 2011 weist einen Nutzungsgrad von 60 Prozent der Unternehmen auf Xing aus.<sup>133</sup> Im Dezember 2011 lag LinkedIn auf Rang 36 der am meisten besuchten Websites.

Auch in LinkedIn stellen die Mitglieder ihren beruflichen Werdegang dar, geben Auskünfte zu ihrem Bildungsstand und momentanen Stellung sowie normalerweise auch über ihren aktuellen Arbeitgeber. „Diese Selbstdarstellung ist wie ein Lebenslauf aufgebaut und hilft Unternehmen, auf Nutzer aufmerksam zu werden. Dabei besitzt jedes Profil einen Slogan, der eine Kurzbeschreibung des Nutzers in einem Satz darstellt und für alle sichtbar ist. In der Rubrik ‘Interests’ kann man mithilfe kurzer Schlagworte Interessen eintragen und es dadurch anderen Mitgliedern ermöglichen, das eigene Profil mittels Schlagwortsuche zu finden. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, Profilbilder zu erstellen, seine eigene Webseite zu verlinken oder auch einen

---

<sup>128</sup> Wikipedia 2012d

<sup>129</sup> O.A. 2012b: 45

<sup>130</sup> O.A. 2012g

<sup>131</sup> O.A. 2012b: 25

<sup>132</sup> creative360 2011: 1

<sup>133</sup> Beschreibung zu Daten des Online Monitor; Kremers 2011: 47

Lebenslauf zu veröffentlichen. Mitglieder können sich untereinander empfehlen und Unternehmensprofile erstellen, über die Produkte beworben oder empfohlen werden."<sup>134</sup>

### 2.3.1.3 Content Sharing

Sogenannte Content Sharing Webseiten haben nicht den Aufbau und die Pflege von Kontakten und die Interaktion mit diesen im Fokus, sondern bilden eine Plattform im Internet, auf der die User „Content“, also Fotos (Flickr.com), Videos (Youtube.com), Akustik-Dokumente wie Podcasts (podcast.de) oder Musikstücke (myjuke.com), aber auch Präsentationen (SlideShare.net) oder ähnliches (z.B. wuensche-traeume-ziele.de, 43thinkgs.com, pinterest.com) einstellen und so sich selbst aber auch allen anderen Usern zugänglich machen zum Ansehen, Tauschen, Bewerten.

Oftmals werden dabei auch sehr persönliche Inhalte, z.B. Fotos, Heimvideos, Musik-Playlists usw. veröffentlicht. „Ziel dieser Dienste ist oftmals die Selbstdarstellung durch das Erzeugen eines Online-Profiles und nur sekundär die Kommunikation durch Kommentierung der eingestellten Inhalte.“<sup>135</sup> Immer öfter steht neuerdings auch gleich ein umsatzorientiertes Geschäftsmodell (unabhängig von Online-Werbung) hinter den Webseiten, wie z.B. bei dem im Mai 2011 online gestarteten Dienst Pinterest: Auf der wie eine Pinnwand angeordneten Webseite setzt der User all die Fotos per „repin“ auf, die er für interessant hält. Bevorzugt geht es hierbei um Kleidungsstücke, Designermöbel, Naturaufnahmen oder Autos. Hinter jedem Foto steckt nun ein Link zu der Internet-Seite, auf der das Foto entdeckt wurde, als sozusagen zur Quelle – und die ist oftmals gleich ein Online-Kaufhaus, von dem Pinterest für jeden vermittelten Käufer Provision erhält. Mit diesem Modell katapultierte sich Pinterest seit Start im Mai 2011 bereits ein halbes Jahr später auf Nutzerzahlen von 11,7 Millionen in den USA, Tendenz steigend.<sup>136</sup>

#### 2.3.1.3.1 YouTube

Unter den Content Sharing Plattformen ist YouTube diejenige mit den meisten Nutzerzahlen. Der YouTube-Slogan „Broadcast Yourself“ trifft es sehr gut (You Tube heißt übersetzt so viel wie: Du sendest):

---

<sup>134</sup> O.A. 2012b: 25

<sup>135</sup> Wagner 2010: 8

<sup>136</sup> Vgl. Schmidt, Holger 2012b: 116

Die User können auf YouTube Videoclips ansehen und hochladen. Auf der Plattform finden sich Film- und Fernsehausschnitte, Musikvideos und vor allem von den Nutzern selbst gedrehte Filmstücke.

YouTube hat seinen Sitz in San Bruno, Kalifornien, und wurde am 14. Februar 2005 von drei ehemaligen PayPal-Mitarbeitern gegründet. Am 9. Oktober 2006 wurde YouTube vom Suchmaschinenbetreiber Google für umgerechnet 1,31 Milliarden Euro (in Aktien) gekauft, die Gründer Chad Hurley und Steve Chen führten die Geschäfte vorerst unabhängig weiter.<sup>137</sup> Die Nutzung der Plattform ist für die User kostenlos. YouTube bildet sehr gut das Sinnbild des Web 2.0 ab: der Anwender kann die Plattform mit all ihren Features kostenlos nutzen, die notwendigen Techniken werden komplett zur Verfügung gestellt (die Software als kostenloser Download), das Handling der Webseite selbst als auch der Anwendungen ist leicht und fordert kaum Vorkenntnisse – und am Ende kreiert der User den Content selbst, bietet ihn anderen Usern an, lässt ihn kommentieren und weiterleiten.

Die Nutzerzahlen von YouTube sind außergewöhnlich:

- Jede Minute werden 48 Stunden Videomaterial hochgeladen.
- Rund 1 Trillion Videos befinden sich auf der Plattform (das entspricht etwa 140 Videos je Erdenbürger!).
- Pro Monat werden etwa 200 Milliarden Videos online angeschaut.<sup>138</sup>

### **2.3.1.3.2 Flickr**

Flickr ist ein kommerzielles Dienstleistungsportal mit Community-Elementen analog zu YouTube, jedoch geht es bei Flickr um das Uploaden von digitalen und digitalisierten Bildern mit Kommentaren und Notizen. Wer auf die Fotos des jeweiligen Nutzers zugreifen darf, kann dieser selbst festlegen. Das Einstellen der Bilder kann direkt über die Webseite aber auch mobil über das Handy, per Email oder anderen Fotoanwendungen erfolgen. Die Fotos können mit Schlagwörtern (Tags) zur Indexierung versehen werden, so dass sie mittels Suchfunktion per Zuordnung gut gefunden werden können. Flickr bietet zu anderen gängigen Social Media Plattformen Schnittstellen an, so dass die Bilder einfach und schnell auf Accounts des Nutzers, z.B. auf Facebook oder Twitter, geteilt werden können.

---

<sup>137</sup> Wikipedia 2012e

<sup>138</sup> Daten von Oktober 2011; Pingdom 2011: 5

In den USA wird Flickr, wie auch YouTube, von den Unternehmen im Rahmen ihrer Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen recht intensiv genutzt, 30 Prozent der B2B-Unternehmen gaben an, die Seite zu nutzen (YouTube: 67 Prozent).<sup>139</sup>

#### 2.3.1.4 Weblogs/Blogs

Weblogs<sup>140</sup> spiegeln die Wirkweise des Web 2.0 sehr gut wider, da sich hier wesentliche Merkmale der aktuellen Internetsituation vereinen: Privatleute berichten auf öffentlichen Plattformen über für sie Wichtiges, teilen ihre Meinung mit und stellen Texte, Videos oder Fotos ein; die notwendige Technologie steht kostenlos zur Verfügung und ist einfach zu bedienen; der Content ist offen zugänglich für Kommentare oder zur gegenseitigen Verlinkung; über die Vernetzung der Weblogs untereinander oder zu anderen Sozialen Netzwerken ist eine virale Verbreitung von Nachrichten möglich.

Weblogs sind quasi Content Management Systeme (CMS), eine Technik, die zur Erstellung, Formatierung und Publikation von Datencontent dient. Dadurch lässt sich ohne große Vorkenntnisse mit wenigen Mausklicks ein Weblog erstellen, der als Plattform quasi wie eine Homepage fungiert.<sup>141</sup>

Die vom Autoren (Blogger genannt) eingestellten Dokumente werden in chronologischer Reihenfolge dargestellt, ähnlich einem Tagebuch oder einem Journal. Blogs sind häufig endlos, also „...eine lange, umgekehrt chronologisch sortierte Liste von Einträgen, die in bestimmten Abständen umbrochen wird.“<sup>142</sup> Weblogs sind in der Regel öffentlich zugänglich, die veröffentlichten Beiträge können dann von anderen Bloggern innerhalb des Blogs kommentiert werden. So entsteht Diskurs zu einem Thema. Sogenannte Trackbacks ermöglichen es, auf andere Weblogs zu verlinken und zu verfolgen, ob in einem anderen Blog Bezug auf die eigene Seite/die eigenen Beiträge genommen wird. Dass die Blogs im Internet jedem zugänglich sind, heißt noch nicht, dass dies auch von einer großen Anzahl von Lesern getan wird. Viele, wahrscheinlich sogar die meisten Blogs haben eher eine kleine Fan- bzw. Diskussionsgemeinde, was aber durchaus der Qualität der Beiträge positiv zugute kommen kann.

---

<sup>139</sup> Vgl. Hanna 2009: 47

<sup>140</sup> Kommt von „Web-Log“, Wortkreuzung aus dem Englischen „World Wide Web“ und „Log“ von Logbuch; auch einfach Blogs genannt.

<sup>141</sup> Vgl. Huber 2008: 27

<sup>142</sup> Godau; Ripanti 2008: 205

Zu den meisten Blogs gehört ein RSS-Feed, mit dessen Abonnement interessierte Leser dann die neuesten Beiträge des Bloggers (mit Hilfe eines RSS-Readers) lesen können, ohne den Blog selbst aufrufen zu müssen. Beispiele für bekannte Blogs sind BlogSpot, Blogger, Typepad und Wordpress. Wie sehr ein Blog akzeptiert ist, zeigt sich anhand der Link-Popularität die ausdrückt, auf wie vielen anderen Webseiten oder Blogs auf einen Weblog verwiesen (verlinkt) wird.<sup>143</sup>

Die Anzahl der Weblogs im Internet hat in den letzten Jahren stetig zugenommen, nahezu zu jedem Thema findet sich eine Plattform, auf der darüber diskutiert wird. Um hier zu einem speziellen Bereich fündig zu werden, haben sich eigene Such-Tools entwickelt. Für Weblogs hat sich hier aktuell Technorati als das meistgenutzte herausgebildet.<sup>144</sup>

Zu Beginn wurden Weblogs ausschließlich von privaten Internetnutzern geschrieben, ein Hype entstand jeweils zu besonderen Großereignissen. „So berichteten Bürger von New York nach den Anschlägen des 11. September 2001 in eigenen Blogs aus der Stadt und stellten somit zeitweise die einzigen verfügbaren Informationsquellen dar. Später führte mancher dieser Internetnutzer sein Onlinetagebuch weiter. In erster Linie spiegelten Blogs damals die persönlichen Befindlichkeiten und Interessen ihrer Autoren wider.“<sup>145</sup>

Heutzutage widmen sich viele Weblogs auch politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen. Auch Unternehmen nutzen diese Art des Web 2.0: Produkt- oder unternehmensorientierte Weblogs heißen Corporate Blogs, sie fungieren als Kommunikationsplattformen für verschiedene Stakeholder, u.a. Kunden, Lieferanten, aber z.B. auch die Mitarbeiter des Unternehmens.<sup>146</sup> „Mit Weblogs verbreiten und kommentieren Unternehmen Informationen aller Art in `Echtzeit`: von Geschäftszahlen, Produktmeldungen, Hinweisen auf Presse-erwähnungen, Personalien, Fachaufsätzen, Case Studies, Statements zu wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen, Linktipps bis hin zu schnellen Reaktionen auf aktuelle Ereignisse. Ein Corporate Blog lädt somit zum öffentlichen Meinungs-austausch mit allen relevanten Stakeholdern ein und erzeugt damit Glaubwürdigkeit - ein immaterielles Gut, das in der heutigen Zeit oftmals über den Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Unternehmens entscheidet. Dabei bietet die transparente Kommunikation in Blogs auch das Risiko, dass negative Stimmen im Blog ungefiltert kommuniziert werden

---

<sup>143</sup> Vgl. Wagner 2010: 9

<sup>144</sup> Vgl. AntonSon; Wendels (HT 2008): 14f; Robes 2008: 18ff

<sup>145</sup> Eck 2008: 203f

<sup>146</sup> Vgl. Wiegratz 2011: 31

können."<sup>147</sup> Es gibt bereits Unternehmen, die keine eigene Webseite mehr führen, sondern ihren Informationsfluss über einen Unternehmens-Blog steuern. So haben sie den Vorteil, direkt Feedback und Kommentare ihrer Zielgruppen einbinden zu können und mit höchster Aktualität nicht nur zu kommunizieren, sondern zu interagieren – mit allen behafteten Vor- und Nachteilen (Pro: aktuell und interagierend, kostengünstig, vernetzt, glaubwürdig; Contra: offen und höchst transparent; hoher Pflegebedarf, Aktualität an erster Stelle).

Ein weiterer positiver Effekt der Nutzung von Weblogs für Unternehmen ist die intensivere Berücksichtigung bei den Suchmaschinen. „Je mehr Links auf ein Blog verweisen, desto mehr Google-Juice erzielt es. Es ist in den Suchmaschinen präsenter als viele nichtverlinkte Medienbeiträge zu vergleichbaren Themen. Bei der Suche in Online-Suchmaschinen werden Blogs immer häufiger als relevante Quelle angezeigt, weil sie von den Blog-Lesern eine besondere Wertschätzung erhalten, indem diese einen weiteren Link auf den Online-Artikel setzen.“<sup>148</sup>

#### **2.3.1.4.1 Microblogs**

Microblogs sind eine Form der Weblogs, bei der die Benutzer kurze, SMS-ähnliche Textnachrichten (Posts oder Postings genannt) veröffentlichen. Die Zeichenanzahl ist begrenzt.<sup>149</sup> Die Beschränkung der Zeichenzahl bietet den Vorteil, dass der Autor sich kurz fasst und nur das Wesentliche postet; zudem wird die Integration von anderen Plattformen unterstützt, da die Erstellung der Posts über verschiedene digitale Kanäle erfolgen kann, z.B. per SMS, E-Mail, Instant Messaging oder direkt im Internet.

Die Postings sind, je nach Portal und Nutzereinstellungen, privat oder öffentlich zugänglich und werden wie in einem Weblog chronologisch dargestellt. Auch hier können die Community-Mitglieder sich verlinken, Beiträge beantworten oder weiterleiten und dem Dienst eines anderen „folgen“ (man wird zum „Follower“ eines Bloggers) oder als RSS-Feed abonnieren. So entstehen Gemeinschaften um Themen, Personen oder Unternehmen. Wie bei

---

<sup>147</sup> Eck 2008: 205

<sup>148</sup> Ebenda: 204f; Weiterführende Daten zum Thema Weblogs: Merkmale, Entstehung, Formen, Nutzung siehe Robes 2008: 18ff; Hettler 2010: 43ff

<sup>149</sup> Meist auf 200 Zeichen oder weniger, beim bekanntesten Microblogging-Dienst Twitter z.B. sind es 140 Zeichen.

allen Social Media Diensten ist auch hier das Handling der Technik sehr einfach und normalerweise kostenlos möglich.<sup>150</sup>

#### 2.3.1.4.1.1 Twitter<sup>151</sup>

Der bekannteste weil am meisten genutzte Microblogging-Dienst ist Twitter. Twitter wurde im Jahr 2006 von Jack Dorsey, Biz Stone und Evan Williams gegründet. Die Grundidee hinter Twitter ist, Freunden und Bekannten in Kurzform über das aktuelle Tun und Handeln zu berichten, also z.B. mit wem man gerade Essen geht, an welchem Projekt man arbeitet oder man stellt eine Frage an das Netzwerk ein. Der Nutzer entscheidet dabei, ob er die Nachricht jedem Nutzer oder nur seinen Freunden zur Verfügung stellen möchte.

Hier ist jeder Beitrag, Tweet genannt (aus dem englischen: to tweet – zwitschern), auf maximal 140 Zeichen Umfang begrenzt. Die Tweets können auch via SMS in das Mobilfunknetz gesendet oder von dort erstellt im Internet platziert werden. In 2014 kamen neue Features hinzu: zum einen ist das Taggen von Personen auf Fotos möglich<sup>152</sup>; zum anderen können nun in einem Tweet bis zu vier Bilder hinzugefügt und automatisch zu einem Album zusammengefasst werden. Für die Nutzung von Twitter ist eine Anmeldung mit Namen, E-Mail und Passwort notwendig. Danach kann man sich mit E-Mail-Adresse und Passwort einloggen. Die Nutzerzahlen von Twitter lagen im März 2012 in Deutschland bei 4,1 Millionen und weltweit bei etwa 140 Millionen Usern, Hauptbenutzergruppe sind die 35 – 44-Jährigen.<sup>153</sup>

Auch auf der deutschen Version von Twitter unter twitter.de sind Begriffe und Funktion in englischer Sprache gehalten. Hier ein paar Funktionserläuterungen:

- REPLY (@): Überlicherweise sind Tweets an alle Personen adressiert, die dem Autoren folgen, also den Followern. Mit der reply@-Funktion, die vor den Account-Adressnamen gesetzt wird, wird ein Tweet an eine bestimmte Person adressiert;

---

<sup>150</sup> Vgl. Pleil 2010: 92; Wagner 2010: 9; AntonSon; Wendels (HT) 2008: 15; Hettler 2010: 45ff

<sup>151</sup> Ausgiebige Hinweise zur Registrierung und Anwendung von Twitter finden sich u.a. bei Fleischer, Matthias 2011: 7ff.

<sup>152</sup> Bis zu zehn Personen können nun auf jedem Bild markiert werden.

<sup>153</sup> Vgl. O.A. 2012b: 32

gleichzeitig ist die Nachricht aber auch öffentlich und für alle sichtbar.

- Retweets (RT): Die RT-Funktion ermöglicht die Verteilung eines interessanten Tweets an die eigenen Follower, der ursprüngliche Absender wird für alle sichtbar.
- Direct Message (D): Mit Direct Messages kommunizieren zwei Personen direkt und ausschließlich miteinander (vergleichbar mit einer E-Mail), für alle anderen Personen ist der Dialog nicht sichtbar.
- Hashtag (#): Hashtags sind Schlagworte, die es dem System ermöglichen, Themen über Kategorisierungen zu suchen. Durch das Setzen des Symbols # vor ein bestimmtes Wort, wird dieses damit von Twitter indexierbar und auffindbar.<sup>154</sup>

Unternehmen nutzen Twitter im Rahmen ihrer Marketingmaßnahmen, z.B. um auf Veranstaltungen oder besondere Aktionen hinzuweisen, PR-Berichte anzukündigen oder auf Berichte im eigenen Blog zu linken. Auch die klassischen Medien bedienen sich des Microblogging-Dienstes, der aufgrund seiner immensen Nutzerzahlen höchst interessant ist, um z.B. auf deren Online-Ausgaben mit thematischem Schwerpunkt zu verweisen oder ihre journalistische Kompetenz zu beweisen, indem sie Nachrichten posten, bevor sie im Rundfunk veröffentlicht werden.<sup>155</sup>

### **Entstehung und Entwicklung Twitter**

Die erste Twitter-Nachricht wurde am 21. März 2006 von Jack Dorsey geschrieben. Er hatte das Tool „Twtr“ mit seinen Kollegen Biz Stone und Evan Williams für die interne Kommunikation ihrer Podcasting-Firma Odeo entwickelt. Mittlerweile agiert Twitter weltweit mit etwa 400 Mitarbeitern.

---

<sup>154</sup> Vgl. Henn 2010: 287

<sup>155</sup> Vgl. dazu Fingerhut 2009: 52; Henn 2010: 283; Fleischer 2011: 4; Burgard 2011: 18; Scott 2010a: 289f; Zarrella 2010: 213ff

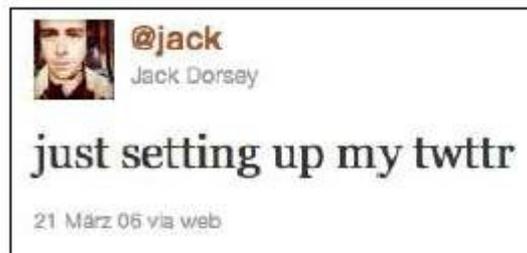


Abb. 1: Der allererste Tweet (Screenshot Twitter) 156

Zu Beginn wurde Twitter für einfache, belanglose Botschaften von „Insidern“ verwendet. Nach und nach hat die Plattform aber an Relevanz gewonnen, insbesondere durch weltweit bedeutende Ereignisse, die zuerst über Twitter bekannt wurden. „Zwei der ersten Twitter-Stürme wurden durch den Terroranschlag in Mumbai (November 2008) und die Notlandung eines Flugzeugs auf dem Hudson River (Januar 2009) ausgelöst. Bei beiden Ereignissen waren es zunächst gewöhnliche Menschen, die vor Ort waren und unmittelbar vom Ort des Geschehens twitterten. Sie erhöhten die Popularität trotz allgegenwärtiger Kritik an dem überwiegend banalen `Gezwitscher`“.<sup>157</sup>

Politische und gesellschaftliche Relevanz erhielt das Medium u.a. weil es im arabischen Frühling eine wichtige Rolle bei der Kommunikation rebellierender Massen spielte, und auch weil nach und nach immer mehr prominente Personen aus Politik und Unterhaltung den Dienst für sich nutzen (z.B. im Wahlkampf zum Präsidenten der USA, als Unterhaltungstool für die Fans von Stars aus Rundfunk, Musik und Sport). Heute wird Twitter von Politikern, Unternehmen, Prominenten und Massenmedien für die verschiedensten Ziele genutzt. Die Anzahl der Tweets ist dabei exorbitant angestiegen.

### **140 Mio. Tweets pro Tag von 200 Mio Mitgliedern!**

"2007 wurden über den Kurznachrichtendienst 400 000 Tweets versendet - im Quartal. Heute sind es 140 Millionen pro Tag von 200 Millionen Mitgliedern. Geschätzter Wert: 10 Milliarden Dollar."<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Fleischer 2011: 4

<sup>157</sup> Ebenda; so ist es auch erklärbar, dass rund die Hälfte aller 2009 existierenden Accounts innerhalb weniger Wochen eingerichtet wurden.

<sup>158</sup> FOCUS 2011a: 112

### **Learning: Viele Leser, wenige Autoren**

Bei der Darstellung der Nutzer- und Tweet-Zahlen handelt es sich immer um eine Momentaufnahme, beide Werte stiegen in den letzten Jahren immer steil an (mit bis zu 500.000 neuen Accounts pro Tag). Ob das in Zukunft so bleibt, wird sich zeigen. Klar ist jedoch, dass auch auf dieser Plattform die Zahl derer, die tatsächlich selbst aktiv Botschaften ins Netz stellen, sehr gering ist. „Drei Viertel der Nutzer haben weniger als 10 Tweets veröffentlicht. Damit stammen fast alle Veröffentlichungen von einem Viertel der Nutzer. Zudem haben 74 Prozent der Nutzer weniger als 10 Follower, 60 Prozent folgen weniger als 10 anderen Twitterern.“<sup>159</sup> Es scheinen also viele Accounts inaktiv zu sein oder aber nur unregelmäßig genutzt zu werden; ggf. ist die Twitter-Nutzung auch stark ereignisbezogen.

"Die Trennung von Relevantem und Irrelevantem wird sich stark weiterentwickeln - mit Hilfe von Freunden und Bekannten. Yahoo hat in einer aktuellen Studie analysiert, wer was zu wem über Twitter kommuniziert. Ergebnis: Obwohl sich die Aufmerksamkeit der Nutzer im Web stärker fragmentiert als in den klassischen Massenmedien ziehen gerade einmal 0,05 Prozent der Twitterer die Hälfte der Aufmerksamkeit auf sich."<sup>160</sup>

Aktuelle Zahlen legen zudem nahe, dass Twitter ein Problem mit der Nutzer-Bindung hat, da sehr viele von den in den vergangenen sechs Jahren eröffneten Accounts nicht aktiv sind. Twopchart, ein Twitter-Analyse-Dienst, vermeldet, dass im Februar 2014 nur 112 Millionen der insgesamt 900 Millionen Accounts, also nur gut 12 Prozent, aktiv war (also Tweets von dort abgesetzt wurden). "Dieser niedrige Wert hat mehrere Ursachen: Zum einen ist bekannt, dass es bei Twitter viele Fake-Accounts gibt, die als Follower verkauft werden. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Nutzer, die Twitter nur zum Mitlesen nutzen. Und dennoch legt die große Diskrepanz zwischen aktiven Nutzern (Ende 2013 laut Twitter 241 Millionen) und Gesamtzahl der Accounts (laut Twopcharts aktuell 983 Millionen) den Schluss nahe, dass Twitter ein Problem damit hat, seine Nutzer langfristig bei der Stange zu halten."<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Fleischer, Matthias 2011: 5

<sup>160</sup> Rose 2011a: 14

<sup>161</sup> Gründel 2014c: 1

### 2.3.1.5 Andere Communities

- **Bewertungs-Portale (Review & Rating)**

Bewertungs-Portale sind Websites, die ausschließlich darauf ausgerichtet sind, dem Internet-Nutzer die Möglichkeit zu geben, Einschätzungen zu Produkten, Dienstleistungen und Organisationen abzugeben (im Gegensatz zu z.B. Shop-Portalen wie amazon, auf denen im Rahmen der Produktdarstellung und der Verkaufsanbahnung Bewertungen von Käufern zu einem bestimmten Produkt abrufbar sind). Die gleichberechtigten Nutzer können auch nach Bewertungen anderer Nutzer suchen und diese wiederum kommentieren. In der Regel sind alle Kommentare und Bewertungen öffentlich einsehbar und damit auch von Suchmaschinen oder Aggregatoren indizierbar.

Derzeit gibt es Portale zur Bewertung von allerlei Dingen des täglichen Lebens: die Arbeit von Lehrern (spickmich.de) oder Professoren an der Universität (MeinProf.de), den Arbeitgeber (kununu.de), den Arzt, Zahnarzt oder Rechtsanwalt. Neue Möglichkeiten entstehen durch die Nutzung aktualisierter Techniken, z.B. bei der Zusammenführung von Kartendiensten und Bewertungsportalen: auf qype.com kann der User sich Ausschnitte von Stadtplänen anzeigen lassen und zu sämtlichen Einrichtungen des betreffenden Stadtgebietes Bewertungen abgeben. Beispiele für Bewertungsportale sind tripadvisor.com, CNET.com, ShopVote.de, insiderpages.com.<sup>162</sup>

- **Forum (Discussion Board/Message Board)**

Ein Forum (lat. für Marktplatz) bietet den Nutzern die Möglichkeit des gemeinsamen Austausches und der Archivierung von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen. Internetforen sind üblicherweise nach Themen gegliedert, die von den Anwendern selbst eröffnet und die Diskussionen dazu gestartet werden können (dies nennt man Diskussions-Thread, aus dem englischen: Faden, ist eine Folge von Beiträgen zu einem Thema, das von dem Starter der Folge in seinem ersten Beitrag vorgegeben wird).

Sehr beliebt sind Hilfe-Foren, in denen Benutzer Ratschläge zu einem Thema erhalten oder geben können. Solche Hilfe-Foren werden auch oft von Unternehmen initiiert, um ihren Kunden Anwendungstipps schnell und direkt geben zu können, aber auch um über den Einsatz von Produkten oder Services direkt von den Verbrauchern zu hören.

---

<sup>162</sup> Vgl. Wikipedia 2011; Wagner 2010: 7

Die Dienste unterscheiden sich in der Anordnung der Beiträge: Foren sind in der Regel in einer hierarchischen Baumstruktur und Boards in einer chronologischen Brettstruktur organisiert.<sup>163</sup>

- **Social Bookmarks**

Unter Social Bookmarks versteht man Internet-Plattformen, auf denen die Anwender Lesezeichen für besonders interessante Webseiten anlegen, diese mit Schlagworten (Tags, daher auch Tagging genannt) versehen und so leicht wiederauffindbar machen. Die Lesezeichen eines Benutzers sind in der Regel öffentlich. Die Nutzer können ihre Favoriten verwalten und gegenseitig austauschen, eigene Lesezeichen hinzufügen, löschen, bewerten, kommentieren und kategorisieren, Lesezeichen anderer Nutzer können in die eigene Sammlung übernommen werden. Social Bookmarks lassen sich nach Schlagwörtern, Schlagwörter-Kombinationen, Kategorien oder Benutzern auflisten und durchsuchen, je nach Anbieter und Service werden z.B. auf der Startseite der Plattform die zuletzt gespeicherten oder die beliebtesten Lesezeichen aufgelistet. Zu den größten Anbietern im englischsprachigen Raum zählen z.B. delicious.com und stumbleupon.com, es gibt auch rein deutschsprachige Dienste wie z.B. misterwong.de oder linkarena.com.<sup>164</sup>

Gerade erobert ein neuer Player den Markt: Pinterest. Pinterest ist ein Social-Bookmarking-System für Fotos und Videos, aufgebaut ähnlich einer Pinnwand: interessante Dokumente werden mit Link auf die Quelle „angepinnt“. Mit dieser visuellen Ausrichtung trifft Pinterest über die zunächst angesprochene Zielgruppe der „Geek Moms“ weit hinaus: „So schnell wie keine eigenständige Social-Media-Site zuvor, hat Pinterest die 10-Millionen-Marke für Unique Users im Monat in den USA geknackt. Im letzten halben Jahr steigerte Pinterest seine Nutzerzahlen um 500 Prozent. Bereits jetzt bringt Pinterest Drittseiten mehr Traffic als Google Plus und hat es geschafft, in kurzer Zeit zu einem der beliebtesten Social-Media-Portale für Konsumenten zu werden.“<sup>165</sup>

- **Virtual Worlds**

Unter Virtual Worlds (Virtuelle Welten) hat man genau das zu verstehen: Digital erstellte 3-D-Online-Welten, in denen die User,

---

<sup>163</sup> Vgl. Wagner 2010: 8; Scott 2010: 89f

<sup>164</sup> Vgl. z.B. Wikipedia 2012f; Wagner 2010: 9; AntonSon; Wendels (HT) 2008: 16; Pleil 2010: 92; Huber 2008: 66-74ff; Scott 2010: 89f; Halm 2011b: 1; Hotho 2008: 26ff; Hettler 2010: 58ff

<sup>165</sup> Howest 2012f: 1

durch Avatare verkörpert, „leben“, heißt eine Existenz aufbauen, Handel treiben, interagieren (Bsp.: secondlife.com). Dabei handelt es sich nicht um ein klassisches Spiel, da es keine Zielsetzung, Spielregeln, Punktwertung o.ä. gibt. Es geht rein um das Dasein in der Online-Welt der Einwohner, Residents genannt, mit eigener Wirtschaft und eigener Währung. Auch Unternehmen nutzen diese Plattformen zur Präsenz von digitalen Niederlassungen.<sup>166</sup>

- **Lifestreams**

Wenn Menschen im Internet und in Sozialen Medien aktiv sind, dann tun sie dies zumeist mit Accounts auf verschiedenen Plattformen. Mit Tools wie „Lifestream.fm“ kann der digital aktive User alle seine Beiträge und Dokumente aus verschiedenen Social Media Seiten zentral in einer Webseite gebündelt darstellen. Zusätzlich besteht auch die Möglichkeit, die Aktivitäten der vernetzten Freunde darzustellen. So sieht der User welchen Output er selbst und die jeweils integrierten Freunde auf den verschiedenen Plattformen generiert haben. So entsteht ein digitales Tagebuch des Einzelnen über all seine Netzaktivitäten.<sup>167</sup>

### 2.3.3 Offene und weitere Social Media Dienste

Auch offene Dienste erfordern eine Registrierung der Anwender/Nutzer, im Gegensatz zu den Communities wird diese aber nur zur Abwicklung von Transaktionen benötigt. Offene Dienste sind nicht darauf ausgelegt, User miteinander zu vernetzen. Ihr Ziel ist in der Regel, Produkte und Dienstleistungen unmittelbar zu verkaufen/bereitzustellen.

#### 2.3.2.1 E-Commerce-Plattformen

Hierbei handelt es sich um eine Verkaufsanbahnung und -abwicklung, unabhängig davon, wer Anbieter und/oder Nachfrager ist<sup>168</sup>, bei der das Internet als Plattform genutzt wird. Die Kaufaktion kann entweder direkt oder als Auktion stattfinden. Die technischen Bedingungen der digitalen Kommunikation ermöglichen hier den Geschäftspartnern eine klare und umfangreiche Darstellung der Produkte/Services und komfortable Abwicklungsmethoden (z.B. Produktsuche, Suchergebnis-

---

<sup>166</sup> Siehe z.B. Scott 2010: 301f; Huber 2008: 74 - 78

<sup>167</sup> Vgl. AntonSon; Wendels (HT) 2008: 16

<sup>168</sup> Es gibt Modelle für den klassischen Abverkauf von Unternehmen zu Verbrauchern, aber auch von Verbraucher zu Verbraucher oder von Verbraucher zu Unternehmen.

Liste, Beschreibungstexte und Photos, Anwendungsvideos, Zahlungstransaktion). Beispiele für solche Dienste sind iTunes, ebay.de und amazon.de.<sup>169</sup>

### 2.3.2.2 Wikis

Bei Wikis handelt es sich um Webseiten, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch direkt online im Browser geändert werden können. Hierzu dient ein einfaches Content-Management-System, das ohne umfangreiche Grundkenntnisse bedient werden kann. Dabei kann zumeist jeder Nutzer alle Einträge lesen und redigieren bzw. neue Einträge einstellen. Wikis erlauben somit die Zusammenarbeit vieler Menschen, wobei sie, im Gegensatz zu Foren, nicht moderiert sind. Öffentliche Wikis erfordern zumeist eine Registrierung der Autoren, um das Missbrauchs-Potential zu reduzieren; die Nutzer werden nicht erfasst.

Die bekannteste Anwendung ist die Online-Enzyklopädie „Wikipedia“ (www.wikipedia.de). Die Grundidee dieses Konzeptes ist es, das Wissen und die Erfahrung aller Interessierten kollaborativ zusammenzuführen und immer wieder zu aktualisieren und zu erweitern. Die Wikis leben damit das wichtigste Merkmal von Web 2.0: das Prinzip der Verteilung oder Dezentralität.<sup>170</sup>

### 2.3.3 Peer-to-Peer File Sharing

Filesharing (englisch für Dateien teilen, sinngemäß Dateifreigabe oder gemeinsamer Dateizugriff) meint das direkte Weitergeben von Dateien zwischen Benutzern des Internets (meist) unter Verwendung eines Filesharing-Netzwerks. Dabei befinden sich die Dateien normalerweise auf den Computern der einzelnen Teilnehmer oder dedizierten Servern, von wo sie an interessierte Nutzer verteilt werden. Bekanntestes Beispiel für diese Art der über eine zentrale Schnittstelle geleiteten Daten ist Napster. Rein rechtlich wird hier, je nach Konzept der Plattform, manchmal in der Grauzone agiert (Urheberrechte).<sup>171</sup>

Unter Peer-to-Peer File Sharing versteht man den Austausch von Daten über ein Netzwerk dezentraler Rechner, die allesamt sowohl als Client

---

<sup>169</sup> Vgl. Wagner 2010: 10; Huber 2008: 84-94

<sup>170</sup> Vgl. Wikipedia 2013b; Kilian et al 2007: 6; Huber 2008: 78-84; Wagner 2010: 10; Scott 2010: 89f; Müller; Gronau 2008: 10-17; Hettler 2010: 41ff

<sup>171</sup> Zu den rechtlichen Bedingungen siehe auch Wikipedia 2013c.

als auch als Server fungieren. Im Fokus dieser Anwendungen steht die Bereitstellung/der Vertrieb von Filmen, Musik und Spielen in digitaler Form.<sup>172</sup>

## 2.4 Eingliederung in die digitale Welt

Die „digitale Welt“ ist eigentlich nichts anderes als der Spiegel der „realen Welt“ des Einzelnen; vielleicht hie und da auch ein wenig die veränderte reale Welt, etwas optimierte und geschönte, die auch schon mal Sehnsüchte und Wünsche gleich mit „realisiert“ und so dem Menschen das Gefühl gibt bzw. die Möglichkeit einräumt, anderen gegenüber mehr zu scheinen als zu sein. Wie dem auch sei, der Mensch gibt sich in der „digitalen Welt“ am Ende eigentlich so, wie er auch im realen Leben agiert.

Scott nutzt die Metapher, das Web wie eine Art Stadt zu sehen. Craigslist ist dann mit einem Schwarzen Brett im Supermarkt zu vergleichen, eBay mit einem Flohmarkt, Amazon mit einem Buchladen voller Kunden, die anderen ihre Buchtipps aufdrängen. Jede im Web veröffentlichte "Meinung", jeder Blog, Tweed o.ä. ist nichts anderes als die Äußerung eines Menschen. Mit der gehe ich um wie im "richtigen Leben": ich glaube ihr oder nicht, vertraue ihr oder nicht, bin mal mehr, mal weniger skeptisch.<sup>173</sup> Somit verhält sich der Mensch in der digitalen Realität so, wie er sich sonst auch verhält: als soziales Wesen. Und als solches sucht er Kontakt und Austausch mit anderen Menschen, hat Sehnsüchte und Ängste, will sich profilieren, sich unterhalten oder unterhalten lassen, sich austauschen mit Gleichgesinnten, seine Meinung äußern, vielleicht etwas lernen, sich informieren oder sich einfach nur die Zeit vertreiben. Der Austausch mit anderen steht nur für knapp die Hälfte im Vordergrund.<sup>174</sup>

Und natürlich will der User sich als soziales Wesen in einer Gruppe wohl und geborgen fühlen. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit und Eingebundenheit bekommen viele im realen Leben nur mit deutlich mehr Mühe.<sup>175</sup> Und in einer Online-Community geht das doch ganz prima, zumal man mit räumlichem Abstand ganz nach seinem eigenen Gusto die Interaktion steuern kann und der Rahmen der Online-Community zwischenmenschlichen Irritationen vorab entgegen wirkt.

"Eine eindeutige Antwort gibt es jedoch auf die Frage nach dem Reiz von Online-Communitys: Die Kommunikation in einer Community ist einfach - einfacher als am Tresen, denn dort wissen wir nicht, ob

---

<sup>172</sup> Vgl. Wagner 2010: 10

<sup>173</sup> Vgl. Scott 2010: 124ff

<sup>174</sup> Siehe VDZ-Studie Dezember 2007 in Godau; Ripanti 2008

<sup>175</sup> Vgl. Godau; Ripanti 2008: 66

unser Gegenüber flirten, Biertrinken oder über Politik diskutieren möchte. In unserer Community Happy Papa hingegen wissen wir genau, was der andere möchte - nämlich genau wie alle anderen auch: Übers Papasein fachsimpeln. Die Regeln stehen ebenfalls fest - was sie am Tresen nicht tun, denn dort müssen wir sie erst ausfindig machen. Der politisch interessierte Stammtischbruder möchte sicher nicht flirten und muss dies der Flirtkanone am Tresen - nach der ersten Irritation - vermitteln. Befindet sich diese Flirtkanone aber in ihrer Elitepartner-Community, weiß sie, dass sie das Interesse zu flirten mit den anderen teilt. Der Stammtischbruder hingegen fühlt sich in der virtuellen Welt von netzpolitik.org wohl und findet dort Gleichgesinnte."<sup>176</sup>

Die virtuelle Welt der Verbindung via Social Media mit anderen Menschen ist da doch sehr sauber und klar, man ist dabei und hat doch Abstand, mittendrin, wenn man will jedoch mit der Möglichkeit, sich jederzeit auszuloggen und wieder für sich allein zu sein oder gleich in eine andere, dem Moment angepasstere Gruppe zu wechseln.

"Sharing is not new, it's human nature."<sup>177</sup>

### **Learning: Junge Nutzer wachsen mit Social Media auf - damit wird das Thema in Zukunft (noch) wichtiger werden**

Ein weiterer Aspekt, warum Social Media insbesondere im Berufsleben wichtig ist und noch viel wichtiger wird, ist der Eintritt der Generationen in die Wirtschaft, die mit dem Computer, mit dem Internet und nun auch mit Social Media aufgewachsen sind bzw. aufwachsen. Das Kommunikationsverhalten junger Nutzer ist zukunftsweisend. Mediennutzungsstudien zeigen deutlich, welchen Stellenwert die Nutzung von Wikipedia, Videoplattformen und Social Networking insbesondere bei den jungen Menschen hat: sie gehören wie selbstverständlich zum Alltag<sup>178</sup>, die Medienbindung an das Internet ist in der Gruppe der „Digital Natives“ ungefähr doppelt so hoch wie die Bindung an das Fernsehen und sogar Sieben mal so hoch wie die Bindung an Zeitschriften und Zeitungen.<sup>179</sup>

"Es wächst eine Generation heran, die ein Leben ohne Internet nicht mehr kennt. Die Net-Generation, die `Digital Natives`, trennen nicht mehr zwischen virtueller und physischer Welt. Der `Active Customer` kommuniziert (wiederfindbar!) aktiv online mit und über Produkte.

---

<sup>176</sup> Ebenda: 55f

<sup>177</sup> Customer Insight Group 2012: 1; diese Studie befasst sich mit dem Thema, warum Menschen online Infos/Daten teilen.

<sup>178</sup> Vgl. Kriependorf 2010: 9

<sup>179</sup> Vgl. Wagner 2010: 4

Der 'Prosument' ist Produzent und Konsument zugleich. Er liest UND schreibt."<sup>180</sup>

Das beweisen auch die Nutzerzahlen über viele Länder hinweg. „Social networking is indeed a global phenomenon. In a look across a sample of 10 global markets, social networks and blogs are the top online destination in each country, accounting for the majority of time spent online and reaching at least 60 percent of active Internet users."<sup>181</sup>

Die User in den USA verwenden knapp ¼ ihrer Internetzeit für Soziale Netzwerke und Blogs, 10 Prozent für Online-Spiele, 7,6 Prozent für Emails.<sup>182</sup> In Deutschland beträgt der Online-Anteil im Schnitt über zwei Stunden pro Tag, bereits zwei Drittel der Internet-Nutzer sind in sozialen Netzwerken, wobei jeder Jugendliche durchschnittlich in drei Netzwerken registriert ist und dort täglich 2 Stunden mit seinen ca. 200 Kontakten verbringt.<sup>183</sup>

Ähnlich verhält es sich bei der Betrachtung der Kommunikationsgewohnheiten von Unternehmen. In den USA hat sich Social Media als Teil des Kommunikationsmix der Firmen etabliert: 86 Prozent der B2B-Unternehmen nutzen Social-Media, 82 Prozent der B2C-Firmen. Allerdings sagen 36 Prozent aus, in ihrem Unternehmen sei die "executive interest" gering (B2C: 9 Prozent), 46 Prozent sagen, Social Media „was perceived as irrelevant“ (B2C: 12 Prozent). Das heißt, es werden Kommunikationstools verwendet, deren Effektivität und Akzeptanz noch nicht ausgereift scheinen. Die Unternehmen agieren wohl auf diesen Feldern, weil sie glauben dies tun zu müssen, um up-to-date zu sein und als innovativ zu gelten oder schlicht, um nicht den Anschluss zu verpassen.<sup>184</sup> Zu konstatieren bleibt, dass es im deutschen Sprachraum noch eher um das grundsätzliche Verständnis von Social Media geht, wohingegen sich in den USA diese als selbstverständliche Instrumente in der B2B-Kommunikation etabliert haben. „Die Diskussion dreht sich [in den USA; Anmerkung des Verfassers] nicht mehr um das Ob, sondern vor allem um das erfolgreiche Wie.“<sup>185</sup>

---

<sup>180</sup> Graf 2010b: 14ff

<sup>181</sup> nm incite 2011: 12

<sup>182</sup> Vgl. ebenda: 2

<sup>183</sup> Vgl. Prox 2011: 24

<sup>184</sup> Das lässt man dann auch gerne zu Lasten der Qualität gehen, denn 60 Prozent der B2B-Unternehmen geben an, sie hätten nicht die richtigen Mitarbeiter für ihre Social Media Kommunikation, aber nur 10 Prozent nutzen spezialisierte Agenturen oder Dienstleister für diese Tätigkeiten. Daten aus: Stolze 2010: 1

<sup>185</sup> Pleil 2010: 22

### **Learning: 2/3 machen SM-Marketing; knapp die Hälfte ist mit dem Erfolg zufrieden**

Doch auch in Deutschland messen die Unternehmen Social-Media-Marketing eine große Bedeutung zu. Eine Studie der Universität Augsburg ergab, „...dass zwei Drittel der befragten Unternehmen Marketing/PR in sozialen Netzwerken betreiben, wobei das bei weitem populärste Netzwerk Facebook (86,5 Prozent) ist, gefolgt von Xing und Twitter.[...] Mit dem Erfolg ihrer Social-Media-Marketing-Aktivitäten zeigten sich 43,2 Prozent der Befragten zufrieden, 51,4 Prozent sind indifferent hinsichtlich dieser Frage.“<sup>186</sup>

Eine Abfrage des Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) über die Branchen hinweg zeigt ähnliche Nutzerzahlen. Auf die Frage „Welche Social Media Aktivitäten führt Ihr Unternehmen genau durch?“<sup>187</sup> gaben die Befragten an:

- Profil in sozialen Netzwerken: 80,1 Prozent
- Microblogging (z.B. Twitter): 61,8 Prozent
- Videoplattformen/Video Seeding: 40,4 Prozent
- Eigener Unternehmens-Blog: 38,2 Prozent<sup>188</sup>

Eine internationale Studie von IBM zeigt Ähnliches auf die Frage „Percentage of companies with a profile on a social site“<sup>189</sup>:

- Social networking sites: 79 Prozent
- Media sharing sites: 55 Prozent
- Microblogging sites: 52 Prozent

Für die nahe Zukunft ist die Einschätzung der Wichtigkeit von Social Media für die Unternehmen noch deutlicher als die gegenwärtige Nutzung. In der bereits erwähnten Studie des BVDW stimmten knapp 50 Prozent der Befragten voll und ganz zu auf die Aussage „In den nächsten 12 Monaten wird das Thema Social Media für unser Unternehmen noch an Bedeutung gewinnen“; weitere 36 Prozent stimmten eher zu, überhaupt nicht oder eher nicht sagten nur 8 Prozent.<sup>190</sup>

### **Die erste Euphorie ebbt ab**

Auf der anderen Seite zeigen sich auf dem (zeitlich in der Nutzung von Social Media im Rahmen des Unternehmensmarketings vorausgeeilten) US-Markt schon erste Ermüdungserscheinungen bei der Erfolgseinschätzung dieser neuen Medien in der Unternehmenskommunikation: "Zwar setzen immer mehr Betreiber von KMUs [KMU = Kleine mittelständische Unternehmen; d.

---

<sup>186</sup> iBusiness 3.0 2010b: 1f

<sup>187</sup> BVDW e.V. 2011: 5

<sup>188</sup> Ebenda: 9

<sup>189</sup> Heller Baird; Parasnis 2011: 3

<sup>190</sup> Vgl. BVDW e.V. 2011: 5

Verf.] auf dem US-Markt das soziale Netzwerk Facebook für ihre Neukunden-Generierung ein, doch sinkt die Glaubwürdigkeit des Netzwerks als effektives Kommunikationsinstrument im Gegensatz zum Vorjahr um fast die Hälfte.“<sup>191</sup> Die Ergebnisse einer Studie des US-Marktforschers eMarketer legen den Verdacht nahe, dass neue Internet-Dienste relativ schnell als zusätzliche Instrumente in der Unternehmenskommunikation eingebunden und genutzt werden (z.B. neue Dienste wie Mobile-Marketing, Couponing o.ä.), die Einschätzung zu deren Effektivität aber sehr bald stark abnimmt. So bezeichnen in 2011 nur noch gut 35 Prozent dieser Unternehmen Facebook als das effektivste Kommunikationsinstrument (in 2010 lag der Wert bei 61 Prozent); ähnlich der Verlauf der Einschätzung bei Twitter (hier sank der Wert von 68 Prozent in 2010 auf nur noch 30 Prozent in 2011), der Online-Bannerschaltung (von 63,5 Prozent auf 29,1 Prozent), dem Bereich Video (von 60,4 Prozent auf 33,1 Prozent) oder Audio-Podcasts (von knapp 77 Prozent in 2010 runter auf 24 Prozent in 2011).<sup>192</sup> 34 Prozent der US-Nutzer von Facebook verbringen laut einer nicht repräsentativen Umfrage von Reuters weniger Zeit auf diesem Social-Media-Portal als zuvor, weil ihnen die Zeit fehlt oder sie Facebook mittlerweile als „langweilig, nicht relevant oder unnütz“<sup>193</sup> finden. Relativ konstant blieben jedoch die Werte für die eigene Webseite (2011: 63,6 Prozent; 2010: 67,6 Prozent) oder den Bereich Email Newsletter (2011: 53,7 Prozent; 2010: 57,6 Prozent).<sup>194</sup>

Das legt den Gedanken nahe, dass sich die neuen Dienste, Plattformen und Instrumente je nach Nutzungsmöglichkeiten und Erfolg als Kommunikationswerkzeuge der Unternehmen in deren „Werkzeugkasten“ integrieren: was gut ist, reiht sich zu den bestehenden und weiter erfolgreichen Werkzeugen ein, verdrängt oder ergänzt diese; was nicht hilft wird schnell wieder aussortiert... (oder auch: was neu ist, ist erst mal interessant und „sexy“, letztlich muss es aber wirken) und am Ende könnte es dann heißen: Sozial Media ist ein Instrument mehr im Kommunikationsmix der Unternehmen (ein Instrument mehr, das nach seinen Möglichkeiten genutzt werden kann, dann aber auch zusätzlich bedient werden muss!).

### **2.4.3 Gesellschaftliche und politische Relevanz**

Gerade die Jahre 2010 und 2011 haben gezeigt, welche Macht vernetzte Kommunikation ausspielen kann, spielten doch bei den Unruhen und politischen Umwälzungen der arabischen Welt (z.B. Ägypten, Syrien, Tunesien, Libyen, Algerien, Bahrain, Iran) das Internet und Soziale Netzwerke eine große Rolle. Nicht, dass das Internet auch für das Denken

---

<sup>191</sup> Bradish 2011b: 1

<sup>192</sup> Vgl. ebenda: 1

<sup>193</sup> Howest 2012k: 1

<sup>194</sup> Vgl. Bradish 2011b: 1

und Fühlen der Menschen verantwortlich gemacht werden könnte; aber die Möglichkeit der vernetzten, zeitgleichen Kommunikation als Organisations- und Verbindungstool via digitaler Datenströme bietet eine Interaktionsmöglichkeit, die hier als Werkzeug relevant war und ist. Der sogenannte arabische Frühling hat damit „...nur ans Licht gebracht, was das Internet für im wahrsten Sinne des Wortes weltverändernde Auswirkungen hat. Durch das zunehmend global verfügbare Internet verändert sich nicht nur die Wirtschaft, das Publishing oder die Gesellschaft - sondern einfach alles:

- Das Internet erlaubt zu minimalen Kosten den Zugriff auf alle öffentlich gespeicherten Informationen. [...]
- Im Internet werden global Informationen verfügbar, die bislang durch persönliches Inaugenscheinnehmen verfügbar waren - Beispiel Streetview - oder die nur durch öffentliche Quellen zu Minikosten kombinierbar (und damit auch verfügbar: siehe Punkt 1) sind. Beispiele: Handyortungsdaten in öffentlichen Stauinformationen.
- Das Internet erlaubt auch Informationen über Menschen, die ähnliche Interessen, Überzeugungen, Positionen haben und (und das ist zusätzlich neu) die zeit- und ortsunabhängige Vernetzung mit ihnen.
- Über das Internet lassen sich Kommunikationsprozesse organisieren und automatisieren, dadurch sinken auch die Verwaltungskosten der Kommunikation und Organisation großer Gruppen. Beispiele: Die Veranstaltungseintrittsorganisation Amiando und das Terminfindungstool Doodle.“<sup>195</sup>

„Aus dem Dialog mit den Mächtigen in Social Media wird digitale Demokratie. Nutzer beeinflussen aktiv die Politik. Die Macht verlagert sich in soziale Medien.“<sup>196</sup>

Das Internet ist, nicht zuletzt auch durch und mit Sozialen Medien, ein politischer Machtfaktor geworden. Unruhen und politische Revolutionen sind via Social Web gesteuert worden (so etwa in Libyen, Ägypten oder im August 2011 in London), oder Krisensituationen erhalten eine Art Show-Charakter durch die Berichterstattung via Social Media.<sup>197</sup> Andernorts versuchen die Machtführer, gerade diese Kommunikationsmöglichkeit zu unterbinden, wie z.B. der türkische Ministerpräsident Recep Tayyip Erdogan, der Twitter in der Türkei im Frühjahr 2014 hat sperren lassen, der Dienst war daraufhin in weiten Landesteilen nicht erreichbar. „‘Wir werden sie alle auslöschen’ zitiert der Fokus eine Äußerung des Premiers,

---

<sup>195</sup> Graf 2011e: 1

<sup>196</sup> Halm 2012d: 18

<sup>197</sup> So twittert die israelische Armee regelmäßig über ihr Vorgehen im Gaza-Konflikt und begleitet ihre jüngsten Angriffe auf den Hamas-Führer in einem Liveticker; siehe Howest 2012e: 1

die sich auf Facebook, Twitter und Co bezieht. Seine rund zehn Millionen türkischen Nutzern hat Twitter bereits einen Weg geschaffen, Tweets stattdessen via SMS abzusetzen. Anlass für das Vorgehen gegen Twitter sind anscheinend wiederholte Attacken gegen Erdogan via Social Media."<sup>198</sup>

Auch witterungsbedingte Katastrophen zeigen ihre Spuren im Social Web. Das Hochwasser an Elbe, Donau und Saale vom Sommer 2013 z.B. „...bewegt das Netz und dominiert Online-Medien, Facebook & Twitter. Das Beitragsaufkommen zum Hochwasser erreicht einen vorläufigen Höhepunkt - das Thema dominiert Nachrichten und Social Media mit 35.000 Netz-Beiträgen an nur einem Tag."<sup>199</sup> Mit dem erstmaligen Sinken des Donau-Pegels sinkt auch die Zahl der Beiträge zur Donau im Netz. Dafür werden Saale und Elbe zunehmend in Nachrichtenbeiträgen erwähnt. Über die Elbe-Flut wurde in diesem Zeitrahmen am meisten getwittert mit zwischenzeitlich über 3300 Tweets pro Tag.<sup>200</sup>

Über solche singulären Ereignisse hinaus sind die Sozialen Netze aber mittlerweile auch ins politische Tagesgeschäft gewandert als Mainstream-Kanäle für den mehr oder weniger direkten Austausch der Politiker mit den Wählern.<sup>201</sup> Auch deutsche Politiker nutzen verstärkt soziale Netzwerke für ihre Tätigkeit. Bei den Abgeordneten des Deutschen Bundestags z.B. ist die Nutzung von Social Media weit verbreitet. „Acht von zehn Politikern haben mindestens ein Profil bei einem sozialen Netzwerk wie Facebook, Twitter oder Google Plus. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. Am aktivsten sind die Bundestagsabgeordneten aus dem Saarland und Hamburg. Dort sind alle mit entsprechenden Seiten oder Profilen im Netz vertreten. Auf Platz drei folgen die Mitglieder des Bundestags (MdB) aus Berlin. Besonders zurückhaltend sind die Politiker aus Sachsen-Anhalt und Sachsen, von denen rund ein Viertel komplett ohne Social-Media-Nutzung auskommt. Mit weitem Abstand Schlusslicht sind die Abgeordneten aus Brandenburg. Fast jeder Zweite (42 Prozent) verzichtet hier auf Social-Media-Kontakte mit den Bürgern."<sup>202</sup>

Via Internet kann sich so eine Partizipation ergeben (oder hat sich bereits zum Teil ergeben), die folgende Zukunftstrends möglich macht:<sup>203</sup>

1. Politik:

Direkte Demokratie und imperatives Mandat, unmittelbare Wahl von Parteikandidaten, Echtzeit-Meinungsumfragen und globale Parlamente.

---

<sup>198</sup> Halm 2014b: 1

<sup>199</sup> O.A. 2013a: 1

<sup>200</sup> Vgl. O.A. 2013a: 1

<sup>201</sup> Vgl. Halm 2012d: 18

<sup>202</sup> Halm 2013d: 1

<sup>203</sup> Entnommen aus: Graf 2011e: 1

## 2. Umwelt:

Weil Rohstoffe eher knapp werden, setzen immer mehr Gesellschaften global auf die Entwicklung des einzigen Rohstoffs, den sie haben: Dem Wissen der eigenen Bevölkerung.

## 3. Wirtschaft:

Bislang war der Kunde König - allerdings in einer Ökonomie, die sich als Republik versteht. Immer mehr Informationen bekommt der Kunde inzwischen per Internet: Die Erfahrungen anderer Kunden. Die Preise anderer Anbieter. Den Produktzuschnitt auf anderen Märkten. Und zunehmend versuchen Unternehmen, Kunden in einen (tatsächlichen oder vermeintlichen) Dialog einzubeziehen. Die Meinung des Kunden gewinnt an Bedeutung. Die Meinung des Unternehmens verliert langfristig tendenziell eher. Deswegen entwickeln sich die aus dem Social Web bekannten Techniken weiter und wandern in die bisher sozial und kommunikativ vernachlässigten Teile der Wertschöpfung. Zum Beispiel in die Produktentwicklung (Crowdsourcing, Open Innovation), in die Fertigung (Mass Customization) und in den Service.

## 4. Sozial:

Die letzten Diktaturen in Europa - die Unternehmen - werden durch Enterprise 2.0 partizipatorischer. Und das ist nicht zuletzt deswegen ein Trend, weil die Mitarbeiter über ihre positiven Erfahrungen mit anderen sozialen Netzwerken gelernt haben, dass man in einem Netzwerk mehr tun kann, als das, was ihnen das aktuelle Intranet anbietet. Schon deswegen werden sich Intranets in Social Intranets verwandeln. Das Wissen um die eigene soziale Situation und um die soziale Situation der Regierenden zündet den sozialen Sprengstoff in all den Gesellschaften, in denen zumindest eine Minderheit entsprechender Größe über den Zugang zum Internet verfügt. Nachdem das für immer mehr Gesellschaften gilt, sorgen Whistleblower-Netzwerke wie Wikileaks für die nötige soziale Transparenz.

## 5. Technik:

Datenübertragungsraten werden auch in Zukunft steigen; Suchalgorithmen werden besser, Vernetzung wird billiger werden. Auch das gesellschaftliche Lernen der Kulturfähigkeit ‚Internetnutzung‘ wird sich immer weiter durchsetzen - innerhalb der Industriestaaten sowieso, aber auch in weniger entwickelten Gesellschaften. Weil gleichzeitig die Internetnutzung ebenso wie die Internetbefähigung der Bevölkerung auch für diktatorische Regime immer unumgänglicher wird, ist die Verbreitung der technischen Voraussetzungen für die Entwicklung der Partizipations-Gesellschaft unaufhaltsam.

Das zeigt sich auch in den westlichen Staaten, nehmen wir das Beispiel Wahlkampf in den USA. Hier ist Social Media mittlerweile eine harte, nicht

zu unterschätzende Währung. Z.B. der amtierende, gerade wiedergewählte amerikanische Präsident Barack Obama hat 2008 mit Facebook-Partys und Massen-Email-Aktionen Millionen von Wählern mobilisiert. Aktuell (Stand Mai 2012) hat er 26,4 Millionen „Fans“ auf seiner Facebook-Seite und 14,9 Millionen Follower bei Twitter, die bei der Wiederwahl eine gewichtige Rolle gespielt haben. Doch mit seinem Digital-Engagement steht er längst nicht alleine da, denn auch seine Konkurrenz agiert digital und via Soziale Medien: Mitt Romney mit über 1,7 Millionen Facebook-Fans und 0,5 Millionen Twitter-Follower; Sarah Palin mit fast 3 Millionen Facebook-Fans und mehr als 473 000 Twitter-Follower, um nur zwei Beispiele zu nennen.<sup>204</sup>

Die deutschen Wähler scheinen da kritischer zu sein. So besagt eine repräsentative Studie des Online-Marktforschungsinstitutes Fittkau & Maaß Consulting im Auftrag der Internet World Messe unter mehr als 1.000 deutschen Internetnutzern<sup>205</sup>, dass Twitter-Nachrichten von Parteien bzw. Politikern als gänzlich ungeeignet angesehen werden, landen diese doch mit einer Ablehnung von 45 Prozent auf dem letzten Platz des Rankings. Vorletzter sind die Facebook-Profile (40,1 Prozent), Blogs (28,8 Prozent) und Webseiten von Parteien/Politikern (18,3 Prozent). „Größtes Vertrauen schenken die Internetnutzer tatsächlich den klassischen Printmedien. Zeitungen, Zeitschriften und Magazine kursieren im Ranking der Politik-Informationsquellen auf Platz eins (27,8 Prozent), gefolgt von TV (25,8 Prozent). Auf Rang drei platziert ist das persönliche Umfeld wie Bekannte, Freunde und Verwandte (18,1 Prozent), das die persönliche Meinung für die Wahlentscheidung bildet.“<sup>206</sup> Eine repräsentative Umfrage von Infratest Dimap besagt ähnliches.<sup>207</sup> Demnach möchte nicht einmal jeder fünfte Wahlberechtigte in Deutschland über soziale Medien wie Facebook und Twitter von Parteien und Volksvertretern angesprochen werden. „61 Prozent der potentiellen Wähler geben dabei an, soziale Medien gar nicht zu nutzen. Lediglich 19 Prozent der Befragten möchten über soziale Medien im Wahlkampf angesprochen werden. Bei der Frage, welche Politiker über Soziale Medien wahrgenommen würden, belegt Angela Merkel mit mageren fünf Prozent Platz eins. Dahinter folgt Peer Steinbrück, ihn nahmen nur drei Prozent der Befragten über soziale Medien wahr. Jeweils ein Prozent nannten Sigmar Gabriel, Peter Altmaier, Horst Seehofer, Jürgen Trittin oder Volker Beck.“<sup>208</sup>

"Am vergangenen Wahlsonntag twitterten die Deutschen rund 350.000 Mal rund um die Bundestagswahl 2013 zu Hashtags wie

---

<sup>204</sup> Vgl. Gruber 2011: 113f und Gruber 2012: 44f

<sup>205</sup> Siehe Graf 2013c

<sup>206</sup> Ebenda: 1

<sup>207</sup> Siehe Howest 2013a

<sup>208</sup> Ebenda: 1

#btw13 oder #gehwählen. Laut dem Twitter-Blog entspricht das der höchsten Anzahl an Tweets in Deutschland zu einem Thema an einem Tag. Ein Höhepunkt wurde gegen 18.20 Uhr mit 1.424 Tweets pro Minute erreicht. In dem Moment wurde die erste Hochrechnung veröffentlicht."<sup>209</sup>

Dabei bemühten sich die deutschen Politiker im Wahljahr 2013, auf Social Media Kanälen präsent zu sein. „Hatten im Januar 86 Prozent der MdB mindestens ein Profil bei einem sozialen Netzwerk, so waren es im Juli bereits 90 Prozent. [...] Dabei ist Facebook das am stärksten genutzte soziale Netzwerk bei den Bundestagsabgeordneten. 83 Prozent der MdBs haben dort ein Profil.“<sup>210</sup>

Anteil der Mitglieder deutscher Bundestags-Fraktionen, die ein Profil bei mindestens einem sozialen Netzwerk haben:<sup>211</sup>

Fraktion	Januar 2013	Juli 2013
Bündnis 90/Die Grünen	94 Prozent	96 Prozent
FDP	96 Prozent	94 Prozent
Die Linke	88 Prozent	93 Prozent
SPD	83 Prozent	89 Prozent
CDU/CSU	81 Prozent	86 Prozent

Über den Wahlkampf zur letzten Bundestagswahl 2013 haben sich immerhin 23 Prozent der deutschen Wähler im Internet informiert, vier Jahre davor waren es 18 Prozent der Bundesbürger. „Damit hat das Web als Informationsquelle eine größere Bedeutung als der Hörfunk, der von 16 Prozent der Befragten genannt wurde. Mit 66 Prozent hatte das TV den größten Anteil vor Tageszeitungen, worüber sich 38 Prozent schlau machten.“<sup>212</sup> Die Divergenz der Werte zu den „Internetnutzern“ zeigt klar deren Präferenz hin zur digitalen Kommunikation. Denn insgesamt liegt, nach den Ergebnissen der aktuellen BLM-Studie, das Fernsehen mit einer Nutzerquote von täglich knapp 60 Prozent der über 14-Jährigen in Deutschland vorne, wenn es um Informationen rund über das Zeitgeschehen in Politik, Wirtschaft und Kultur in Deutschland und in aller Welt geht. „Damit liegt das Fernsehen deutlich vor dem Hörfunk (48,9 Prozent), der Tageszeitung (36,6 Prozent), dem Internet (24,7 Prozent) und den Zeitschriften (8,4 Prozent). Allerdings sind über alle drei Messungen zwischen 2009 und 2013 hinweg die Werte für Fernsehen und

---

<sup>209</sup> Gründel 2013a: 1

<sup>210</sup> Ebenda: 1

<sup>211</sup> Vgl. Graf 2013a: 1

<sup>212</sup> Rönisch 2013a: 1

Tageszeitung rückläufig, Internet und auch Radio legen dagegen zu, der Zeitschriften-Wert bleibt stabil."<sup>213</sup>

### 2.4.3 Nutzung Social Media privat

Der Begriff Social Network stammt aus der Soziologie und beschreibt die Analyse der Qualität zwischenmenschlicher Bindungen. Web 2.0 macht es mit seiner Interaktivität heute möglich, unabhängig von der räumlichen Distanz und den Herausforderungen des Alltags Kontakte zu halten, sie zu vertiefen und neue Netzwerke aufzubauen.<sup>214</sup> Somit können Sozialkontakte entwickelt oder gepflegt werden rein mit technischen Mitteln, ohne den bis dato gewohnten zeitlichen und räumlichen Aufwand. Dies trägt den Gegebenheiten der modernen Lebenswelt von Beruf und Privatem Rechnung, denn die sozialen Strukturen haben sich deutlich gewandelt: Familienverbände sind sehr viel kleiner, inhomogener geworden, die Anforderungen an die Arbeitnehmer bzgl. Mobilität und Flexibilität steigen, ebenso das „Lebenstempo“ und die Möglichkeiten für den Einzelnen zur Selbstverwirklichung, für die in vielen Formen intensiv geworben wird. Die persönliche soziale Interaktion hat sich verändert.<sup>215</sup>

Im Vordergrund bei der Nutzung des Web 2.0 steht sicher der Wunsch nach kommunikativem Austausch mit anderen Menschen, sowie auch dem Spaß an der Sache selbst. „Aber auch das Knüpfen von Kontakten oder der Aufbau einer Wissenssammlung sind wichtige Motivatoren. Nach Mühlenbeck und Skibicki ist der Wunsch nach Wahrnehmung und Anerkennung die stärkste Triebfeder für die Teilnahme an einer Community. Als Erklärungsansatz gehe es den Menschen somit vor allem um die Befriedigung sozialer Bedürfnisse. Daneben zielen Menschen in sozialen Netzwerken auch auf die Darstellung der eigenen Persönlichkeit und den Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gemeinschaft ab.“<sup>216</sup> Andererseits gibt der Nutzer im Allgemeinen schon in sozialen Netzwerken ein Abbild seiner tatsächlichen Persönlichkeit wieder, so das Ergebnis einer Studie der Universitäten Münster, Mainz und Göttingen. Demnach funktionieren die sozialen Verhaltensweisen und Wahrnehmungen auf Facebook nach ähnlichen Prinzipien wie im realen Leben. „Wie bei direkten sozialen Begegnungen liegen auch auf Facebook starke Unterschiede zwischen Menschen darin, wie extravertiert oder zurückhaltend, originell oder angepasst, freundlich oder motzig,

---

<sup>213</sup> Graf 2013b: 1

<sup>214</sup> Vgl. Huber 2008: 60

<sup>215</sup> Inwieweit die mittels Social Media geknüpften oder gepflegten sozialen Kontakte äquivalent sind mit denen, die direkt im persönlichen Kontakt geschlossen und vertieft wurden, muss an anderer Stelle geklärt werden.

<sup>216</sup> Hettler 2010: 25

organisiert oder planlos, selbstbewusst oder selbstmitleidig sie sich verhalten."<sup>217</sup>

Die Etablierung des Internets in den Alltag der Menschen hat eine generelle Verhaltensänderung bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung mit sich gebracht. Die unüberschaubare Menge an verfügbaren Informationen und die Vielzahl an durch den Einzelnen nicht qualifizierbaren Quellen führt zu einer Selektionsnotwendigkeit.

Suche nach Information im Internet ist heute meist gepaart mit der Nutzung einer Suchmaschine, Google ist hier das meistgenutzte Tool. Je nach Suchbegriff oder -kombination ergeben sich zumeist Trefferanzeigen im Millionenbereich. Selbst wenn es „nur“ einige Tausend Verknüpfungsangebote sind, kann der User diese nur mit immensem Zeitaufwand verifizieren; insofern hat sich herausgebildet, dass nur die auf den ersten ein bis zwei Seiten angezeigten Treffer beim Suchenden Relevanz haben. Der Suchalgorithmus der hinterlegten Technik gibt dem User damit vor, aus welchen Quellen er seine Daten bezieht und seine Meinungsbildung erfolgt. Wie genau die Selektion erfolgt, worauf sie sich stützt und welche Angebote „herausfallen“, bleibt dem User vollständig verborgen. Eine besondere Form des modernen „Gatekeeping“.

Auch die Kirche entdeckt die digitale Kommunikation für sich: Sünder können jetzt auch per Smartphone bereuen, das Internet wird zum Beichtstuhl. Entsprechende Apps versprechen virtuelle Vergebung. Rund 20.000 Geständnisse über Seitensprünge und Fehltritte wurden im beliebtesten Portal "Beichthaus" schon von Usern bewertet. Die kostenlose App bietet pikante Sünden, gegliedert in Rubriken wie Diebstahl, Drogen, Dummheit. Die App „Confession“ fragt ihrerseits die Benutzer auf die Verletzung der Zehn Gebote ab und gibt Anregungen für die Beichte vor dem Priester. Sie wurde von der amerikanischen Bischofskonferenz mitentwickelt und bekam den Segen der katholischen Kirche.<sup>218</sup>

### **Öffentlich/Privat/Geheim: Kommunikation im Web ist persönliche Kommunikation**

Scott proklamiert Facebook als Hauptmethode, wie Menschen mit anderen Menschen (und Unternehmen) Kontakt halten.<sup>219</sup> Hier aber verschwimmen je nach Nutzung und Nutzer sehr leicht die Trennlinien zwischen Privat und Geschäftlich im „Social Web“. Schaut man sich an, welche Inhalte auf (deutschen) Facebook-Seiten gepostet werden<sup>220</sup>, so

---

<sup>217</sup> Howest 2013c: 1

<sup>218</sup> Vgl. Schober 2013: 69

<sup>219</sup> Ob das erstrebenswert ist, lohnt sich sicher an anderer Stelle auszuarbeiten.

<sup>220</sup> Ich nutze hier die Erfahrung mit meinem eigenen privaten Account bei Facebook und den aktuell knapp 200 Freunden.

sehe ich doch primär „Belangloses“ (aus der Sicht von Unternehmen), private ja vielleicht manchmal auch intime Gedanken und Aussagen zum aktuellen Tagesgeschehen der Person oder des öffentlichen Lebens; sicher auch hier und da ein „Like“ zu einem Produkt oder einem Unternehmen, aber auf jeden Fall viele Links zu Musik-, Spiele-, Video- und Bilddateien im Netz, die zumeist witzig oder besonders tragisch sind, die Denkweise und Meinung des Users in irgendeiner Art und Weise widerspiegeln, zum Nachdenken anregen oder einfach nur unterhalten sollen. Ich sehe auf jeden Fall ganz viel „Eigenmarketing“ bei den Posts der Menschen. Einige nutzen das Instrument natürlich auch ganz einfach dafür, um Menschen, die sie ansonsten wegen der großen räumlichen Distanz nicht oder nicht einfach direkt sehen und sprechen können, über das eigene Leben zu informieren.

"Die Kommunikationsbeziehungen im World Wide Web gehorchen im Großen und Ganzen denselben Prinzipien wie im realen Leben. Man tauscht sich Informationen aus, versendet Neuigkeiten, zeigt den anderen Fotos, teilt gemeinsame Interessen, diskutiert über bestimmte Geschehnisse, verabredet sich, und vieles mehr."<sup>221</sup>

Die Menschen nutzen also die sozialen Medien sozusagen als Pendant ihres Offline-Lebens, aber eigentlich mit den gleichen Spielregeln. Sie haben Spaß an der Möglichkeit und sie verhalten sich, wie Menschen sich in ihrer Freizeit verhalten: Sie sprechen über scheinbar Belangloses, freuen sich über unterhaltsamen Content und möchten in der Ungezwungenheit eigentlich auch nicht gestört werden. Vor allem nicht durch produktorientierte Kommunikation oder gar reine Werbung. Dabei spiegelt sich auch die Einteilung wider, nach denen Menschen ihr Leben einteilen:<sup>222</sup>

- einen öffentlichen Teil, mit dem sie zum Beispiel in ihrem Beruf täglich unterwegs sind und den quasi jeder einsehen kann und darf;
- einen privaten Teil, in den ausgewählte Menschen Einblick bekommen, z.B. Familie, Freunde
- und einen geheimen, eher intimen Teil, in den vielleicht nicht einmal die Familie eingeweiht ist.

### **2.4.3 Nutzung Social Media geschäftlich**

Internet und Social Media verändern, wie oben dargestellt, die Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten der Menschen als

---

<sup>221</sup> Burgard 2011: 16

<sup>222</sup> Vgl. Fleischer, Jens 2010: 17f

Konsumenten und somit auch der Unternehmen. Pressestellen, Marketing und Kommunikationsexperten treten nun „...mit ihren wohldurchdachten Informationen in Wettbewerb zu neuen, auch privaten Publizisten. Plötzlich werden Unternehmen mitsamt allen dazugehörigen Aktivitäten bewertet - und das öffentlich, für jedermann einsehbar und langfristig, vielleicht sogar auf Dauer dokumentiert.“<sup>223</sup>

Durch die Möglichkeit der direkten Interaktion ermöglicht das Web 2.0 den Dialog zwischen allen Beteiligten und verändert damit auch die Beziehungen untereinander, nämlich zwischen

- den Unternehmen und den Verbrauchern:  
Verbraucher erwarten heute direktes Feedback, Hilfestellungen und schnelle Antworten. Transparenz erhält eine viel höhere Bedeutung.
- Mitarbeitern in Unternehmen untereinander:  
Kollegen können über Ländergrenzen hinweg in engem Kontakt bleiben, Projekte vorantreiben. Die Rolle der Mitarbeiter und ihre Tätigkeit verändern sich.
- Geschäftspartnern:  
Auch Geschäftspartner informieren sich über den jeweils anderen und die Bewertungen durch Konsumenten im Internet. Und auch diese Reputation von Partnern wird zurückgespielt.
- Unternehmen und den Medien:  
Online-Recherche in Foren und Blogs ist auch bei Journalisten üblich. Redakteure und Journalisten informieren sich im Internet über ein Unternehmen, nicht nur auf der Corporate Website, um die eigenen Marketingaussagen des Unternehmens zu reflektieren, sondern auch in den Netzwerken und Blogs, um ein Bild der Sichtweise der Kunden und Partner zu erhalten.<sup>224</sup>

"Durch die Etablierung des Internets hat ein genereller Wandel in der Kommunikation stattgefunden, der einhergeht mit einer Verhaltensänderung bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Klassische Kommunikationsformen wie die Werbung verlieren zunehmend an Glaubwürdigkeit und Bedeutung. Der Trend geht auch in der Unternehmenskommunikation ganz klar weg von der reinen Information hin zum Dialog, weg von der Berieselung zur Interaktion. Empfehlung von Person zu Person siegt heute über Werbung, einseitige Transaktion wird zunehmend zur Kollaboration, um sich optimal auf die Kundenbedürfnisse ausrichten zu können."<sup>225</sup>

---

<sup>223</sup> Huber 2008: 22

<sup>224</sup> Vgl. Huber 2008: 22

<sup>225</sup> Fischer 2010: 3

"Traditionelle" Werbung ist darauf ausgerichtet, den Rezipienten bei einer bewusst herbeigeführten Tätigkeit zu unterbrechen, um ihm dann eine Ein-Weg-Botschaft anzudienen, unabhängig davon, ob er diese Botschaft nun konsumieren will oder nicht. Von diesen Werbebotschaften prasseln über den Tag und bei der Nutzung diverser Medien eine Vielzahl auf den Rezipienten ein. Das führt zu Abnutzungs- und Ausblendungserscheinungen: wir nehmen diese Werbebotschaften kaum noch wahr. Demgegenüber agiert Kommunikation via Web anders: Web-Marketing stellt keine Ein-Weg-Unterbrechung dar, sondern die Bereitstellung nützlichen, quasi gewollten/gesuchten Contents, und zwar genau dann, wenn ein Kunde/Interessent ihn wirklich braucht bzw. sucht. Verfügbar ist er ja konstant im Netz.<sup>226</sup>

### **Learning: Das Internet verändert die Kommunikation**

"Social Media bietet Unternehmen enorme Chancen und Potenziale zur Markenführung und Kommunikation. Nie war es einfacher, direkten Kontakt mit der Zielgruppe aufzunehmen, echte Dialoge aufzubauen und die Zielgruppe in die Kommunikation um Marken und Produkte einzubinden."<sup>227</sup> Mit diesen Argumenten versuchen derzeit insbesondere Agenturen und Beratungsunternehmen auf dem Feld der Marketingkommunikation bei den Unternehmen Budgets und Projekte zu generieren. Vielfach werden auch neue Ansätze integriert und umgesetzt, ohne wirklich auf Basis gut analysierter Daten zu entscheiden und Kommunikationskonzepte und -strategien langfristig aufzusetzen und zielgerichtet zu verfolgen.

Einer der wichtigsten Punkte der Social Media Anwendung für die Unternehmen ist zweifelsohne die Thematik „Bewertung“: User bewerten dabei direkt im Internet und damit öffentlich zugänglich Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen, mit denen sie in Kontakt waren (Produktkauf, Inanspruchnahme einer Dienstleistung, Interaktion mit einem Unternehmen z.B. durch Umtausch oder Reklamation, Bewerbung, Besuch einer Veranstaltung, Werbe- oder Marketingaktionen o.ä.). Gleichgültig, ob die Darstellung des Erlebten objektiv als korrekt gewertet werden kann: der Kunde macht publik, was er wie erlebt hat, gibt eine Bewertung ab, die anderen Interessenten/Kunden als Hinweis dient.<sup>228</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. Scott 2010: 44f

<sup>227</sup> Postel 2010: 2

<sup>228</sup> Vgl. Bradish 2011g: 1; negativ bewertende Personen werden Badvocates genannt, positiv bewertende dagegen Advocates.

## Empfehlungen und viraler Effekt bei Kaufentscheidung via Social Networks

„Eine neue Ära beginnt: Egal, ob man sie nun Web 2.0, Social Commerce oder Folksonomy nennt. Die Machtverhältnisse im Markt verschieben sich in Richtung Konsumenten. Sei es bei der Suche von Produkten oder bei der Wahl eines neuen Händlers, immer stärker steht bei Kaufentscheidungen der Austausch der Kunden untereinander im Mittelpunkt - beispielsweise über Weblogs, Foren oder Social Bookmarking. Der Einflussbereich von Unternehmensseite schwindet zunehmend.“<sup>229</sup>

Die Unternehmen müssen sich dieser Situation stellen und entsprechend reagieren. Diese Entwicklung zu ignorieren würde über kurze Sicht den Innovationsgrad des Unternehmens stark schwächen, für Partner, Kunden und Mitarbeiter (aktuelle oder zukünftige) würde das Unternehmen mehr und mehr uninteressant werden; langfristig könnte diese Ignoranzstrategie sogar bis hin zum Marktaustritt führen. Unter diesen Gesichtspunkten stellen sich mehr und mehr Unternehmen der Herausforderung der Integration von Social Media in die Unternehmenskommunikation. Primär heißt das: mehr Transparenz, mehr Offenheit. „Unternehmen geben Informationen preis, die bis dato nur Insidern zur Verfügung standen. Sie sprechen Probleme und Herausforderungen an, lassen ihre Kunden an Entscheidungen teilhaben, fragen um Rat. Dazu muss man bereit sein umzudenken und aufgeschlossen sein für das Neue.

Wer sich davon nicht abschrecken lässt, wird die Vorzüge der Kommunikation 2.0 nicht mehr missen wollen:

- Direkte Gespräche mit den Kunden führen, ihre Bedürfnisse und Wünsche kennenlernen,
- das Unternehmensimage aktiv gestalten,
- ungefiltertes Feedback zu Produkten oder geplanten Veränderungen,
- Mitarbeitermotivation und Spaß,
- Mund-zu-Mund-Propaganda (Word of Mouth-Marketing),
- Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Aktualität,
- Steigerung der Glaubwürdigkeit, Authentizität,
- Steuerung von Meinungsäußerungen,
- Marktforschung zeitnah und preiswert.“<sup>230</sup>

Zwei Drittel der Deutschen sind in mindestens einem Sozialen Netzwerk im Schnitt drei Stunden pro Woche aktiv, kommen dort aber relativ selten auf die Idee, Produktempfehlungen im Freundeskreis aktiv weiterzugeben

---

<sup>229</sup> Langner 2011b

<sup>230</sup> Huber 2008: 24; siehe auch Schnake 2010a: 16

und beispielsweise die Share-Funktion in Newslettern zu nutzen - nur ca. drei Prozent der „Fans“ tun das.<sup>231</sup> „Der Löwenanteil der Facebook-Mitglieder hat überhaupt kein Interesse daran, auf der Plattform nach Produkten zu suchen oder direkt dort einzukaufen.“<sup>232</sup>

„Die Welt der Sozialen Netzwerke wird für ihre Nutzer nicht nur immer wichtiger, sondern auch übersichtlicher. Zwei von drei Nutzern steuern die Startseite ihres bevorzugten Sozialen Netzwerkes mittlerweile häufiger an als Google, so eine Studie von Berater PricewaterhouseCoopers. Dabei handelt es sich bei dem bevorzugten sozialen Netzwerk in den weitaus meisten Fällen um Facebook oder - für professionelle Kontakte - Xing, während Youtube den Bereich der Videoplattformen dominiert. `Soziale Netzwerke fungieren mittlerweile häufig als Stellwerk für den Internet-Traffic. Aus diesem Grund gewinnt die strategische Auseinandersetzung mit Social Media für Unternehmen, Medienhäuser und Werbetreibende immer mehr an Bedeutung`, meint darum PcW-Bereichsleiter Technologie Werner Ballhaus. Beleg: Gut jeder dritte Befragte (35 Prozent) navigiert von seinem Netzwerk zu anderen Webseiten. Beispielsweise stammen bereits bis zu 15 Prozent des Traffics von Zeitungswebseiten direkt oder indirekt von Facebook.“<sup>233</sup>

Und was machen die Unternehmen? Stellen sie sich der Herausforderung, dass täglich im Social Web Berichte, Meinungen und Bewertungen über sie und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen veröffentlicht werden? Angesichts der stetig wachsenden Nutzung von Social Media eine sinnvolle Frage. „Trotz des Bedeutungszuwachses sehen 54 Prozent der Unternehmen klassische Public Relations nach wie vor als die effizienteste Kommunikationsdisziplin an - vor Internet Marketing (50 Prozent) und Social Media (35 Prozent). Auf Twitter sind darüber hinaus 46 Prozent der Unternehmen mit einem eigenen Account aktiv, gefolgt von LinkedIn (43 Prozent) und Youtube mit 36 Prozent. Durch die zunehmend gemischte Nutzung der Social-Media-Kanäle - privat und geschäftlich - wird das Web 2.0 auch für Personaler immer interessanter. Bereits 38 Prozent der Technologie-Unternehmen sehen sich die Social Media Profile von potenziellen Mitarbeitern an.“<sup>234</sup>

Der Nutzen und die Bedeutung der neuen Foren, der Blogs oder der sozialen Netzwerke werden natürlich unterschiedlich interpretiert. Image/Reputation nennen 42 Prozent der Unternehmen als überge-

---

<sup>231</sup> Vgl. Pohlmann 2010: 33

<sup>232</sup> Meixner 2011b: 10f

<sup>233</sup> Graf 2012c: 1

<sup>234</sup> Graf 2011f: 1

ordnetes Ziel; 31 Prozent Umsatzsteigerung, 28 Prozent Kundenbindung, 19 Prozent Marktforschung.<sup>235</sup>

Gerade die Anbieter von Dienstleistungen und Beratung rund um das Thema Soziale Netzwerke berichten über erfolgreiche Aktionen mit großen viralen Effekten auf den diversen Plattformen.<sup>236</sup> Andere Quellen und Studien, z.B. die Zahlen der ARD/ZDF-Onlinestudie belegen, wie wenig Interesse die Nutzer von sozialen Netzwerken an Shopping-Informationen haben. Demnach besuchen beispielsweise nur zwei Prozent der befragten Community-Mitglieder täglich eine Fanpage, weitere 69 Prozent der Umfrageteilnehmer dagegen überhaupt nie.<sup>237</sup> Die Gründe dafür sind u.a., dass die Unternehmen mit ihren Kommunikationsangeboten an den Bedürfnissen der Nutzer vorbeigehen. In solchen Fällen werden dann Marketing-Informationen veröffentlicht, möglichst schnell möglichst viele Fans aktiviert und diese zur Belohnung mit Sonderangeboten bombardiert. Mit Social Commerce hat das aber nichts zu tun. Um tragfähig Social Commerce zu betreiben, „...müssen die Menschen und nicht die eigentlichen Produkte im Mittelpunkt der Marketing-Aktivität stehen. In der Regel funktionieren Social-Commerce-Angebote daher nur, wenn sich Nutzer von sich aus aktiv am Verkaufsprozess beteiligen.“<sup>238</sup>

---

<sup>235</sup> Vgl. Meinert 2011: 1

<sup>236</sup> Für Beispiele für erfolgreiche Aktionen via Social Media siehe u.a. Scott 2010: 93f; 97f; 99f; 105f.

<sup>237</sup> Vgl. Meixner 2011b: 10f

<sup>238</sup> Ebenda



### 3. B2B-Unternehmen und ihre Kommunikation

Unternehmenskommunikation ist Kommunikation im Kontext von unternehmerischen Zielen und „...steht für die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen einer Unternehmung, die eingesetzt werden, um einen Informationsaustausch mit relevanten Bezugsgruppen im Sinne eigener Zielstellungen zu erreichen.“<sup>239</sup> Dabei sind nicht nur die Eigenheiten eines B2B-Unternehmens und seine speziellen Zielsetzungen in dem jeweils verankerten Markt zu beachten, sondern auch die vielfältigen Umfeldbedingungen der handelnden Personen und des Unternehmens selbst in Kultur, Politik, Gesellschaft, Markt, den nationalen und internationalen Gegebenheiten usw.

Die Zielpyramide beinhaltet die Bereiche Unternehmenszweck, Unternehmensziele, Funktionalziele und Instrumentalziele. Durch dieses Geflecht werden die Eckdaten festgelegt, wie das Unternehmen im Markt auftritt und welchen Zweck es verfolgt. Daraus resultieren die Umsetzungsstrategien, die entsprechend der sich ergebenden Funktionalziele dann u.a. auch die Kommunikation des Unternehmens definieren.<sup>240</sup>

Noch bis in die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts waren die Kommunikationsmittel eines Unternehmens relativ überschaubar: die persönliche Kommunikation (z. B. im Verkaufsgespräch) wurde ergänzt durch den Vertrieb unterstützende Drucksachen (wie Produktbroschüren, Anzeigen, Mailings) oder Veranstaltungen (z. B. Messen, Vorträge, Promotions). Insbesondere durch die Integration der digitalen Medien wurden die Marketingmaßnahmen stark erweitert, aber es haben sich auch weitere Offline-Maßnahmen etabliert: Telesales/-marketing, CRM, Internet-Vermarktung (wie Ad-Words-Kampagnen, Bannerwerbung, Internet-Promotions), Mobile- und Guerilla-Marketing ergänzen seither den Marketing-Werkzeugkasten der Unternehmen. Dabei wird zunehmend auf besser analysierten Marktdaten und zielgerichteter auf die Zielgruppen hin kommuniziert.<sup>241</sup>

Im diesem Kapitel sollen die Spannungsfelder der B2B-Unternehmungen dargestellt und erläutert werden, und wie sich die Kommunikation in diesem Umfeld gestaltet. Kommunikation wird dabei im Bezugsrahmen konstruktivistischer Theorien verstanden, diese dann im Kapitel „Kommunikation in B2B-Unternehmen“ vorgestellt und Besonderheiten und Auswirkungen im Rahmen der B2B-Unternehmenskommunikation aufgezeigt. Dabei steht zunächst die Kommunikation des Individuums mit seinen Bedingungen hinsichtlich Kognition und Umfeld im Mittelpunkt, daraus abgeleitet erfolgt dann die Betrachtung der Unternehmens-

---

<sup>239</sup> Hettler 2010: 65f

<sup>240</sup> Vgl. Homburg; Krohmer 2011: 417ff

<sup>241</sup> Siehe hierzu z. B. Eckardt 2010: 3

kommunikation. Dergestalt vorbereitet wird mittels der „Beobachtungs-routine“ die Schnittstelle von Social Media und B2B-Kommunikation skizziert, auf der die spätere Theoriediskussion fußt.

### **3.1. Allgemeines**

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf das B2B-Segment (Business-to-Business): Unternehmen vermarkten ihre Produkte und Dienstleistungen an ihre Kunden/Interessenten/Stakeholder, bei denen es sich selbst um Unternehmen handelt, die auf Basis einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung agieren.

#### **B2B-Kommunikation**

Die B2B-Kommunikation handelt dabei stark in eigenen Gesetzmäßigkeiten. Auf der einen Seite muss die B2B-Kommunikation zwar (ebenso wie die B2C-Kommunikation) die Zielgruppen auf emotionaler und sozialer Ebene ansprechen, auf der anderen Seite überwiegt in der B2B-Kommunikation ein weitgehend straffer Pragmatismus wirtschaftsorientierter Kommunikation, so dass sehr rational agiert wird und zumeist die Fachebene dominiert: B2B-Kommunikation bewegt sich fast ausschließlich in einem spezifischen, fachorientierten Rahmen.

B2B-Entscheidungsprozesse zeichnen sich durch „...eine höhere Produkt-komplexität, längere Verkaufsprozesse und eine stärkere persönliche Inter-aktion aus.“<sup>242</sup> Dabei muss man auch die sich stark verändernden Markt-situationen berücksichtigen. Insbesondere in den letzten Jahren gab es (und gibt es mit steigender Geschwindigkeit) tiefgreifende Marktveränderungen:

- Die Fortschritte in den Informationstechnologien führen die internationalen Märkte immer näher zusammen, bei steigender Informations-transparenz und Kommunikationsgeschwindigkeit.
- Schnelle, global agierende Logistiknetzwerke bieten auch kleinen und mittleren produzierenden Unternehmen oder Nachfragern die Möglich-keit, weltweit Güter anzubieten oder einzukaufen; die Agitations-möglichkeiten nehmen stark zu, die Wettbewerbssituation wird enger, Angebots- und Nachfragemärkte komplexer.
- Beschleunigte Unternehmensprozesse führen zu schnelleren Ent-wicklungen und Ablösungen bei Technologien und Produkten, Amorti-sationszeiten verkürzen sich.
- Internationale strategische Allianzen bzw. Übernahmen sind an der Tagesordnung; die zunehmende Liberalisierung der Märkte führt zu

---

<sup>242</sup> Schwetz 2011: 18

sinkenden Wettbewerbs-beschränkungen, was wiederum zu stärkerer Internationalisierung der Unternehmen und Märkte führt: die Globalisierungsspirale dreht sich (noch) schneller...

- Damit steigen aber wiederum auch die Auswahl- und Selektionsmöglichkeiten bei Beschaffung und Vertrieb. Eine klarere Positionierung und Differenzierung wird für Unternehmen und ihre Marken wichtiger.<sup>243</sup>
- Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten via schneller Internetverbindungen und einfach zu bedienender Social Media Plattformen sorgen für Austausch- und Partizipationsmöglichkeiten, deren Auswirkungen für das jeweilige Unternehmen und seine Branche kaum in Gänze abzuschätzen sind.

### 3.1.1. Definition Begriff Business-to-Business<sup>244</sup>

Bis in die 1990er Jahre wurde zumeist der Begriff „Investitionsgütermarketing“ (bzw. Industriegütermarketing) verwendet, der sich aber perspektivisch klar auf die Vermarktung von Waren mit großem Volumen zur Produktion, Be- oder Verarbeitung von Produkten fokussiert, ohne aber z. B. den Absatz von Konsumgütern und Dienstleistungen an Betriebe, Organisationen oder den Handel zu berücksichtigen.<sup>245</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grunde setzte sich in der englischsprachigen ebenso wie später in der deutschsprachigen Literatur mehr und mehr der Begriff des Business-to-Business-Marketing durch.<sup>246</sup>

Kotler definiert die B2B-Märkte als „...Businesses that operate in industrial markets, acquire goods and services to use in the production of other products or services which are sold, rented or supplied to other businesses.“<sup>247</sup> Mir greifen diese Definitionen nicht weit genug. Nicht jedes Produkt, das im Rahmen von B2B-Geschäften ge-/verkauft wird, geht auch gleich in ein neues Produkt ein oder wird als Handelsprodukt weiterverkauft. Viele Teile werden benötigt für die Ausübung des formalen Geschäftsablaufes (Schreibwaren, Computer, Büromöbel, Laborartikel usw.), für die Initiierung, Aufrechterhaltung oder Absicherung der Geschäftstätigkeit (Immobilien, Fahrzeuge, Finanzprodukte, Versicherungen usw.), dazu kommt der gesamte Part der Dienstleistungen (z. B.

---

<sup>243</sup> Allein über die Qualität der Produkte funktioniert das sehr oft nicht mehr, zu hoch ist die Anzahl der Anbieter, die hier mithalten können; hohe Produktqualität wird so zur Voraussetzung im internationalen Wettbewerb. Vgl. zu diesen Punkten Pfoertsch; Schmid 2005: 11f

<sup>244</sup> B-to-B oder auch B2B; gelegentlich B2B-Marketing

<sup>245</sup> Vgl. hierzu z. B. Fuchs 2003: 2f; Homburg; Kroner 2011: 1003; Pfoertsch; Schmid 2005: 10f

<sup>246</sup> Vgl. Eckardt 2010: 1

<sup>247</sup> Kotler; Pfoertsch 2006: 20f. Ähnliche Ansätze finden sich in der gängigen Literatur, z. B. Fuchs 2003: 2f; Pfoertsch; Schmid 2005: 10f; Eckardt 2010: 1.

Beratung, Hygiene, Wartung/Instandhaltung, Reparaturen usw.) und der starke Marktanteil des Großhandels.

Im Folgenden wird daher unter der Begrifflichkeit „Business-to-Business“ eine Marktsituation verstanden, bei der sich auf beiden Seiten des Austauschprozesses jeweils betriebswirtschaftlich organisierte Unternehmen oder Organisationen (auch staatliche Institutionen) gegenüberstehen (unabhängig davon, ob diese eine Gewinnerzielungsabsicht haben oder nicht) und keinesfalls private Anbieter oder Abnehmer. Damit sind die Marktteilnehmer entscheidendes Abgrenzungskriterium zwischen B2B- und Konsumgütermarketing.<sup>248</sup> Eine weitere Unterscheidung in z. B. Investitionsgüter oder Industriegüter<sup>249</sup> wird hier nicht tiefer berücksichtigt, da dies für die Diskussion der Kommunikationsbedingungen der Social Media Instrumente vor dem Hintergrund konstruktivistischer Theorien unerheblich ist.

Die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation in B2B-Unternehmen splitten sich in viele Bereiche auf, je nachdem, ob es sich um kundenorientierte (Verkaufs-) Kommunikation oder um die Interaktion mit anderen Marktbeteiligten (eigene Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber, Dienstleister, Öffentlichkeit, Verbände, Management etc.) handelt. Im Folgenden wird häufig der Begriff „Stakeholder“ als die Gesamtheit aller Zielgruppen eines (B2B-) Unternehmens verwendet. „Stakeholder sind alle Handlungsträger, die in der Lage sind, den eigenen Organisationserfolg positiv oder negativ zu beeinflussen.“ sagt Pepels<sup>250</sup>; ich nutze den Begriff für alle Handlungsträger, die im Rahmen der Ausübung der betriebswirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens zum tragen kommen und folglich ein kommunikativer Austausch zu ihnen in irgendeiner Form erfolgt.

### **Grundlegende Aspekte der B2B-Kommunikation**

Die B2B-Kommunikation wird von den Gesetzmäßigkeiten der B2B-Märkte geprägt:

- Wenige Marktteilnehmer: B2B Märkte sind in der Regel nicht anonym. Die Marktteilnehmer, also Kunden und Wettbewerber, sind bekannt oder können leicht identifiziert werden.
- Professionelle Entscheidungsträger und -prozesse: Ein B2B-Unternehmen muss in erster Linie Menschen überzeugen, die berufsmäßig in den Kaufentscheid involviert sind und nicht für ihre eigenen Bedürfnisse einkaufen. Formales und Fachliches steht deutlich über Emotionalem oder Sozialem.

---

<sup>248</sup> Vgl. hierzu auch Eckardt 2010: 1; Godefroid 2003: 23.

<sup>249</sup> Wie in der Diskussion anderer, zumeist betriebswirtschaftlicher Themen üblich, siehe hierzu z. B. Pförtsch; Schmid 2005: 10f; Homburg; Kroner 2011: 1004ff

<sup>250</sup> Pepels 2008b: 551

- Hohe Komplexität der Produkte: B2B Produkte sind meist technisch hochkomplexe, oftmals individualisierte Produkte, Systeme oder Dienstleistungen und für Laien/Außenstehende meist nicht zu verstehen bzw. zu überblicken.

„Generell kann konstatiert werden, dass im Vergleich zu den Konsumgütermärkten die Transaktionen im Business-to-Business-Sektor durch eine größere Variationsvielfalt charakterisiert sind, dies erfordert eine breitere und tiefer angelegte Kommunikation, d. h. das verfügbare und genutzte Set an Kommunikationsmitteln und -maßnahmen ist sehr differenziert.“<sup>251</sup>

### 3.1.2. Merkmale und Besonderheiten

"Ranging from pencils you use in the office up to turnkey operations for power plants - the variety of industrial products and services is so huge and complex that it is almost impossible to make universally valid statements about them."<sup>252</sup> So umschreibt Kotler die hohe Bandbreite an Produkten im B2B-Segment. Durchgesetzt hat sich eine Klassifizierung der Geschäftsarten nach Backhaus in die Rubriken Produktgeschäft, Systemgeschäft, Anlagengeschäft und Zuliefergeschäft.<sup>253</sup>

Unabhängig davon, ob es sich wie beim Produktgeschäft um einen eher anonymen Markt handelt, bei dem die Vermarktungsbemühungen der Anbieter nicht einzelkundenfokussiert sind, oder ob wie im Anlagen- aber auch im Zuliefergeschäft die Orientierung auf dem Einzelkunden liegt und Produkte als kundenindividuelle Leistungspakete vermarktet werden und durch den entsprechenden Wartungsservice noch auf Jahre den Kunden binden: Zumeist sind die B2B-Geschäfte geprägt von hoher Komplexität der Produkte und Services, so dass auf beiden Seiten der Geschäftspartner hochausgebildete Experten auf ihrem Gebiet tätig sind. Die entsprechenden Fachbereiche sind oft tief spezialisiert und bilden eigene, in sich geschlossene „Welten“, deren Fachsprache und Technikstandard auch über die Ländergrenzen hinweg und zumeist auch global Gültigkeit haben.

---

<sup>251</sup> Fuchs 2003: 1f

<sup>252</sup> Kotler; Pfoertsch 2006: 21f

<sup>253</sup> Siehe z. B. Godefroid 2003: 30ff oder Werani 2006: 164ff und Eckardt 2010: 19 und 29; für die Fragestellungen der vorliegenden Dissertation haben diese Klassifizierungen nur eine untergeordnete Relevanz, da sie für die grundlegenden Interaktionskonzepte via Kommunikation zwischen den handelnden Unternehmen keinen Einfluss haben, weshalb ich hier auch nicht intensiver darauf eingehe; gleiches gilt für die Kauf- und Kaufphasentypologien, die ebenfalls in den genannten Quellen vertieft vorgestellt werden.

Einige B2B-Märkte weisen dabei auch eine geografische Konzentration auf.<sup>254</sup>

Nach Produktkategorien unterscheidet man zwischen Gebrauchsgütern (langlebige Wirtschaftsgüter), Verbrauchsgütern (nicht dauerhafte Wirtschaftsgüter), Konsumgütern (Güter des täglichen Bedarfs; Suchgüter; Sonderprodukte und Spezialitäten) und Industriegütern (Rohmaterial und Zulieferteile; Anlagegüter; Betriebs- und Hilfsstoffe, Dienstleistungen).<sup>255</sup>

Nach der Art der Produktverwendung lassen sich folgende Gruppen charakterisieren:

- Benutzer und Verbraucher: Produkte werden mit dem Ziel erworben, damit oder daraus eigene Produkte oder Leistungen zu erstellen.
- Verwender und Original Equipment Manufacturer (OEM): Produkte werden so wie sie sind in Eigenprodukte eingebaut.
- Handel: Produkte werden so wie sie sind weiterverkauft, das kann auf eigene Rechnung, im Auftrag oder auch vermittelnd erfolgen.
- Dienstleister: hier werden beratende und unterstützende Leistungen in allen Proezssschritten eines Produktes auf der Anbieter- und der Nachfragerseite subsumiert.<sup>256</sup>

### **Besonderheiten der B2B Gütermärkte**

An Besonderheiten der B2B Gütermärkte sind in diesem Zusammenhang evident:

- Unternehmen/ Organisationen als Kunden  
Zumeist sind die Absatzfelder im B2B-Segment klar abgegrenzt mit einer überschaubaren Anzahl an potenziellen Kunden, aber mit einem oftmals großen Absatzvolumen. Der Markt ist häufig sehr stark segmentiert, die Leistungen oft individualisiert. Die Marktteilnehmer sind nicht anonym, man kennt sich untereinander. Es handelt sich um Fachbereiche, die in einem eigenständigen Rahmen agieren.<sup>257</sup>

Hoch erklärungsbedürftige Investitionsgüter und Dienstleistungen, die im B2B-Geschäft vorherrschen, bedingen einen hohen Grad der Interaktion der Geschäftspartner. In längeren Prozessen wird unter Einbeziehung mehrerer Fachabteilungen der beteiligten Unternehmen auf Basis des Anforderungsprofils des Auftraggebers ein oftmals sehr spezifisches Produkt/eine Dienstleistung entwickelt und umgesetzt. Nicht selten entsteht auch eine längerfristige Abhängigkeit nach Ablauf des eigentlichen Kaufaktes, z. B. durch den Bau einer kompletten Anlage

---

<sup>254</sup> Z. B. Großchemie, Filmbranche, Finanzmärkte; s. Kotler et al 2010: 361

<sup>255</sup> Vgl. ebenda: 627f

<sup>256</sup> Vgl. Eckardt 2010: 6

<sup>257</sup> Vgl. ebenda: 4

und deren spätere dauerhafte Wartung. Letztlich entstehen persönliche und zwischenmenschliche Kontakte, die eine wichtige Rolle für den Erfolg der Geschäftsbeziehung spielen.<sup>258</sup>

Unabhängig von der Wirtschaftsform der Teilnehmer in einem B2B-Markt (Wirtschaftsunternehmen, staatliche Stellen, sonstige Organisationen wie Verbände, Vereine, Stiftungen usw.) orientieren sich die Beschaffungsentscheidungen weitgehend an wirtschaftlich rationalen Kriterien und die Beschaffungsabläufe sind strukturiert und mehrpersonal besetzt, Spontankäufe gibt es quasi nicht.<sup>259</sup>

- **Derivative Nachfrage**  
Die im B2B-Markt gehandelten Produkte sind zumeist eingebettet in die eigene Produktentwicklung/Produktion (direkt oder indirekt, unterstützend) oder werden für die Aufrechterhaltung des eigentlichen Betriebsablaufes genutzt, wie z. B. Reinigungsarbeiten an einer Immobilie oder Gärtnerarbeiten für die firmennahe Grünfläche.<sup>260</sup> Der Bedarf an den im B2B-Sektor entwickelten und produzierten Waren ist nicht originär, sondern leitet sich ab aus der Nachfrage nach Konsumgütern. Diesen abgeleiteten Bedarf nennt man „derivative Nachfrage“. Die Nachfrage nach Stahl für die Automobilproduktion z. B. ist abhängig von der Nachfrage nach Kraftfahrzeugen.<sup>261</sup>
- **Hoher Individualisierungsgrad**  
Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich, wo große Mengen gleichartiger Produkte gefertigt und im Massenmarkt abverkauft werden, weisen viele Produkte und Dienstleistungen im B2B einen hohen Individualisierungsgrad auf.<sup>262</sup> Die spezifischen Bedürfnisse organisationaler Kunden bedingen individuelle Lösungen. Es entstehen Einzelprodukte, die ganz nach den Vorgaben eines Kunden gefertigt werden (z. B. Produktionsmaschine), Produktserien, die speziellen Bedürfnissen gerecht werden und durchaus auch unter der Marke des Fertigungsunternehmens weiterverarbeitet werden (z. B. Zulieferteile im Automobil- oder Computerbereich wie Scheinwerfer, Autoradios, Prozessoren), aber auch Standardwaren, die bei der Produktion vielfältiger Produkte verwendet und durchaus auch in Großserien produziert und verkauft werden (z. B. Schrauben, Werkzeug, Standardmaschinen).

---

<sup>258</sup> Vgl. Homburg; Krohmer 2011: 140-142

<sup>259</sup> Vgl. Eckardt 2010: 6f

Diese Produkte haben mit dem eigentlichen Produkt-/Dienstleistungszweck des Unternehmens nichts zu tun, fallen aber im Rahmen der Unternehmensausübung an.

<sup>261</sup> Siehe Homburg; Kroner 2011: 140-142; Fuchs 2003: 5; Kotler et al 2010: 361

<sup>262</sup> Vgl. Homburg; Kroner 2011: 140-142

- **Ausgeprägter Interaktionsgrad**

Der o. a. Individualisierung aber auch der u. a. hohen formalen Aufwendungen ist ein ausgeprägter Interaktionsgrad im B2B-Sektor geschuldet. Zunächst bedarf es seitens des Auftraggebers einer größeren Recherche, um mögliche Anbieter zu selektieren und diese<sup>263</sup> mit der Aufgabenstellung vollständig vertraut zu machen. Zur Aufstellung der Notwendigkeiten ist dann eine intensive Analyse zur Erstellung des Anforderungsprofils für das Produkt/die Dienstleistung notwendig. Bis es zu einem Geschäftsabschluss mit der beiderseitigen Zusage zur Zusammenarbeit kommt, haben sich die im Prozess involvierten Mitarbeiter auf beiden Seiten der Unternehmen schon intensiv mit dem Projekt befasst und miteinander interagiert.

Mit dem Start der eigentlichen Projektphase wird die Interaktion zumeist über viele Abteilungen hinweg erst richtig intensiv. Oftmals kommt es auch nach Abschluss des eigentlichen Projektes zu weiteren, langfristigen Geschäftsbeziehungen, wenn z. B. Nachfolgelieferungen erfolgen, Wartungs- oder sonstige Servicearbeiten durchgeführt werden oder neue Projekte gestartet werden, die man hier wiederum mit den bekannten Geschäftspartnern abwickelt, weil man positive Erfahrungen mit der Liefer-/Produktqualität, der Zuverlässigkeit gemacht hat, weil man mit den Menschen gut zusammenarbeiten konnte oder weil die gemeinsame Abstimmung als Investition hohe Relevanz erlangt hat, die man bei einem neuen Geschäftspartner wieder neu aufbauen müsste. So entstehen langfristige Geschäftsbeziehungen im B2B-Sektor, die nicht selten über viele Jahre funktionieren und aus der alle Beteiligten entsprechende Vorteile ziehen.

"Die persönliche Kommunikation nimmt im BtB-Bereich in vielen Fällen einen hohen Stellenwert ein. Aufgrund der ausgeprägten persönlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern ist i.d.R. die Einflussnahme des Nachfragers auf die Leistungserstellung des Anbieters vergleichsweise groß. Diese Form der Customer Integration ist eine intensive Form der Kundenorientierung. Die intensive Zusammenarbeit kann dabei sehr facettenreich sein. Sie kann über einen regelmäßigen Informationsaustausch und die Akquisition von Referenzkunden bis hin zu Lease-User-Vereinbarungen und langfristigen Entwicklungspartnerschaften reichen."<sup>264</sup>

- **Multipersonelle Entscheidungen**

Insbesondere in den o. a. komplexeren Projekten sind viele Mitarbeiter und Abteilungen eines Unternehmens involviert. Entscheidungen im

---

<sup>263</sup> Zumeist werden mehrere Lieferanten angefragt, um das beste Angebot in Bezug auf Preis, Lieferqualität und Lieferzeit herausfiltern zu können.

<sup>264</sup> Fuchs 2003: 8

B2B-Segment werden ohnehin zumeist multipersonell gefällt, da das Fachwissen von mehreren Personen benötigt wird, oder aber zumindest die formalen Gegebenheiten<sup>265</sup> entsprechende Abläufe erfordern. Auch bei inhabergeführten mittelständischen Unternehmen, in denen der Inhaber als Geschäftsführer fungiert<sup>266</sup>, werden, trotz der formal gegebenen finalen Entscheidungsinstanz des Inhabers, diese Vorgaben gelebt. Nur so ist eine wirtschaftsorientierte und fachlich basierte Umsetzung mit all ihren Anforderungen und Bedingungen im täglichen Arbeitsleben möglich.

- **Formalisierte Nachfrage (Buying Center)**  
Aus den Consumer-Märkten kennt man den emotional geprägten und oftmals spontan ausgelösten Entscheidungs- und Kaufakt. Marketing und Werbung sind auf diesen Bereich spezialisiert. Im Business to Business Segment gibt es das so nicht. Kaufentscheidungen und – abläufe in der Industrie sind komplexe Prozesse, an denen viele Personen aus diversen Abteilungen des Unternehmens beteiligt sind, die jeweils über hohe Professionalität und Wissen in ihrem Bereich verfügen. Um diese Beschaffungsvorgänge mit ihren weitreichenden Auswirkungen (monetär, technisch, personell, prozessual usw.) professionell und zielorientiert managen zu können, sind die Prozesse formalisiert und werden von erfahrenen und speziell ausgebildeten Einkäufern im sogenannten Buying Center geführt.<sup>267</sup> Für die Entscheidungsfindung werden hier umfassende Informationen in Abhängigkeit der Bedürfnisse der involvierten Abteilungen benötigt zur gewünschten Ware, deren Beschaffenheit, technischen Spezifitäten, Herkunft und Preis, aber auch zum Lieferanten, den Lieferbedingungen usw. Die Informationsbeschaffung ist ein eigenaktiver Part des Buying-Center und im kommunikativen Prozess sehr wichtig.

Das organisationale Beschaffungsverhalten von B2B-Unternehmen ist häufig mit hohen Ausgaben, komplexen technischen und wirtschaftlichen, aber auch strategischen Überlegungen verbunden, nicht selten sind auch externe Dienstleister involviert. Kaufentscheidungen als Ergebnis eines solchen Prozesses können da schon mal lange Zeiträume einnehmen, an dessen Ende der eigentliche Kaufprozess erst gestartet wird.<sup>268</sup>

---

<sup>265</sup> Siehe hierzu nachfolgenden Punkt „Buying Center“

<sup>266</sup> Eine insbesondere in Deutschland sehr weit verbreitete Geschäftsform.

<sup>267</sup> Siehe hierzu z.B. Pförtsch; Schmid 2005: 14; Kotler et al 2010: 361f; Homburg; Kroner 2011: 140-142

<sup>268</sup> Siehe zum Thema Buying Center und dem Pendant Selling Center u. a. Eckardt 2010: 30f; zum Thema Phasen des Kaufprozesses Homburg; Kroner 2011: 145 und zum Thema Merkmale geschäftlicher Transaktionen Pepels 2008c: 265f.

Ähnlich wie im Endkundengeschäft (B2C) ist auch im B2B das Internet aus dem täglichen Arbeitsprozess und somit auch aus den Einkaufsphasen nicht mehr wegzudenken. Dabei nutzen Geschäftskunden „...das Internet als Informationsquelle sowohl vor dem Einkauf (81,1 Prozent), während des Einkaufs (64,1 Prozent) als auch nach dem Einkauf (62,4 Prozent)“.<sup>269</sup> Somit ist die Mehrheit der Geschäftskunden bereits als Multichannel-Käufer unterwegs: Sie informieren sich vorab im Internet via Suchmaschinen und Marken-/Herstellerwebseiten und tätigen den eigentlichen Kauf dann später im persönlichen Kontakt (etwa 72 Prozent) oder dann anhand der Bestellung über ein Printmedium (61 Prozent). Dabei ist ihnen während der Kaufentscheidung und des Kaufabschlusses der persönliche Kontakt weiterhin sehr wichtig (43,8 Prozent).<sup>270</sup>

Je nach Warengruppe ergeben sich präferierte Einkaufsprozesse: Indirekte, eher selten beschaffte Güter mit hohem Wert werden von den Unternehmen eher in persönlicher Interaktion gekauft (ebenso z. B. Rohstoffe und direkte Güter); indirekte, häufig benötigte Güter mit geringem Wert (Verbrauchsgüter) werden zumeist via Print- bzw. Online-Bestellung geordert; Handelsware wird sowohl über Online-Bestellung, als auch über persönlichen Kauf oder Print-Bestellung eingekauft.

### **3.2. Bezugsrahmen/Bestimmungsfaktoren von B2B Unternehmen<sup>271</sup>**

Um die Kommunikation von B2B-Unternehmen in ihrer Tiefe verstehen und einordnen zu können, sollen im Folgenden die Bedingungen skizziert werden, unter denen diese Kommunikation erfolgt. Zunächst gehe ich dabei auf die globalen Marktstrukturen ein, die sich mit steigender Dynamik ergeben haben, danach werden (absteigend) die sonstigen Rahmenbedingungen seziert, von den politischen und kulturellen Bedingungen, dem Marktumfeld allgemein und im speziellen Fachbereich bis hin zum Individuum Mensch als dem Träger und Initiator des wichtigsten Verbindungsgliedes: der Kommunikation.

"Eine der wichtigsten Entwicklungen im Marketing der letzten Jahre kann mit einem einzigen Begriff beschrieben werden: Vernetzung. Mehr als je zuvor sind wir auf dieser Welt alle untereinander vernetzt und mit all dem, was nah und fern von uns in der Welt geschieht. Die treibende Kraft hinter diesen neuen weltweiten

---

<sup>269</sup> Bradish 2012a: 1

<sup>270</sup> In dem Zusammenhang zu beachten: 74,6 Prozent der Umsätze, die in Onlineshops erzielt werden, kommen von Kunden, die sich zuvor in einem persönlichen Gespräch informiert haben! Daten aus Bradish 2012a: 1.

<sup>271</sup> Zum Thema Bestimmungsfaktoren siehe auch Homburg; Kroner 2011: 214-236 und Schierenbeck 1995: 13-26.

Vernetzungsstrukturen sind die Informations- und Kommunikationstechnologien.“<sup>272</sup>

### 3.2.1. Globalisierung: „The world is flat“<sup>273</sup>

„Wenn man eine Definition von Globalisierung braucht, dann ist sie leicht zu geben: Globalisierung bezeichnet einfach unsere wachsende wechselseitige Abhängigkeit.“<sup>274</sup>

Was Giddens als „wechselseitige Abhängigkeit“ bezeichnet, ist letztlich nicht mehr und nicht weniger als das Spielfeld der (modernen) Unternehmen: Die Welt ist zu einem Markt zusammengerückt. Ursprung dafür ist nicht zuletzt die moderne Kommunikation mit ihren neuen technischen Möglichkeiten - und genau auf diese Kommunikation wirkt sich die (neue) Marktsituation auch wieder aus.

Die Globalisierung lässt sich in drei historische Abschnitte gliedern<sup>275</sup>: Zunächst die „Entdeckung der Welt“ (Länder nähern sich an), dann die industrielle Revolution (Unternehmen nähern sich an) und ergänzend die elektronische Revolution (Individuen nähern sich an).<sup>276</sup> Friedman nennt das, in Anlehnung an die heute gebräuchlichen Software- und Entwicklungsnamen, Globalisierung 1.0 bis 3.0.<sup>277</sup>

#### **Globalisierung 1.0: ca. 1492 bis 1800 – Länder nähern sich an**

Der erste Schritt der Globalisierung setzt an beim Übergang von Handwerk/Landwirtschaft zu Kapital und der Entdeckung der Neuen Welt durch Christoph Columbus 1492: Dadurch vergrößerten sich die bis dahin bekannten Grenzen und auch der Drang danach, die neuen Bereiche zu erobern. Im Vordergrund standen die Ressourcen und die technische Machbarkeit und Geschwindigkeit. Je nachdem, welche Techniken vorhanden waren und mit welcher Power man diese zu nutzen imstande war, wurden die vorhandenen Grenzen und Beschränkungen eingerissen

---

<sup>272</sup> Kotler et al 2010: 55

<sup>273</sup> Friedman 2007

<sup>274</sup> Giddens 2003: 36f

<sup>275</sup> Es gibt auch andere Kategorisierungen, je nach Aufgabenstellung und Sichtweise; so z.B. in die Bereiche „Industrie 1.0 bis 4.0“, wobei die Industrielle Revolution durch die Einführung mechanischer Produktionsanlagen als Ausgangspunkt gesetzt wird, die Einführung der Massenproduktion durch Fließbandarbeit als Stufe 2, der Einsatz von Elektronik und IT als Stufe 3 und die „Digitale Fabrik“ Auslöser der aktuellen Stufe 4; Vgl. Wikipedia 2012g: 1.

<sup>276</sup> Nach Friedman 2007

<sup>277</sup> Vgl. ebenda

und der Horizont in vielerlei Hinsicht erweitert. Die Aktivitäten gingen in diesem Stadium von den Ländern aus, sie waren die treibenden Kräfte und der Fokus der Aktivitäten.<sup>278</sup>

### **Globalisierung 2.0: ca. 1800 bis 2000 - Unternehmen nähern sich an**

Der zweite Schritt der Globalisierung manifestiert sich etwa zwischen 1800 und 2000, unterbrochen von der Weltwirtschaftskrise und den beiden Weltkriegen. Ausschlaggebend für die weiter voranschreitende Globalisierung waren multinationale Unternehmen und die industrielle Revolution. Getrieben durch die zunehmende Anzahl von mechanischen Erfindungen und die dadurch nutzbaren neuen, nicht auf menschlicher Arbeit beruhenden Energiequellen<sup>279</sup>, entwickelten sich völlig neue Herstell- und Transportkonzepte, die es den Unternehmen erlaubten, ihren Radius merklich auszuweiten.

In der zweiten Hälfte dieser Phase waren es dann weitere technische Neuerungen, die zu veränderten Bedingungen führten, diesmal im Kommunikationsbereich. Durch Telegraf, Telefon, Personal Computer, Satelliten- und Kabeltechnik sowie natürlich die frühe Version des Internets revolutionierte sich die Übertragung von Informationen, auf dessen Basis sich globale Handelsstrukturen manifestieren konnten.<sup>280</sup>

### **Globalisierung 3.0: ab ca. 2000 - Individuen nähern sich an**

Die dritte Phase der Globalisierung ist geprägt durch die Annäherung der Individuen: Computersoftware ist einfach zu bedienen, für (nahezu) jederman zugänglich, kostenlos oder sehr kostengünstig zu haben und bietet eine Fülle an Anwendungen - somit kann jeder Einzelne als Autor seinen eigenen Content erstellen; die Übertragungsleistungen für Datentransfer sind immer mehr angestiegen, die Kosten dafür immer weiter gesunken; jeder User kann seine Meinung, seine Informationen ohne Zeitverlust einem globalen Publikum zur Verfügung stellen und durch die Social Media Instrumente (und aktuell auch deren Anwendung auf Smartphones) ist nun eine Vernetzung dieses Publikums möglich mit gleichzeitiger direkter Rückmeldung und nahezu ohne Zeitverlust. Am spannendsten an dieser Entwicklung ist die Dynamik, mit der sie vonstatten geht - einerseits vom zeitlichen und andererseits vom räumlichen Aspekt her: In wenigen Jahren hat sich hier ein Umbruch vollzogen, der (ganz im Gegensatz zu den vorherigen) nun nicht nur eine kleine Gruppe von Menschen oder einen Kontinent betrifft, sondern sich gleich auf die gesamte Welt und deren Bevölkerung auswirkt - nie zuvor waren so viele Menschen direkt von (technischen) Neuerungen

---

<sup>278</sup> Vgl. ebenda: 9; Meckel 2003: 125

<sup>279</sup> Hier seien nur die Dampfmaschine und das Fabrikssystem erwähnt.

<sup>280</sup> Vgl. Friedman 2007: 9; Meckel 2003: 125; Wikipedia 2015a

betroffen.<sup>281</sup> Am Ende kann ein Individuum/eine einzelne Person als Nachrichtenquelle fungieren und Input in den globalen Informationswust geben.<sup>282</sup>

"Globalisierung erfolgt als oder über Kommunikation."<sup>283</sup>

### **Vernetzung**

Der Technologieboom wirkt sich auf die Kommunikation der Unternehmen gravierend aus. Absatz- und Beschaffungsmärkte sind weiter ausgedehnt, das Angebot und die Nachfrage nach Informationen erheblich angewachsen, es gibt mehr Wege die Kunden und deren Bedürfnisse zu analysieren. Aber die Bedürfnisse der Kunden haben sich auch stark gewandelt, Produkte und Dienstleistungen werden immer häufiger maßgeschneidert, schneller entwickelt und das in globaler Interaktion. Demnach ist auch die Wettbewerbssituation eine andere: Wo ein Unternehmen vor kurzem noch in einer Nische direkt mit Kunden in räumlicher Nähe scheinbar unbemerkt und kaum beeinflusst agieren konnte, muss es sich nun auf Einflussnehmer von nahezu überall einstellen. Nicht nur, dass sich ggf. neue, bisher nicht bekannte Wettbewerber aktiv um seine Kunden bemühen; auch die sicher geglaubten Kunden agieren ihrerseits eigenaktiv bei der Suche nach anderen, kostengünstigeren oder qualitätssichereren Produkten und Waren, Services oder Dienstleistungen – und das über jegliche räumliche Grenzen hinweg, direkt, transparent und unmittelbar.

### **3.2.2. Gesamtwirtschaftlicher Kontext: Umfeldbedingungen**

Unternehmen und Organisationen agieren nicht autonom und ausschließlich selbstreferenziell; vielmehr sind sie eingebettet in größere Zusammenhänge in mehreren Ebenen<sup>284</sup> und unterliegen so Eckdaten und Rahmenbedingungen, die ihr Tun prägen. Neben den eher „natürlichen“ Umfeldfaktoren wie Klima und geographische Lage, Rohstoffvorkommen usw., sind dies hauptsächlich:

---

<sup>281</sup> Vgl. Friedman 2007: 49; Kotler et al 2010: 55; Moulakis 2006: 120; Bolten 2006c

<sup>282</sup> Siehe hierzu Fingerhut 2009

<sup>283</sup> Meckel 2003: 124

<sup>284</sup> Siehe hierzu Kotler et al 2010: 147-181; Kothen 2006: 280. Obwohl es als „System“ natürlich sehr stark auf sich selbst Bezug nimmt, jedoch nicht ohne die Umwelt(en) agieren kann, da es ohne diese seine Berechtigung verlieren würde und auch nicht handlungsfähig wäre.

### 3.2.2.1. Das politisch-rechtliche Umfeld

Eine beeinflussende Komponente für Unternehmen, ihre Zielausrichtung und Umsetzungsmöglichkeiten ist das politisch-rechtliche Umfeld, in dem sie beheimatet sind und primär agieren. Zunächst ist das politische System zu betrachten, das im jeweiligen Land für die grundsätzlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen verantwortlich ist.<sup>285</sup> In einer modernen Demokratie mit entsprechend gelebten Freiheiten und Rechten für Bürger und Unternehmen agiert es sich anders als z. B. in einem diktatorisch geprägten Land, in dem die Bedingungen für Arbeit und Leben stark vorgegeben und beschränkt sind. Nationale Gesetze bilden darüber hinaus ein Korsett, das den Rahmen mehr oder weniger eng schnürt, in dem sich die Unternehmen bei ihren Entscheidungen bewegen können.

### 3.2.2.2. Das kulturell-soziale Umfeld

Ein weiterer Einflussfaktor ist das kulturell-soziale Umfeld, in dem ein agierendes Unternehmen (und seine handelnden Mitarbeiter und Stakeholder) eingebettet ist. „Es geht hierbei um die Kultur in einer Region, in einem Land oder in einer speziellen gesellschaftlichen Gruppe (Subkultur). Der Begriff Kultur bezeichnet die von mehreren Individuen (z.B. eines Landes) geteilten Werte, Normen, Haltungen und typischen Verhaltensweisen (z. B. Gewohnheiten und Bräuche). Weitere charakteristische Elemente einer Kultur sind Sprache, Symbole und Religion.“<sup>286</sup> Kultur gilt somit als „geteiltes System von Symbolen“<sup>287</sup>, in langer Tradition entstandene und manifestierte „Werte, Normen und Verhaltensmuster der Menschen eines Landes“<sup>288</sup>.

Werte beeinflussen den internen moralischen Kompass und die Zielvorstellungen, Einstellungen und Motive.<sup>289</sup> Solche Wertesysteme gelten über die Menschen in der jeweiligen Kultur dann auch für Unternehmen, die in diesem Kulturkreis agieren. Homburg unterscheidet gesellschaftliche Werte und persönliche Lebenswerte: „Gesellschaftliche Werte werden von den meisten Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt und basieren auf einem kulturellen Orientierungsrahmen. Unterschiedliche Kulturen und Länder haben

---

<sup>285</sup> Legislative - wer regiert wie und verfolgt welche Interessen-, Exekutive - welche Gesetze werden offiziell und inoffiziell durchgesetzt -, Judikative – in welchem Umfang und nach welchen Mustern erfolgt die Rechtsprechung.

<sup>286</sup> Homburg; Kroner 2011: 50ff

<sup>287</sup> Dmoch 1996: 196

<sup>288</sup> Hinke 1993: 218f

<sup>289</sup> Vgl. Homburg; Kroner 2011: 47f

unterschiedliche gesellschaftliche Wertesysteme. Beispielsweise ist der Wert Individualismus in den USA sehr stark ausgeprägt, in fernöstlichen Ländern dagegen sehr schwach."<sup>290</sup>

Ich gehe noch einen Schritt weiter und sehe entsprechend entwickelte Wertesysteme auch in den industriellen Fachgebieten (z. B. Medizin, Dental, Maschinenbau, Mikroprozessoren) und als Subsystem dann auch mit hoher Relevanz in den jeweiligen Unternehmen.<sup>291</sup>

Scollon verweist in diesem Zusammenhang auf die Zusammengehörigkeit und Nähe von Gruppenmitgliedern abseits ihrer „kulturellen Verbundenheit“. Demnach kommunizieren Mitglieder gleicher Interessen- oder Lebensgruppen einfacher miteinander, als wenn man „nur“ deren kulturell-soziale Komponente betrachtet.<sup>292</sup> So haben z. B. zwei Sportler aus unterschiedlichen Kulturkreisen, die den gleichen Sport auf ähnlichem Niveau ausüben, über diese starke Gemeinsamkeit ein näherliegendes Wertesystem, als wenn sie „nur“ dem gleichen Kulturkreis eines Landes angehören würden, ansonsten aber keine Gemeinsamkeit aufweisen würden. „Beispielsweise sind französische Teenager ihren britischen Altersgenossen im Lebensstil ähnlicher als französischen Arbeitern. Man spricht von einer Fragmentierung nationaler Märkte bei gleichzeitiger internationaler Homogenisierung des Verhaltens.“<sup>293</sup> Ähnliches gilt dann auch für Mitglieder eines gemeinsamen Fachbereichs, die aufgrund ihrer geteilten fachlichen Expertise auch ein enges gemeinsames Wertesystem teilen; auf dieser Basis kommuniziert es sich wesentlich leichter, zielorientierter und damit effektiver.

Durch die Globalisierung ist am Ende ein Zustand entstanden, in dem ein Unternehmen zwar in einem Bezugsrahmen an seinem Standort, gleichzeitig aber auch international/global agiert und sich dann mehr um die aus der jeweils angesprochenen Zielgruppe erwirkten Anforderungen und Bedingungen als Basis für die Zielsetzung und Kommunikation kümmern muss, um dort erfolgreich zu sein. Hier tritt im B2B-Bereich der Fachbereich/das Geschäftsfeld stärker in den

---

<sup>290</sup> Ebenda

<sup>291</sup> Unternehmens-Kultur oder Corporate Identity, die ja auch in Abhängigkeit davon, wie sich das Unternehmen sieht und gesehen werden will, wo es steht und wo es hin will, einen Aktionskorridor vorgibt und damit natürlich auch seine eigene Kommunikation beeinflusst: Entsprechend definierte (Kommunikations-) Ziele geben den Umsetzungsplan vor; hieraus leiten sich die relevanten Medien und Kommunikations-Konzepte ab... je nach Kommunikations-Schwerpunkt und Zielgruppe ergeben sich dann unter Berücksichtigung von Budget und Manpower Einschränkungen bzw. Lösungswege.

<sup>292</sup> Scollon nennt das „Discourse System“; Scollon; Wong Scollon 2008: 5

<sup>293</sup> Dmoch 1996: 194f

Vordergrund als die kulturell-sozialen Aspekte des Stand- bzw. Aktionsortes.

Vom kulturell-sozialen Umfeld leiten sich auch stark die Prägungen der dort lebenden Menschen hinsichtlich ihrer Leistungs- und Zukunftsorientierung, Gleichberechtigung, Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbewusstsein, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Bildungsstruktur und -status ab, die ihrerseits in die Rahmenbedingungen der Unternehmen einspielen.

### **3.2.2.3. Das ökonomische Umfeld**

Das ökonomische Umfeld umfasst die grundsätzlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten eines Landes/eines Marktes, in die ein Unternehmen eingebettet ist, also die wirtschaftliche Situation/den Status der Volkswirtschaft (z. B. Konjunktur, Kaufkraft, Währungsstabilität), die geltende Steuergesetzgebung und ihre Umsetzung, das Finanzmarktumfeld, die finanzielle Förderung, die Kosten für Produktionsfaktoren, Infrastruktur und die Qualität der Versorgung (Strom, Gas, Wasser), technische Normungen usw. Insbesondere auch die technischen Möglichkeiten und der Innovationsgrad, die am jeweiligen Standort vorherrschen, sowie die Beschaffungs- und Nachfragesituation und die Qualität der verfügbaren Arbeitskräfte beeinflussen gerade die Wettbewerbsfähigkeit gegen internationale Wettbewerber eines Unternehmens.

### **3.2.3. Unternehmen als System**

Unternehmensführung ist, insbesondere vor dem Hintergrund der immer schnelleren Arbeitsprozesse und der komplexen internationalen bzw. globalen Wettbewerbssituation, eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe geworden. „Die klassische Betriebswirtschaftslehre, die im Wesentlichen auf Prinzipien wie Linearität, Stabilität und Deduktion aufbaut, kann die brennendsten Probleme der heutigen Unternehmensführung immer weniger beantworten.“<sup>294</sup> Ebendiese klassische Betriebswirtschaftslehre sieht die relevanten Disziplinen wie strategische Unternehmensplanung, Marketing, Organisationslehre, Qualitätsmanagement oder Projektmanagement als nebeneinander angeordnet an. Um die heutigen Anforderungen integrierter ganzheitlicher Märkte bewältigen zu können, sind aber neue Lösungsansätze und Theorien notwendig.

---

<sup>294</sup> Hagen 2013: 1

Von der Universität St. Gallen ist hierzu die systemorientierte Management- bzw. Betriebswirtschaftslehre bekannt, entwickelt in den 1960er Jahren. Hier kommt dem Begriff „System“ eine grundlegende Bedeutung zu: Das Unternehmen selbst wird als komplexes, offenes soziales System gesehen.

"Systemtheoretische Ansätze bilden eine interdisziplinäre wissenschaftliche Richtung, in der Theorien für biologische, mechanische und soziale Systeme entwickelt werden. Die Entwicklung der systemtheoretischen Ansätze ist mit Forschungsarbeiten aus Biologie, Soziologie, Kybernetik und Informationstheorie eng verbunden. Das Unternehmen wird hier als System begriffen. Ein System ist eine Ansammlung von (quantifizierbaren) Elementen, die in gegenseitigen Wechselwirkungen stehen."<sup>295</sup>

Ähnlich konstatiert es auch Niklas Luhmann<sup>296</sup>, wonach die Unternehmen als (geschlossene) soziale Systeme zu betrachten sind, die eingebettet in ein Gesamtsystem agieren, selbst aber ebenfalls ein Gesamtsystem sind, in dem wiederum eigenständige Systeme (z. B. Abteilungen, Arbeitsgruppen, aber auch der Mensch als eigenständiges „System“) in einem gelernten, mehr oder weniger gesteuerten Miteinander (Unternehmens-Kultur) agieren. Dabei konstatiert Luhmann die Operationsweise sozialer Systeme als autopoietisch und selbstreferenziell, die Operationen bilden abgeschlossene Kreisläufe und dringen so nicht in andere Systeme.<sup>297</sup> Ein wichtiger Punkt der Theorie Luhmanns ist die These (Setzung) der radikalen Trennung der Systeme in Bezug auf ihre Operationen.<sup>298</sup>

Trotz vieler Übereinstimmungen mit der konstruktivistischen Sichtweise Luhmanns sieht die systemtheoretische Betriebswirtschaftslehre der St. Gallener Schule Unternehmen als offene soziale Systeme an. „Typisch ist eine „ganzheitliche Orientierung“, bei der neben soziologischen und ökonomischen biologische, anthropologische und verhaltensorientierte Theorien verknüpft werden. In beiden kommt dem Erklärungs begriff "System" eine grundlegende Bedeutung zu, allerdings mit dem

---

<sup>295</sup> Homburg; Kroner 2011: 187 bzw. ab S. 195ff dezidierte Vorstellung der Systemtheorien

<sup>296</sup> Soziale Systeme sind nach Niklas Luhmann autopoietische, selbstreferentielle Systeme, die sich in Differenz zur Umwelt konstituieren. "Luhmanns Ausprägung der Systemtheorie verbindet die Ansätze des US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons und die damals aktuellen Entwicklungen der Systemtheorie und entwickelt auf dieser Grundlage eine neue große Theorie, ursprünglich mit dem Ziel, der Soziologie eine eigene Basistheorie zu geben."; Wikipedia 2013: 1

<sup>297</sup> Das soziale System „Gesellschaft“ differenziert sich dadurch in weitere soziale Systeme aus, wie z.B. Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Politik, Religion, Erziehung.

<sup>298</sup> Siehe zur Differenzierung der Sozialtheorien Rüegg-Stürm 2001: 76ff

Unterschied, dass es von letzteren nicht als geschlossen, sondern als offen betrachtet wird."<sup>299</sup> Dabei weist der Begriff System explizit auf das interdependente Zusammenwirken hin, „...das einem System eine bestimmte Gestalt gibt und bestimmte Funktionen ermöglicht.“<sup>300</sup>

Rüegg-Stürm/Grand beschreiben in ihrem St. Galler Management-Modell der 4. Generation<sup>301</sup> die Verortung des Menschen in Organisationen<sup>302</sup> nicht als deren Elemente, sondern als der Umwelt der Organisation zuzurechnen. Damit werden die Menschen (hier Management und Mitarbeiter) zu zentralen Inspirations- und Irritationsquellen des Unternehmens, was sie wiederum zu wertvollen und unverzichtbaren Ressourcen für die Wertschöpfung und Weiterentwicklung positioniert. Demnach sind gemeinsam konstituierte Kommunikation und Entscheidungen das, was eine Organisation, und hier also ein (B2B-) Unternehmen, ausmacht. Und in diesem Zusammenhang kommt den Menschen, den Mitarbeitern, hier eine konstituierende Rolle zu, da sie den kreativen Prozess der Entscheidungs- und Handlungsmuster mit prägen.

„Menschen der Umwelt einer Organisation zuzurechnen, hat zugleich mit einer zurückhaltenden Einschätzung der Kausalität menschlichen Wirkens zu tun. In diesem Sinne stellt eine systemische Perspektive zweitens die Annahme in Frage, dass einzelne Individuen organisationales Geschehen direktiv steuern und deterministisch beeinflussen können (Luhmann 2002). [...] Was Menschen wirklich konkret bewirken können, entscheidet sich immer im situativen Geschehen, im Zusammenwirken einer Vielzahl von Erfahrungen, Erwartungen und Wirkungsdynamiken, in kommunikativen Prozessen einer ergebnisoffenen Auseinandersetzung, die selbstverständlich beeinflusst werden kann, gleichzeitig aber etablierten Regeln und Mustern folgt. Deshalb lassen sich drittens weder die wirksamen Kausalitäten im Wirken einer Organisation als Wertschöpfungssystem bewusst erfahren, noch die dabei ablaufenden Prozesse direkt steuern.“<sup>303</sup>

---

<sup>299</sup> Hahne 1998: 192ff

<sup>300</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 125

<sup>301</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015

<sup>302</sup> Als Organisationen sind hier natürlich nicht nur Unternehmen definiert, sondern auch andere Formen; insgesamt werden sechs Typen unterschieden, wobei die klassische B2B-Unternehmung differenziert wird als: „...wenn sie ihre Wertschöpfung an Märkten und damit an der Umweltsphäre Wirtschaft ausrichten. Sie erwirtschaften eine Wertsteigerung für ihre Eigentümer. Sie sind in privater Hand, und das Eigentum an Unternehmungen ist in Form von Aktien oder anderen Beteiligungsformen mehr oder weniger uneingeschränkt handelbar.“; Rüegg-Stürm; Grand 2015: 121

<sup>303</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 129f

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Wertschöpfung eines Unternehmens bzw. der Wirtschaft an sich. Produkte und Dienstleistungen (die Wertschöpfungsergebnisse) müssen aus Sicht der Zielgruppen<sup>304</sup> einen Mehrwert, einen Nutzen aufweisen. Der Wertschöpfungsprozess (d.h. alle Aktivitäten, die mit dem Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen zu tun haben) ist auf Voraussetzungen angewiesen, „...die in der Umwelt als Möglichkeitsraum erschlossen und in eine organisationsspezifische Ressourcenkonfiguration transformiert werden müssen. Mit Ressourcenkonfiguration ist das spezifische Zusammenspiel von Ressourcen (wie etwa Rohstoffe und Zwischenprodukte, Wissen, Reputation, Glaubwürdigkeit, räumliche und technische Infrastrukturen) gemeint. Diese Ressourcen sind in ihrer Gesamtkonfiguration *nutzenstiftende Voraussetzungen* für konkrete Wertschöpfungsaktivitäten.“<sup>305</sup> Dabei ist die Umwelt als Kooperationspartner zu sehen, nämlich als Ressourcenlieferant für und als Adressat der organisationalen Wertschöpfung, so z.B. durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Ausbildung von Lehrlingen, durch Zahlung von Steuern, der Unterstützung der kommunalen Gegebenheiten einerseits, der Nutzung der Infrastrukturen, der Arbeitskräfte oder der Abnehmer der Produkte andererseits (Einbettung des Systems Unternehmen in das System Wirtschaft). Innerhalb der Unternehmen wird hier in spezialisierten Teilfunktionen agiert (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik, Verkauf etc).

Die Interaktion der Unternehmen untereinander geschieht mithilfe von Kommunikation, die im Kontext der involvierten Systeme (Mensch als Individuum, Mensch als Mitarbeiter, Abteilung, Unternehmen, Geschäftsfeld, Gesamtmarkt, Globaler Markt) erfolgt und so auch Punkt der Betrachtung sein muss, wie dies im folgenden Kapitel der Fall ist.

„Aufgrund der Kontingenz sozial konstituierter Ereignisse ist ein sozialer Prozess im Unterschied zu einem technischen Prozess nicht einfach eine weitestgehend planbare und damit determinierte Abfolge von Aktivitäten, sondern ein System von selektierten (nicht-zufälligen) Ereignissen, die zeitlich – was ihre Positionierung auf der Zeitachse anbelangt –, sachlich – was die im Zeitablauf abgearbeiteten Themen betrifft – und sozial – was die im Zeitablauf beteiligten Menschen angeht – in kontigenter Weise aufeinander aufbauen und aneinander anschliessen.“<sup>306</sup>

---

<sup>304</sup> Zielgruppen sind als wichtige Stakeholder die Adressaten organisationaler Wertschöpfung, z.B. bei Unternehmungen bestimmte Kundengruppen, bei einer Verwaltung die Bürger, bei einer Universität die Studierenden und die Forschungspartner, bei einem Gericht die Konfliktparteien, bei einem Krankenhaus die Patienten usw.

<sup>305</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 119

<sup>306</sup> Rüegg-Stürm 2001: 82

### **3.3. Kommunikation in B2B Unternehmen**

In der Literatur und auch im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich eine Nutzung des Begriffes „Unternehmenskommunikation“ im Sinne von rein werbetreibender Marketing-Kommunikation durchgesetzt, quasi als „Gebrauch von Medien“<sup>307</sup>. Ich lege meinen Ausführungen eine weiter tragende, vielschichtigere Basis zugrunde, nach der Kommunikation in (B2B)- Unternehmen eher als Interaktion mit allen dem Unternehmenszweck direkt und indirekt dienenden und involvierten Bereichen (Stakeholdern) anzusehen ist. Hier gehört die Marketing-Kommunikation im Sinne von Produkt-, Marken- und Imagewerbung dazu, aber nur als ein Teil der kommunikativen Maßnahmen in Abhängigkeit ihrer entsprechenden Zielsetzungen und Notwendigkeiten. Weitere Teile sind z. B. die Mitarbeiterkommunikation, der informelle Austausch mit Geldgebern und Anteilseignern, die Interaktion mit Zulieferfirmen und Dienstleistern, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die fachliche Auseinandersetzung mit anderen, den Geschäftsbetrieb betreffenden Organen wie Verwaltungen, Versicherungen oder Gremien, die Einbettung in das soziale, kulturelle und politische Umfeld am Standort des Unternehmens usw. Mit den jeweiligen Stakeholdern wird entsprechend der fachlichen und zielorientierten Notwendigkeiten interagiert, die Kommunikationsangebote im allgemeinen sinnhaft entwickelt und zielgerichtet zugeführt, sowie Rückmeldung aufgenommen und reflektiert.

Insgesamt ist die Kommunikation in B2B-Unternehmen relativ gesehen als „sachlicher“ anzusehen als im B2C-Bereich, wird sich doch zumeist zwischen den Kommunikationspartnern lösungsorientiert ausgetauscht und das auf fachlicher intensiver Basis. Dabei ist die Keimzelle der Kommunikation, auch in B2B-Unternehmen, jeweils das agierende Individuum: Nicht Unternehmen kommunizieren miteinander, sondern Menschen tun das. Daher setze ich bei der weiteren Betrachtung genau hier an: bei der Kommunikation des Individuums, gesehen unter dem Blickwinkel des Konstruktivismus.

#### **3.3.1 Konstruktivismus: Definition/Theorie**

Kommunikation als solche ist anzusehen als das Werkzeug zur Interaktion zwischen Menschen. Herkömmlicherweise wird hier das auf Shannon/Weaver zurückgehende Sender-Empfänger-Modell nach der Container-Metapher zugrunde gelegt, nachdem eine Information von einem Sender via eines Medium (Kommunikationsmittel, Mittler) zu einem Empfänger geleitet und dort in intendierter Weise empfangen und

---

<sup>307</sup> Rusch 2003: 299

wahrgenommen wird.<sup>308</sup> Kommunikation wird so als Austausch von Informationen deklariert: mittels „Informationsfluss“ wird Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung von einem Sender zu einem Empfänger transportiert.

Laut Heringer „...krankt das Modell an zweierlei: Sinn wird überhaupt nicht transportiert. A produziert nur Laute oder Schriftzeichen. Wie kommt also der Sinn von A zu B? Der Sinn oder die Intention von A wäre doch nur in beider Köpfe. Wie wäre denn festzustellen, was im Kopf von A ist oder war und was im Kopf von B ist? Und wie könnte man feststellen, dass beides (ungefähr) gleich ist? Das Transportmodell stellt menschliche Kommunikation nicht adäquat dar.“<sup>309</sup> Bergmann weist darauf hin, dass aus systemischer Sicht dieser Ablauf differenzierter gesehen werden muss: Kommunikation ist demnach schwierig, Verständigung sogar unwahrscheinlich.<sup>310</sup>

„Jeder Mensch lebt in seiner Erlebniswirklichkeit. Der Erkenntnisprozess verläuft in Form wechselseitiger Bedeutungszumessung, das heißt, wir erleben Wirklichkeit individuell. Kaum etwas wird so verstanden, wie es gemeint ist. Der Beobachter erkennt individuell auf der Grundlage seiner spezifischen Wahrnehmung. Die Art der Wahrnehmung ist abhängig von dem Vorwissen, den Erfahrungen und Erwartungen. Wir nehmen also autobiografisch wahr und es ist deshalb problematisch von Wahrheit und Objektivität zu sprechen. Wirklichkeit ist Aushandlungssache.“<sup>311</sup>

Die dieser Ansicht zugrunde liegende Kommunikationstheorie, der Konstruktivismus, wird im Folgenden näher erläutert, da dies das Brennglas ist, durch das die theoretische Bearbeitung dieser Arbeit gesehen wird.

## **Konstruktivismus**

Die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus<sup>312</sup> nimmt an, dass durch Kommunikation keine Information transportiert wird. Die

---

<sup>308</sup> Vgl. z. B. Löbler 2007: 17, der u.a. darauf hinweist, dass Shannon die Bedeutungsübertragung nicht dem Modell selbst zuweist, da sein Modell sich auf die technischen Aspekte beschränkte. Vielmehr scheinen die sich auf sein Werk beziehenden Autoren dies zu interpretieren. In der Literatur und im Sprachgebrauch hat sich aber am Ende das Shannon-Modell für den "Übertragungsmythos" der Vermittlung von Botschaften etabliert.

<sup>309</sup> Heringer 2004: 17

<sup>310</sup> Vgl. Bergmann 2003: 55

<sup>311</sup> Bergmann 2006: 223f

<sup>312</sup> An dieser Stelle ist der Hinweis notwendig, dass ich mich bei meinen Ausführungen auf eine einheitliche konstruktivistische Grundtheorie beziehe. Im Lager der Anhänger der

Kommunikation eröffnet ihren Teilnehmern vielmehr subjektabhängige (aber keinesfalls beliebige) Möglichkeiten, je eigene Informationen zu produzieren. Innerhalb eines Kommunikationsprozesses sind drei Aspekte unterscheidbar:

1. Die Herstellung von Beziehungen zwischen Kommunikationsteilnehmern;
2. die Produktion von Informationen aus Anlass von Medienangeboten (wie Texten oder Bildern),
3. Handlungen als Folgen von Kommunikationsprozessen.

Kommunikation ist somit als Verhaltensweise zu verstehen, durch die Individuen (mittels Zeichenverwendung) sich gegenseitig orientieren auf Ereignisse in ihren gemeinsamen Umwelten oder auf Zustände der Kommunizierenden selbst.<sup>313</sup>

### **Wirklichkeit = Konstruktion von Wirklichkeit**

Die Vertreter des Konstruktivismus gehen davon aus, dass Menschen im Rahmen sozialer Systeme durch kognitive Leistungen, also durch Leistungen ihres Bewusstseins, Wirklichkeitsvorstellungen konstruieren. Diese sind dann sozial verbindlich, wenn sie von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt werden und als Bezugsrahmen für individuelles wie gemeinsames Handeln dienen. Wirklichkeit ist also kognitive Wirklichkeit [zunächst des Einzelnen, bei sozialer Validierung dann ggf. die Wirklichkeit einer (kulturellen) Gruppe]. Dabei wird sinnvollerweise unterstellt, dass es außerhalb unserer kognitiven sozialen Wirklichkeit eine Realität gibt, die den Anlass für unsere Wirklichkeitskonstruktion bietet. Wie diese Realität an sich ist, entzieht sich unserer Erkenntnismöglichkeit, da wir nur die Wirklichkeit kennen, die wir wahrnehmen und in der wir handelnd und kommunizierend leben.

Umgangssprachlich bezeichnet man planvolle, intentionale Herstellungen von etwas als Konstruktion. Ganz im Gegensatz dazu benutzen Konstruktivisten dieses Wort, um Prozesse zu bezeichnen, in deren Verlauf Wirklichkeitsentwürfe sich herausbilden, und zwar keineswegs willkürlich, sondern gemäß den biologischen, kognitiven und sozialen Bedingungen, denen sozialisierte Individuen in ihrer Umwelt unterworfen

---

konstruktivistischen Theorie werden verschiedene Positionen vertreten, die untereinander diskutiert werden. Hauptsächlich geht es dabei um die Unterscheidung zwischen den Anhängern des Radikalen sowie des gemäßigten Konstruktivismus (vgl. Beck 1994: 24f; Schmidt, Siegfried J. 1992c: 7-21). Da die Unterschiede der verschiedenen Positionen für die Betrachtung der vorliegenden Arbeit nicht entscheidend sind, wird hier auf die Vorstellung der unterschiedlichen Auffassungsweisen und auf eine Entscheidung zur Präferenzierung einer der diskutierten Linien verzichtet.

<sup>313</sup> Aus Knetsch 1997: 11

sind. Über viele dieser Bedingungen kann ein Individuum überhaupt nicht verfügen. Wirklichkeitskonstruktion ist daher nicht als planvoller und in jeder Phase bewusst gesteuerter Prozess zu konzipieren.<sup>314</sup>

„Wirklichkeitskonstruktion widerfährt uns mehr als das sie uns bewusst wird.“<sup>315</sup>

"Der Ausgangspunkt der konstruktivistischen Sicht lässt sich bereits bei Kant festmachen: `...alle seine Vorstellungen und Begriffe sind bloß seine Geschöpfe, der Mensch denkt mit seinem Verstand ursprünglich, und er schafft sich also seine Welt.` (Kant, 1. Werke, Band 7, S. 71) Die zentrale Idee des Konstruktivismus ist, dass der Mensch die Welt um sich herum nicht wahrnimmt und dass sie dann im Gehirn abgebildet wird, sondern dass er sich `vereinfacht gesagt` diese Welt konstruiert. `Was zwischen Organismen übertragen wird, sind Signale, keine Bedeutungen, denn diese müssen erst im kognitiven System des Empfängers im Rahmen des jeweils vorliegenden semantischen Kontextes erzeugt werden.` (Roth 1997, S. 108)"<sup>316</sup>

Die Theorien des Konstruktivismus basieren auf dem Grundgedanken, dass die Erlebniswirklichkeit nicht als mehr oder weniger gelungenes Abbild einer bewusstseinsunabhängigen Realität, sondern als Produkt eines kognitiven Konstruktionsprozesses anzusehen ist. Wir bilden nicht die Realität in unserem Gehirn ab, sondern wir erschaffen sie in unserem kognitiven System selbst. Der Kern des Radikalen Konstruktivismus ist die Annahme der Autonomie kognitiver Systeme, das heißt ihrer Fähigkeit zur selbstbestimmten und selbstorganisierenden Ordnungsbildung. Das Gehirn<sup>317</sup> hat keinen unmittelbaren physikalischen Kontakt mit der Umwelt und kann natürlicherweise von den Ereignissen der Umwelt nicht gereizt werden. Damit Umweltereignisse überhaupt auf das Nervensystem einwirken können, müssen diese in Prozesse umgewandelt werden, welche die elektrischen Eigenschaften der Membranen der Nervenzellen, aus denen das Gehirn besteht, verändern können. Dies wird von Sinnesrezeptoren geleistet. Die Sinnesorgane sind also die Schnittstellen zwischen Umwelt und Gehirn.<sup>318</sup>

„Es gibt also kein Neuron, nicht einmal ein engumgrenztes Nervennetz, das ein Objekt wie einen Stuhl in seiner ganzen

---

<sup>314</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. 1996: 188f

<sup>315</sup> Ebenda

<sup>316</sup> Löbler 2007: 22f

<sup>317</sup> Zur Darstellung der Struktur und Arbeitsweise der Sinnesorgane und des Gehirns siehe Roth, 1992a: 285 - 336

<sup>318</sup> Aus Knetsch 1997: 67

Konkretheit und Abstraktheit zu repräsentieren vermag. Deshalb ist jede Wahrnehmung notwendigerweise hochgradig distributiv.“<sup>319</sup>

Das Gehirn ist ein eigenes, funktional geschlossenes System, das keine direkte Verbindung zur sinnlich erfahrbaren Umwelt hat. Die Verbindung zur Umwelt erfolgt zunächst über die Sinnesorgane. Die Sinnesorgane und ihre Komponenten werden zwar zum Teil sehr spezifisch von Umweltreizen aktiviert, die neuronale Erregung aber, die aufgrund der sensorischen Reizung in den Sinnesorganen entsteht und zum Gehirn weitergeleitet wird, ist als solche unspezifisch. Die Sinnesorgane "übersetzen" die ungeheure Vielfalt der Welt in die Einheitssprache der bioelektrischen Ereignisse (Nervenpotentiale), denn nur diese Sprache kann das Gehirn „verstehen“. Diese neuronale Einheitssprache ist die Grundlage der Integrationsleistung von Nervensystem und Gehirn. Man kann also die Funktion der Sinnesorgane darin sehen, dass sie das Gehirn, das selbst nur die Sprache der Nervenimpulse versteht, für die unterschiedlichsten Umweltereignisse, ihre Modalitäten, Qualitäten und Intensitäten empfänglich macht.<sup>320</sup>

Weil nun aber im Gehirn der signalverarbeitende und der bedeutungserzeugende Teil eins sind, können die Signale nur das bedeuten, was entsprechende Gehirnteile ihnen an Bedeutung zuweisen. Wahrnehmung ist demnach Bedeutungszuweisung, ist Interpretation. Bei der Zuweisung von Bedeutung arbeitet das Gehirn auf der Grundlage vorhandener Daten, interner Erfahrungen und stammesgeschichtlicher Festlegungen. Bewusst wird nur, was bereits gestaltet oder geprägt ist. Demnach fällt dem Gedächtnis eine bedeutende Rolle im kognitiven System zu.<sup>321</sup>

"Die individuellen Sichtweisen von dem, was auf uns wirkt sind sehr unterschiedlich. Jeder Mensch lebt in seiner Erlebniswirklichkeit. Der Erkenntnisprozess verläuft in Form wechselseitiger Bedeutungszumessung, das heißt, wir erleben Wirklichkeit individuell."<sup>322</sup>

Wirklichkeit als solche kann also vom Gehirn gar nicht abgebildet oder repräsentiert werden, da das Urbild bei der Übersetzung vom Reiz in einen elektrischen Impuls verlorengeht.<sup>323</sup> Da das Gehirn selbstreferentiell operiert, ist es als Teil des Nervensystems kognitiv und semantisch

---

<sup>319</sup> Roth, 1992a: 208

<sup>320</sup> Vgl. ebenda: 232-234

<sup>321</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. (Hg.), 1992a: 16

<sup>322</sup> Bergmann 2006: 223f

<sup>323</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. (Hg.), 1992a: 1

abgeschlossen; es kann also nur konstruieren, nicht Wirklichkeit als solche abbilden. Das Gehirn ist demnach, wie es die Kognitionsforscher nennen, selbstreferentiell und selbstexplikativ, also selbsterläuternd. Wäre das Gehirn umwelt offen, so wäre es als Reflexsystem fremdgesteuert, heteronom und nicht in der Lage, komplexe Umwelten zu bewältigen. Es gibt keine Überführung von Informationen aus der Umwelt in das System, Information ist eine rein systeminterne Qualität.<sup>324</sup>

"Schon Gestaltpsychologen wie W. Metzger oder W. Köhler haben darauf hingewiesen, dass die kognitive Welt in sich abgeschlossen ist (was auch U. an der Heiden betont). Nur innerhalb der kognitiven Welt gibt es Innen und Außen, Raum und Zeit. Die kognitive Welt ist die räumliche und zeitliche Wirklichkeit des kognitiven Subjekts. Kognitive Raum-Zeit-Begriffe sind nicht auf die reale Welt anwendbar, die eine notwendige kognitive Idee, aber keine erfahrbare Wirklichkeit ist."<sup>325</sup>

### **Lebende Systeme als autopoietische Systeme<sup>326</sup>**

Der menschliche Organismus wird im Konstruktivismus als ein autopoietisches (selbsterhaltendes) System modelliert, das durch ein operational geschlossenes, selbstreferentiell organisiertes Nervensystem integriert wird. Kognition wird dabei als eine spezifische Form der Selbstbeobachtung, der Selbstinterpretation und der Selbstinstruktion der in einem geschlossenen Nervensystem ablaufenden Prozesse verstanden. Erkenntnis, Wissen und Wirklichkeitsmodelle entstehen durch systeminterne Interpretationen der eigenen neuronalen Aktivitäten.<sup>327</sup> Zwischen Umweltereignissen und neuronalen Zuständen können keine stabilen Korrelationen hergestellt werden. Korrelationen können aber hergestellt werden zwischen solchen Zuständen, die innerhalb der Nervensysteme liegen. Das Nervensystem operiert funktional geschlossen.<sup>328</sup>

"Autopoietische Systeme erzeugen durch ihr Operieren fortwährend ihre eigene zirkuläre Organisation, die als grundlegende Größe konstant gehalten wird. Diese Organisation kann beschrieben werden als Netzwerk zur Produktion ihrer eigenen Bestandteile. Aufgrund dieser zirkulären Organisation sind lebende Systeme selbstreferentielle und bezüglich ihrer Organisation homöostatische Systeme, die ihrer Umwelt gegenüber autonom sind."<sup>329</sup>

---

<sup>324</sup> Vgl. Luhmann, Niklas, 1990: 45

<sup>325</sup> Schmidt, Siegfried J. (Hg.), 1992a: 16

<sup>326</sup> Siehe Maturana 1992: 89-118, Varela 1992: 119-132, Rusch 1992b: 376-378

<sup>327</sup> Vgl. Beck 1994: 19f

<sup>328</sup> Aus Knetsch 1997: 67

<sup>329</sup> Beck 1994: 22

Diese Autonomie ist bedingt durch die organisationelle Geschlossenheit. Das Beibehalten der Organisation des lebenden Systems wird von Beobachtern, also auch von anderen Systemen, als Individualität interpretiert. Das Selbstbewusstsein des Systems wird durch Selbstbeobachtung erzeugt. Mit Hilfe des Nervensystems ist es dem Organismus nämlich möglich, mit eigenen internen Zuständen so zu interagieren, als ob es unabhängige Gegenstände wären. Lebende Systeme werden durch sich selbst und durch die Umwelt verändert. Durch die externen Ereignisse aus der Umwelt ist aber eine Steuerbarkeit des Systems nicht möglich. Selbstreferentialität bedeutet aber nicht Isoliertheit, selbstreferentielle Systeme sind i. a. R. durchaus von außen beeinflussbar oder modulierbar. Die Wirkungen dieses Einflusses, seine Quantität und Qualität, sind aber vollständig durch das selbstreferentielle System bestimmt. D. h. ob ein externes Ereignis überhaupt auf das System einwirken kann und, wenn ja, in welcher Weise und Stärke, legt das System fest.<sup>330</sup>

Aufgrund der selbstreferentiellen Geschlossenheit lebender Systeme sind sie autonom und informationsdicht, sie sind energetisch offen, aber informationell geschlossen, d.h. in den internen Bedeutungszuweisungen und Ordnungsbildungen unabhängig und ausschließlich selbstbestimmt.<sup>331</sup> Im Prozess der eigenen Kognitionen erzeugt das System selbst die Informationen, die es verarbeitet.

"Daraus folgt, dass ein Organismus seine Welt aufgrund seiner physiologischen und funktionalen Beschaffenheit erzeugt. Die ihm zugängliche Welt ist mithin seine kognitive Welt, nicht eine Welt 'so, wie sie ist'. - 'Wir erzeugen daher buchstäblich die Welt, in der wir leben, indem wir sie leben.'"<sup>332</sup>

### **Beobachten und Beobachter<sup>333</sup>**

Eine zentrale Rolle bei den konstruktivistischen Überlegungen spielt die Beobachtung bzw. der Beobachter: Eine Beobachtung bzw. ein Beobachter kommt im konstruktivistischen Zusammenhang durch Meta-Kognition zustande, das heißt durch Erweiterung unseres kognitiven Bereichs; unser Denken erweitert sich und wird abstrakt, wenn wir über das Denken nachdenken, wenn wir es reflektieren. Für Ernst von Glasersfeld beantwortet sich die Frage nach der Herkunft des Beobachters einfach dadurch, dass man sich dauernd vergegenwärtigt, dass nicht nur die gesamte Erlebenswelt das Produkt der Unterscheidungen ist, die man macht, sondern dass auch der Fluss des Erlebens nur dadurch

---

<sup>330</sup> Vgl. Roth 1992a: 241

<sup>331</sup> Vgl. Kruse; Stadler 1994: 21

<sup>332</sup> Schmidt, Siegfried J. (Hg.) 1992: 25f

<sup>333</sup> Siehe Von Glasersfeld 1993: 281-295, Schmidt, Siegfried J. 1994a: 6-10

hervorgebracht werden kann, dass man sich als Beobachter davon absetzt.<sup>334</sup>

Ein System, das mit seinen internen Zuständen interagieren kann und von diesen Interaktionen Beschreibungen erzeugt, operiert als Beobachter. Hierbei muss jede Erklärung der Kognition eine Erklärung des Beobachters und seiner Rolle enthalten. Jede Beschreibung setzt den Beobachter voraus, für den erst das, was er beschreiben kann, zu einem Gegenstand wird, den er von anderen unterscheiden kann. Besonders durch inneres und äußeres Sprechen werden wir zwangsläufig zu Beobachtern; besonders durch die Verwendung von sprachlichen Bezeichnungen schaffen wir eine scheinbar von uns unabhängige Umwelt. Der Beobachter kann mit seinen eigenen Kognitionen so umgehen, als ob diese Kognitionen unabhängige Gegenstände wären; der Beobachter kann also unabhängige Gegenstände simulieren. So bringt das Individuum selbst die Objekte hervor, die es bloß zu registrieren scheint. Die Untersuchung von Objekten wird also vorrangig die Eigenschaften der Beobachter, nicht die der Objekte zum Vorschein bringen.<sup>335</sup>

Im Bezug auf andere Individuen in unserer Umwelt unterstellen wir dabei, dass diese in ähnlicher Weise als Beobachter handeln und damit zu ähnlichen Resultaten kommen wie wir selbst, und die anderen Individuen unterstellen dies in Bezug auf uns. Und wir können dies erfolgreich unterstellen auf Grund unserer gemeinsamen biologischen Ausstattung und auf Grund vergleichbarer Sozialisation und Kultur. Kommunikation ist in diesem Zusammenhang also möglich, weil wir eine viable, eine passende Vorstellung davon haben, was die anderen machen, wenn sie ihrerseits mit uns kommunizieren. Jeder Einzelne von uns verfügt über Erfahrungen, welche als eigene Verhaltensweisen von anderen akzeptiert werden, und der Einzelne kann auf Grund dieser Erfahrungen nun auch seine Erwartungen einrichten, das heißt, er kann Zustimmung bzw. Übereinstimmung (Konsens) unterstellen.<sup>336</sup>

Es ist jedoch zu differenzieren zwischen dem internen und dem externen Beobachter. Hinreichend komplexe neuronale Systeme können mit ihren eigenen Zuständen interagieren und von diesen Interaktionen Beschreibungen anfertigen. In solchen Fällen fungiert das System als interner Beobachter. Dem internen Beobachter sind Systemzustände unmittelbar zugänglich, über sie hat er absolute Gewissheit. Wenn ein psychisches System Umwelt bzw. andere lebende Systeme beobachtet, fungiert es als externer Beobachter. Dem externen Beobachter ist nur die Oberfläche fremden Verhaltens zugänglich, verlässliches Wissen über

---

<sup>334</sup> Vgl. Von Glasersfeld 1993

<sup>335</sup> Vgl. Scheffer 1990: 61ff

<sup>336</sup> Vgl. ebenda: 63

fremde innere Zustände kann er nicht haben. Die Bereiche des internen und des externen Beobachters sind überschneidungsfrei.<sup>337</sup>

### **Sprache und Kommunikation**

Aus konstruktivistischer Sicht muss man davon ausgehen, dass es im strengen Sinne überhaupt keine Informations-Übertragung durch Sprache gibt. Sprache verweist nicht mit unabhängigen Zeichen auf unabhängige Gegenstände. Was man hört oder liest, stellt einen Orientierungsanlass und eine Orientierungshilfe dar; Information wird erst aufgebaut, erst konstruiert, aber nicht als fertiges Informations-Stück von außen bezogen. Der Text ist auf direktem Weg nicht übertragbar, seine Bedeutung muss erst zugewiesen werden.

„Demnach ist es völlig unmöglich, jemandem eine Botschaft, ein Sprachmaterial-Stück, eine eigenständige, subjekt-unabhängige Information zu übermitteln. Es werden keine Informationen, Botschaften, Gedanken, Meinungen oder Aussagen übertragen. Sprachliche Zeichen stellen nur Anregungen, nur Impulse dar, aber in ihnen und mit ihnen ist in keiner Weise schon genau oder verpflichtend festgelegt, wie die jeweiligen Hörer oder Leser reagieren.“<sup>338</sup>

Grundsätzlich bleibt jede Verwendung wie Interpretation von Zeichen streng subjektabhängig, im extremen Fall ist das, was gesagt wird, d.h. der semiotische Oberflächenaspekt, für das Verhalten sogar völlig irrelevant. „Es ist dem kommunikativ Orientierten überlassen, wohin er durch selbständige interne Einwirkung auf seinen eigenen Zustand seinen kognitiven Bereich orientiert.“<sup>339</sup> Seine Wahl wird zwar durch die „Botschaft“ verursacht, die so erzeugte Orientierung ist jedoch unabhängig von dem, was diese „Botschaft“ für den Orientierenden repräsentiert. Eine Übertragung von Gedanken vom Sprecher zum Gesprächspartner ist im strengen Sinne nicht möglich. Der Hörer erzeugt Informationen dadurch, dass er seine Ungewissheit durch seine Interaktionen in seinem kognitiven Bereich reduziert. Konsens ergibt sich nur, wenn das sich dabei ergebende Verhalten jedes Organismus der Erhaltung beider Organismen dienstbar gemacht wird. So wie das Nervensystem ein geschlossenes System ist, so ist auch der sprachliche Bereich ein geschlossener Bereich. Sprachliche Äußerungen besitzen keine Bedeutung, sie erhalten vielmehr Bedeutung erst aufgrund der operativen Funktion, die ihrer Beschreibung im kognitiven Bereich eines Organismus zukommt.

---

<sup>337</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. 1993: 311ff

<sup>338</sup> Scheffer 1990: S. 64

<sup>339</sup> Köck 1992: 369

"Die Logik der Beschreibung ist die Logik des beschreibenden lebenden Systems (und seines kognitiven Bereichs). Wann immer wir mit Sprache interagieren, bleiben wir im Bereich von Beschreibungen. Dieser Bereich ist begrenzt, insofern alles, was wir sagen, eine Beschreibung ist."<sup>340</sup>

Daraus folgt, dass sprachliche Äußerungen lediglich ein Abbild dessen sind, was wir in unserem eigenen kognitiven System aufgebaut haben. Eine Vermittlung dessen wäre eine Vermittlung von Beschreibungen, die aber der Gesprächspartner in seinem System für sich neu konzipiert aufgrund seiner inneren Orientierungsleistung. Informationsübertragung wird somit ersetzt durch Informationskonstruktion. Unterschiede in der Bedeutung sind folglich Unterschiede in den Modalitäten der Orientierung bzw. der operativen Funktion. Erfolgreiche Kommunikation wird durch die Parallelität des Gebrauchs kognitiver Funktionen in sprachproduktiven und sprachrezeptiven Zusammenhängen erklärt.<sup>341</sup>

„Kommunikation heißt daher Einflussnahme eines Organismus (in einem bestimmten, raumzeitlich determinierten Zustand) auf einen anderen über Zeichen, die für Bedeutungen stehen, welche im Idealfall für beide Organismen aufgrund ihrer Anteilnahme an einem konsensuellen Interaktionsbereich aktualisierbar (oder: konkretisierbar) sind oder jeweils durch zusätzliche kognitive Akte mithilfe des verfügbaren Interaktionspotentials konstituiert, also mehr oder minder neu konstruiert werden können. Der Optimalfall ist für lebende Systeme meist nur in trivialen Fällen gegeben, in Situationen nämlich, die hochgradig routinisiert, wenn nicht automatisiert sind.“<sup>342</sup>

### **Wirklichkeitskonstruktion: Selektive Wahrnehmung und Informationsverarbeitung**

„Das komplexeste informationsverarbeitende System ist ohne Zweifel der Mensch. Nimmt man alle Informationsabläufe im Menschen zusammen, das heißt bewußte (Sprache, Informationssteuerung der willentlichen motorischen Bewegungen) und unbewußte (informationsgesteuerte Funktionen der Organe, Hormonsystem), so werden täglich  $10^{24}$  bit verarbeitet. Dieser astronomisch hohe Wert übertrifft das Gesamtwissen der

---

<sup>340</sup> Schmidt, Siegfried J. (Hg.) 1992a: 29

<sup>341</sup> Vgl. ebenda: 25f

<sup>342</sup> Köck 1992: 367

Menschheit von  $10^{18}$  bit, wie es in den Bibliotheken der Welt gespeichert ist, noch um den Faktor 1000 000.“<sup>343</sup>

Diese Verhältnisse geben einen – wenn auch sehr abstrakten – Eindruck von der Vielzahl der gleichzeitig im menschlichen Körper ablaufenden informationsverarbeitenden Prozesse. Diese können rein endogen gespeist sein, das heißt keinen Input von außen benötigen, aber auch durch die über den Wahrnehmungsapparat aufgenommenen Informationen ausgelöst werden. Dabei bezieht der Mensch über 85 Prozent seiner Informationen aus der Umwelt über sein visuelles System, nur 10 Prozent über das Gehör. Geruch, Geschmack und taktiles Fühlen teilen sich den Rest. (Mithin ein Erklärungsgrund für die große Akzeptanz gerade visueller und audio-visueller Medien.) Das Auge hat auch den schnellsten Datenkanal zum Gehirn mit zweimal  $10^8$  (100 Millionen) bit/sec. Insgesamt können  $10^9$  bis  $10^{11}$ , also 1 bis 100 Milliarden bit/sec. über alle Sinnesorgane aufgenommen werden. Davon werden die weitaus meisten Informationen bewusst nicht wahrgenommen, nur 15 bis 20 bit/sec. geraten in den Kurzzeitspeicher des Gedächtnisses, das in 10 bis 20 Sekunden entscheidet, welche Informationen in den mittelfristigen oder den langfristigen Speicher übernommen werden. Das Gehirn reduziert also pausenlos die anfallende Informationsmenge auf das Quantum, das bewusst bearbeitet werden kann.<sup>344</sup>

Diese Reduktion von angebotenen Reizen ist als Selektion der Informationen zu verstehen, die augenblicklich oder künftig für das Individuum relevant oder interessant sind, was den Bezug auf die Person mit ihren spezifischen Bedingungen und Anforderungen deutlich macht. Auch die bewusste Wahrnehmung wird dabei vom Menschen durch Interesse bzw. aktuelle Relevanz gesteuert. So achten wir zum Beispiel als Beifahrer in einem Fahrzeug im Straßenverkehr nicht in dem Maße auf Verkehrszeichen und andere verkehrstechnisch beeinflussende Faktoren, als wenn wir selbst am Steuer sitzen würden. Als Führer eines Fahrzeuges aber werden zum Beispiel in einer unübersichtlichen akuten Verkehrssituation automatisch die Faktoren verdrängt, unterdrückt oder ignoriert, die nicht direkt mit der akuten Verkehrssituation zu tun haben. In diesem Zusammenhang wird auch die in der heutigen, allgemein starken Informationsdichte der technischen Massenmedien, die oftmals als Informations- bzw. Reizüberflutung postuliert wird, relativiert. Denn durch die vorbewusste Informationsreduktion im menschlichen Wahrnehmungsapparat wird die Vielzahl der Informationen auf die relevanten zurückgeführt.

---

<sup>343</sup> Rost 1993: 107

<sup>344</sup> Vgl. Rost 1993: 109

Auf Humberto Maturana geht die konstruktivistische These zurück, dass das Nervensystem ein geschlossenes System ist.<sup>345</sup> Damit sind die gängigen Annahmen von der Wahrnehmung als Abbildung oder Spiegelung einer objektiven Wirklichkeit in Frage gestellt, die Forderung nach objektiver Information erweist sich im Licht dieser Erkenntnisse schlicht als Illusion. Jede menschliche Kommunikation unterliegt den Einflüssen der subjektiven Informationsverarbeitung. Alles, was wir wahrnehmen, ist unser individuelles Erleben, geprägt nicht nur von dem, was geschieht, sondern von unserer Aufmerksamkeit, unserem Interesse, unseren Erfahrungen und Erwartungen. In diesen Prozess spielt aber auch die emotionale Färbung mit ein, was wir sehen, hören, riechen, schmecken und fühlen hat unterschiedliche emotionale Qualitäten und führt daher zu einer weiteren Subjektivierung des Wahrgenommenen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die normale Wahrnehmung nicht entweder auf dem visuellen oder auf anderen Kanälen stattfindet, sondern zumeist gleichzeitig über mehrere Systeme.<sup>346</sup>

„Zumindest bei der personalen Kommunikation wird gleichzeitig mit dem visuellen Eindruck auch durch die Sprache das auditive System beansprucht. Teilweise können auch der Geruchssinn oder taktile Reize bei Berührungen eine Rolle spielen. Das vervielfacht die Möglichkeiten der Generierung von Gefühlen und damit die Überlagerung der bewussten Wahrnehmung mit Motivationen verschiedenster Art. Bewusste Wahrnehmung erhält also in jedem Falle Inputs aus dem Limbischen System und dem Thalamus und damit eine emotionale Färbung, die offenbar zur Steuerung des der Situation angepassten Verhaltens notwendig ist.“<sup>347</sup>

Bedenkt man in diesem Zusammenhang noch die Verflechtung von positiven oder negativen Erlebnissen mit Reizen, die im Gedächtnis gespeichert sind und unbewusst aber intensiv bei einer erneuten Auseinandersetzung mit der gleichen oder einer ähnlichen Umweltreizung die früher erlebte kognitive oder physische Auswirkung wieder zutage treten lassen kann (Konditionierung), werden die individuellen Bedingungen der kommunizierenden bzw. selektierenden Person stärker deutlich.

Bewusste Wahrnehmung heißt also, die „Wirklichkeit“ jeweils in einer individuell und sozial eingefärbten emotionalen Tönung zu erleben. Sonst wäre es gar nicht möglich, sich zum Beispiel von einer fröhlichen Stimmung, in die man zufällig hineingerät, anstecken zu lassen. Das soziale Leben würde ohne diese emotionale Einfärbung die Qualität eines

---

<sup>345</sup> Vgl. Maturana 1992: 97-100

<sup>346</sup> Aus Knetsch 1996: 75

<sup>347</sup> Rost 1993: 121f

Computerdialoges erhalten. Durch den Wahrnehmungsapparat erlebt der Mensch die Welt selektiv, subjektiv und emotional.<sup>348</sup>

- Die Selektivität bewirkt, dass durch Erwartung, Aufmerksamkeit oder Interesse gesteuert nur ein Bruchteil der Umweltreize bewusst wahrgenommen wird.
- Die Subjektivität kommt dadurch zustande, dass sinnliche Primärsignale vom Neocortex unter Zuhilfenahme von Gedächtnis und abgespeicherten Mustern zu einem bewussten Bild rekonstruiert werden.
- Die Emotionalität entsteht durch gleichzeitige Nervenimpulse, die von den primären Sinneszentren über die jeweiligen verarbeitenden Systeme zum Gehirn gelangen und damit direkt verhaltenswirksam werden.

Auch aus den Erregungszuständen, die tatsächlich bereits in unserem Nervensystem erzeugt wurden, wird erneut selektiert.<sup>349</sup> Diese Selektionsleistung erfolgt über eine Verrechnung von Erregungspotentialen. In der Struktur des Nervensystems kommt es zu Zustandsveränderungen, die von den Zuständen in der Umwelt des Systems<sup>350</sup> ausgelöst, nicht aber verursacht werden. Erst die Aktivität des Nervensystems lässt einen neuronalen Reiz entstehen: Erkennen heißt also Handeln. Die Art und Weise, wie die Reize verrechnet werden, hängt von der Struktur des Nervensystems ab, die zugleich das Ergebnis der eigenen Systemgeschichte ist. Der Reiz ist in seinem So-sein also nicht durch die Außenwelt determiniert. Die Umwelt wirkt lediglich an der systeminternen Auswahl konkreter Sequenzen von Zuständen in der Ontogenese des Organismus mit. Die zurückliegenden, gespeicherten Wahrnehmungserfahrungen und die Beschaffenheit unserer sozialen und kulturellen Welt erlauben unterschiedliche Kognitionen trotz gleicher Reize.

Reize sind nicht mit Bedeutung gleichgesetzt, das heißt Kognition bringt Ambiguität hervor und muss sie bewältigen. Durch Wahrnehmung erzeugen wir eine Reizqualität, die wir der Außenwelt zuschreiben. Aufgrund unseres kontextuellen Erfahrungsvorrates wissen wir aber zugleich, dass es sich nicht um Eigenschaften der Außenwelt handelt. Was sich am Beispiel visueller Wahrnehmung verdeutlichen lässt, ist keine Randerscheinung und trifft für alle anderen Sinnesmodalitäten ebenfalls zu. Sinnestäuschungen dieser Art lassen sich zudem nicht als individuelle Wahnvorstellung qualifizieren, sondern sie betreffen alle Menschen,

---

<sup>348</sup> Vgl. ebenda: 129

<sup>349</sup> Vgl. Rusch 1987: 111

<sup>350</sup> = alles, was nicht zum System gehört: innere wie äußere Welt des Menschen.

zumindest alle einer Gesellschaft oder eines Kulturkreises. Fasst man die einzelnen Ergebnisse aus der Wahrnehmungsforschung im Kontext der kognitiven Psychologie zusammen, so ergibt sich, dass Wahrnehmung im Wesentlichen ein synthetisierender, also erzeugender Prozess ist. Die Außenwelt determiniert die Beschaffenheit des Reizes nicht, weil der Reiz schon Produkt und Beschaffenheit des kognitiven Systems ist.<sup>351</sup>

### **Wirklichkeits(re)konstruktion aus zweiter Hand**

Die oben dargestellten Bedingungen von operationaler Geschlossenheit und Struktur determiniertheit des kognitiven Systems sowie umweltrelativer Autonomie sprechen gegen jegliche Modellierung des Kommunikationsprozesses durch die Containermetapher, nach der von einem Kommunikator über ein Medium ein „Inhalt“ transportiert werden kann, dessen Tauschvorgang dann kontrollierbar bzw. steuerbar ist. Die Anwendung eines solchen Containermodells auf die Verhältnisse zwischenmenschlicher Kommunikation, bzw. allgemein auf die Verhältnisse in der Interaktion biologischer kognitiver Systeme ist problematisch, da wir es hier mit einem wesentlich komplexeren Geschehen zu tun haben. Denn anders als z.B. Telefonapparate oder Computer sind Menschen intelligente, kognitiv autonome und konstruktive Systeme, deren Verhalten z.B. in Kommunikationssituationen nicht einfach durch Ereignisse in ihrer Umwelt determiniert ist.<sup>352</sup> Eine solche Daten- oder Signalübertragung ist lediglich denkbar im Zusammenhang mit Computersystemen, wenn Dateien mittels Speichermedien übertragen werden; der Informationsbegriff in diesem Zusammenhang umfasst aber die Aspekte der Bedeutung und des Sinns eben nicht.

### **Wirklichkeitskonstruktion und Kultur**

Wirklichkeit ist für Menschen stets nur als Sinnzusammenhang, d. h. als gesellschaftlich interpretierte Erfahrungswirklichkeit oder Umwelt vorhanden.

„Diese Umwelt wird über Wahrnehmung, Sensomotorik, Kognition, Gedächtnis und Emotion, über kommunikatives und nicht-kommunikatives Handeln informationell (sinnhaft) von Menschen erzeugt und erhalten. Sie lässt sich beschreiben als eine geordnete Gesamtheit von Wissen, das für erkennende Systeme ökologisch valide ist und im Zuge der soziokulturellen Reproduktion von Gesellschaften an deren Mitglieder übermittelt wird.“<sup>353</sup>

---

<sup>351</sup> Vgl. Rusch 1987: 108-118; Beck 1994: 26-30

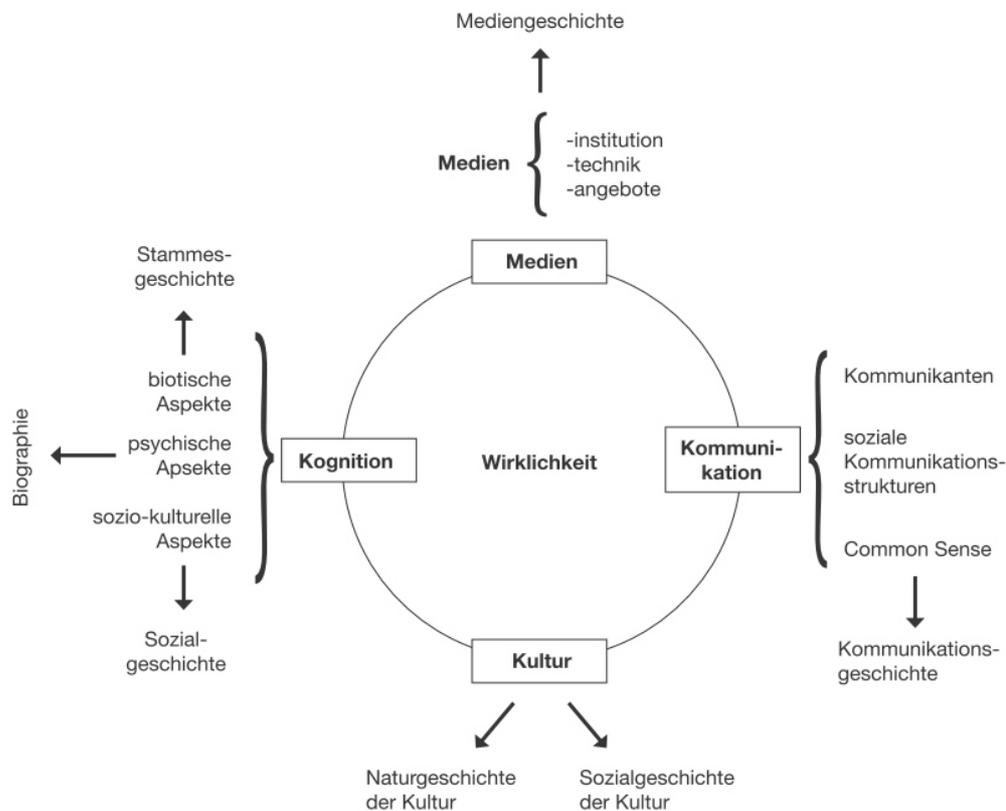
<sup>352</sup> Vgl. Rusch 1994: 67

<sup>353</sup> Schmidt, Siegfried J. 1996: 187

Jedes Individuum wird schon in eine sinnhaft konstituierte Umwelt hineingeboren und auf sie hin sozialisiert und geht nie mit der Realität als solcher um. Das bedeutet: Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Handeln und Kommunizieren sind geprägt von den Mustern und Möglichkeiten, über die der Mensch als Gattungswesen, als Gesellschaftsmitglied, als Sprecher einer Muttersprache und als Angehöriger einer bestimmten Kultur verfügt. Die soziale wie individuelle Wirklichkeitskonstruktion ist ohne Kultur nicht denkbar.<sup>354</sup>

Um den Zusammenhang zwischen der Kognition beim Wahrnehmen und Kommunizieren, dem Aspekt der Kommunikation (auch) über Medien sowie der Kultur bei der Wirklichkeitskonstruktion zu verdeutlichen, hat Siegfried J. Schmidt diese Faktoren in ein Begriffsnetz integriert:

### Begriffsnetz Wirklichkeit



Begriffsnetz zu Kognition, Kommunikation, Medien, Kultur und Wirklichkeit<sup>355</sup>

<sup>354</sup> Aus Knetsch 1997: 83

<sup>355</sup> Schmidt, Siegfried J. 1994c: 10

Schmidt verweist darauf, dass in der Geschichte der Kulturtheorien dieses Jahrhunderts die Tendenz vorherrscht, Kultur als Modell für Verhalten zu konzipieren, das näher gekennzeichnet wird als ein System kollektiven Wissens bzw. kollektiv geteilter Sinnkonstruktionen, mit deren Hilfe Menschen ihre Wirklichkeiten entwerfen. Diese Konzeption verweist auf den wechselseitig konstitutiven Zusammenhang von Wahrnehmen, Erkennen, Sprache und Kultur.<sup>356</sup> Wir operieren beim Wahrnehmen, Erkennen und Sprechen mit Unterscheidungen, die sozial fundiert sind und anderen kommunikativ zugänglich gemacht werden. Soziale Gemeinschaften und Gesellschaften, Sozial- und Kommunikationssysteme müssen über einen Bestand an kollektivem Wissen verfügen, das als Bezugspunkt für soziales Handeln dient, indem es in Form von Erwartungserwartungen soziales Handeln orientiert und Unsicherheit verringert. Dieses System kollektiven Wissens ist sozusagen das Wirklichkeitsmodell, das sich über die Kommunikation über die einzelnen individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitglieder eines Funktionssystems zu einem gemeinsamen Modell ausdifferenziert. Dieses Wirklichkeitsmodell bildet ein komplexes System kollektiv geteilten Wissens, auf das sich Denken und Kommunizieren der Mitglieder dieses Funktionssystems beziehen.<sup>357</sup> Wirklichkeitsmodelle lassen sich beschreiben als das kollektiv geteilte Wissen der Mitglieder sozialer Gemeinschaften oder sozialer Systeme.<sup>358</sup>

„Soziale Systeme sind ohne Kultur nicht denkbar, Kultur ist ohne soziale Systeme oder Gesellschaft nicht möglich.“<sup>359</sup>

### 3.3.2 Sozialer Konstruktivismus

"Wenn kognitive Systeme vergleichbare Zustände interagieren und kommunizieren, dann bilden sie ein soziales System. Mitglieder eines sozialen Systems handeln und kommunizieren auf der Basis sozial erzeugter Wirklichkeitsmodelle und verändern solche Modelle durch soziales Handeln. Sozial konstruierte Wirklichkeiten - und nicht die Realität bilden daher den Referenzbereich von Kommunikationen."<sup>360</sup>

Der Konstruktivismus geht davon aus, dass jeder Mensch seine Realität durch seine kognitiven Fähigkeiten selbst erzeugt, mithin konstruiert. Der

---

<sup>356</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. 1994b: 202-259

<sup>357</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J. 1996: 189f

<sup>358</sup> Siehe Knetsch 1997: 85

<sup>359</sup> Schmidt, Siegfried J. 1994c: 29

<sup>360</sup> Schmidt, Siegfried J. 1992b: 431

Soziale Konstruktionismus besagt hingegen, dass „...das, was wir für real halten, eine Folge sozialer Beziehungen [ist].“<sup>361</sup> Für Löbler besteht hier eine klare Grenze zum Konstruktivismus, weil, wie er postuliert, keine „einheitliche Konstruktion“ in einer sozialen Gruppe möglich ist, da „...jeder sprachliche Ausdruck bei jedem ein anderes Schema oder Konzept auslöst bzw. für jeden eine andere Metapher darstellt.“<sup>362</sup> In der Theorie des sozialen Konstruktionismus sieht er aber, „...dass gewissermaßen in einem Dialog oder Diskurs gemeinsame Wirklichkeiten geschaffen werden können.“<sup>363</sup>

Menschen agieren als soziale Wesen mit anderen Menschen, bilden Gruppengefüge, Gesellschaften, Kulturen. Dies alles geht nur durch Interaktion miteinander. Diese Interaktion wird primär mithilfe der Sprache und entsprechender Zeichennutzung vollzogen. Dabei sind die Deutungen der verwendeten Zeichen evolutionär gewachsen und auf Basis der gemeinsamen Verwendung kognitiv ähnlich belegt. Ohnedies wäre ein halbwegs koordiniertes Zusammenleben mit anderen Individuen schlichtweg nicht möglich. Nachvollziehbar ist diese gemeinsame, ähnlich lautende Deutung, trotz der kognitiven Selbstreferentialität, über den langen Zeitraum (die habituelle Nutzung von Generation zu Generation) und die intensive und immer wiederkehrende Reflektion und den Abgleich innerhalb der sozialen Systeme: Das zunächst individuelle Wirklichkeitskonstrukt für einen bestimmten Begriff, ein Gefühl, einen Wert o. ä. wird abgeglichen mit denen anderer Menschen, reflektiert und moduliert, wieder reflektiert und nochmal angepasst und das in ähnlichen Situationen immer wieder und immer wieder mit verschiedenen Personen im sozialen Gefüge. So können sich durchaus gemeinsam geteilte Bedeutungen manifestieren und ähnlich lautende und ähnlich gefühlte Konstruktionen ergeben – nicht unbedingt völlig gleich und sicher mit unterschiedlicher Wertzuweisung im jeweiligen kognitiven System, aber insoweit ähnlich, dass sich „Verstehen“ und gleich lautende Bedeutung ergibt.

Ähnlich wird es auch von Kothén beschrieben, wenn er soziale Systeme im wechselseitigen Orientierungsprozess sieht, „...der zu einer subjektiven Konstruktion von mentalen Strukturen in der Psyche der Rezipienten führt. Dieser Begriffsbestimmung liegt die Annahme zugrunde, dass die Rezipienten von sich aus systemisch, selektiv, reflexiv und reziprok den Kommunikationsprozess mitbestimmen. Die Orientierungsangebote inspirieren zwar zur individuellen Bedeutungskonstruktion. Die übermittelten Signale besitzen aber lediglich die Funktion von Anfangs- und Randbedingungen. Denn die Wirkung hängt neben der Stimulation maßgeblich von den aktivierten mentalen Konstrukten und deren

---

<sup>361</sup> Löbler 2007: 22

<sup>362</sup> Ebenda: 20

<sup>363</sup> Ebenda

Konnektivität ab. Die Rezipienten sind zwar durch Stimulierungen modulierbar, die Intensität und Qualität dieser Orientierung wird aber autonom determiniert. Wahrnehmung ist damit als konstruktiver Prozess zu verstehen. Die Rezipienten korrelieren die durch die differenten Wahrnehmungsmodalitäten in Form von neuronalen Signalen wahrgenommenen Inhalte der Kommunikation und führen sie einer subjektiven Interpretation zu. Dafür, dass diese subjektiven Interpretationen nicht willkürlich stattfinden, sorgt vor allem die Berücksichtigung der jeweiligen sozialen Strukturen. Die individuellen Bedeutungskonstruktionen sind folglich als durch kommunikative Maßnahmen aktivierte, soziale Prozesse zu verstehen, durch welche sich valide Wirklichkeiten in der Psyche der Rezipienten herausbilden. Dementsprechend lassen sich die Konstruktionsleistungen auch als psychisch-soziale Phänomene charakterisieren."<sup>364</sup>

Insofern sehe ich im Folgenden die Theorie des Konstruktivismus durchaus als Basis für Zusammenleben und soziale Gemeinschaften verschiedenster Art an. Zwar bleibt ein kognitiv geschlossenes System selbstreferentiell und insofern seine Realität primär auf sich selbst bezogen; trotzdem ist durch intensiven Austausch und Abgleich mit anderen Menschen (Beobachtungs-Beobachtung) die Bildung funktionierender sozialer Systeme mit weitgehend übereinstimmenden Bewertungen vieler Lebensaspekte möglich. Andernfalls gäbe es die Menschheit so wie sie ist nicht.

### **3.3.3 Kommunikation des Individuums**

#### **3.3.3.1 Was ist/Wie funktioniert Kommunikation?**

Der Begriff Kommunikation ist aus dem lateinischen „communicare“ entstanden, was so viel bedeutet wie „teilen, gemeinsam machen, vereinigen“. Hettler weist hier auf die Bedeutung des Gemeinsamen hin: „Kommunizieren geschieht interaktiv. Es geht um wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift oder Bild."<sup>365</sup>

Kommunikation wird als Oberbegriff verwendet, aus dem heraus, je nach Herangehensweise und Blickwinkel, verschiedene Kommunikationstheorien abgeleitet werden.<sup>366</sup> Rusch verweist darauf<sup>367</sup>, dass der

---

<sup>364</sup> Kothen 2006: 279ff

<sup>365</sup> Hettler 2010: 65

<sup>366</sup> Zu den Theorien siehe z. B. Wenzel 2011, die die naturwissenschaftliche (eher technisch orientiert: wie werden die genutzten Zeichen übertragen...), die sprachwissenschaftliche und die sozialwissenschaftliche Perspektive von Kommunikation aufarbeitet; oder

Kommunikationsprozess zwei eigenständige Einheiten hat: das Handeln von Kommunikatoren auf der einen und das von Beobachtern (Rezipient, Perzipient, User) auf der anderen Seite. Kommunikator und Rezipient agieren je für sich in und bezogen auf ihre jeweilige Umwelt. Daraus ergeben sich die Ansprüche, Ziele und Erwartungen sowie die Kommunikatbasen (lautliche, bildliche oder graphische Strukturen, also das, was im Sprachgebrauch als Inhalt bezeichnet wird) der Kommunikatoren. Inwieweit diese von den Zielpersonen wahrgenommen, angenommen und reflektiert werden, ist offen. „Kommunikation ist keine Technik der instruktiven Steuerung oder der Signal- oder Bedeutungsübertragung, sondern eine Praxis der Orientierung von Interaktionspartnern vermittelt der Produktion, Präsentation und Adressierung von Kommunikatbasen. Dabei geht es darum, die (auditive, visuelle, taktile, etc.) Umwelt von Rezipienten so zu verändern, dass diese aufgrund eigenen Wahrnehmungsvermögens und Wissens, und aufgrund eigener Kompetenzen und Erfahrungen zu Handlungen angeregt werden, die vom Kommunikator als Antworten auf seine Angebote interpretiert werden können. Der Kommunikator kann die Folgen seiner kommunikativen Interventionen stets nur mit seinen eigenen Zielen oder Erwartungen abgleichen. Nur so kann er durch Beobachtung prüfen und feststellen, ob er seine Intentionen realisieren konnte, d. h. ob er verstanden worden ist.“<sup>368</sup>

Auf Basis dieser Auslegungen gehe ich im Folgenden von intentionaler Kommunikation im Rahmen der B2B-Kommunikation aus, also von aktiv und absichtlich erstellten, konstruktiven Kommunikationsangeboten, die zielgerichtet an spezielle Zielpersonen/-gruppen mit der Absicht von Änderungserwartungen adressiert sind.

## **Wahrnehmung**

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Kommunikation ist die Wahrnehmung, die eher bewusst oder eher unbewusst erfolgen kann. Erfolgt die Wahrnehmung eher unbewusst, dann konzentriert sich die Person auf etwas Anderes (das kann die Rezeption eines Kommunikationsangebotes, aber auch ein laufender Kognitionsprozess oder eine körperliche Handlung sein), während sie zusätzlich mit

---

Heringer 2004: 9-26, der verschiedene Kommunikationsmodelle teilweise basal aufarbeitet, von Rudi Keller bis Paul Watzlawick, vom Sender-Empfänger-Modell über das Organon-Modell bis zu Axiomen der Kommunikation (z.B. von Watzlawick): Man kann nicht nicht kommunizieren; Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt; Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung; Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten; Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

<sup>367</sup> Vgl. Rusch 2003: 296

<sup>368</sup> Ebenda

Medienangeboten konfrontiert wird. Ob diese Angebote nun überhaupt registriert werden, hängt vom Grad der „Ablenkung“ durch die eigentliche Handlung ab, ebenso natürlich von der Intensität des Kommunikationsangebotes.

Die bewusste Wahrnehmung ist die gewollte Auseinandersetzung mit einem Kommunikationsangebot, unabhängig davon, ob dieser Prozess selbst initiiert wurde oder nicht. Wahrnehmung bedingt immer auch „Interesse“ für den jeweiligen Reiz, ansonsten wird der Reiz als irrelevant erkannt und „ausgeblendet“ (was bei der Informationsvielfalt der heutigen Medienwelt immer häufiger geschieht/geschehen muss). Aufmerksamkeit erfolgt selektiv und ist abhängig von vielen Faktoren: vom Stimulus selbst (Größe, Intensität, Überraschungseffekt usw.), der individuellen Ausstattung des Rezipienten (Interesse, Bedürfnisse, kognitive Basis usw.) sowie auch den Umfeldfaktoren der Kommunikationssituation (Ablenkung, Orientierung usw.).<sup>369</sup>

"Außerdem kann der Mensch nur wahrnehmen, was er aufgrund seiner neuro-physiologischen Grundausstattung, seines Wissens und seiner affektiven Befindlichkeit wahrnehmen kann. Er generiert sein Verhalten kognitiv autonom, erzeugt Information erst intern, seine Aufmerksamkeit ist selektiv, sein Bewusstsein begrenzt, sein Gedächtnis löchrig, sein Verhalten und Handeln ist von Bedürfnissen und Interessen geleitet und abhängig von Wissensvoraussetzungen, Erwartungen und Hoffnungen."<sup>370</sup>

### **Informationsgenerierung<sup>371</sup>**

Wenn der Mensch kognitiv geschlossen agiert, können neue Wissensleistungen und -erweiterungen nur durch eigene Konstruktionsleistungen erfolgen. Information als neutrale Wissensseinheit kann nicht „von außen“ integriert werden, demnach ist „...jede Empfindung, jede Wahrnehmung, jedes Wissen [...] daher stets subjektiv“<sup>372</sup>, was die Interaktion nicht leichter macht: Die Generierung von (neuer) Information kann nur durch Reizsimulation erfolgen, die im kognitiven System einen „Anschluss“ findet, von dem aus eine Wissenserweiterung erfolgen kann. Da diese Wissenserweiterung wiederum zunächst eine subjektive Konstruktion ist, muss ein Abgleich mit anderen Konstrukten erfolgen, um eine Viabilität zu erzielen und so eine gemeinsame Orientierung hin zu gleichartigen, gleichverstandenen

---

<sup>369</sup> Zu den Theorien der „Informationsökonomie“ siehe z. B. Homburg; Kroner 2011: 54ff bzw. 78-82.

<sup>370</sup> Rusch 2003: 294

<sup>371</sup> Zur Funktionsweise des Gehirns bzgl. „Informationsverarbeitung“ siehe z. B. Homburg; Kroner 2011: 54ff, 63ff

<sup>372</sup> Rusch 2006: 10

Konstrukten bestimmter Themen zu gelangen, die es nach und nach weiter zu erforschen und zu festigen gilt. Kommunikation ist so gesehen ein Prozess, der nicht enden darf und immer den Abgleich mit anderen Personen benötigt, wenn er zu Verständigung führen soll.

### **Verständigung/Verstehen**

Menschen agieren intentional miteinander, es besteht also grundsätzlich eine Absicht, einen Verständigungsprozess auszulösen. Die soziale Interaktion wird dann genutzt (und benötigt), um den Bedeutungsgehalt abzugleichen und ggf. anzugleichen. „Dabei besteht die Schwierigkeit, dass Menschen auf der Grundlage der Bedeutung handeln, die gewisse 'Dinge' für sie haben. Je größer also die Gemeinsamkeiten zwischen den Kommunikanten, desto eher die Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Kommunikation.“<sup>373</sup> Verständigung kommt zustande, wenn die Zeichen und Handlungen ähnlich interpretiert werden. Je breiter die gemeinsame Basis bereits ist, desto leichter wird sich Anschlusskommunikation und ähnliche Interpretation ergeben. Menschen können per se Verständigung erreichen, weil sie zunächst eine gemeinsame biologische Basis teilen; darüber hinaus erleichtert z. B. die Zugehörigkeit zur gleichen kulturellen Gesellschaft oder sozialen Gemeinschaft die Interaktion, weil Zeichen und Signale hier ähnlich gedeutet werden. In der B2B-Kommunikation findet sich hier insbesondere im Bereich der Fachgebiete eine solche gewachsene Gemeinschaft, in der Zeichen und Signale in großem Umfang einheitlich belegt sind; fachlich orientierter Austausch scheint hier „einfacher“ möglich zu sein.

Kommunikation ist somit nicht „Austausch von Information“, sondern der Versuch der Orientierung der Zielgruppe/-person hin zu einer gewünschten Aktion jedweder Art. „Verstehen bzw. verstanden haben ist dann eine dem Orientierten zugeschriebene, nur in der Orientierungsinteraktion mögliche und nur aus der Sicht des Orientierenden feststellbare Eigenschaft.“<sup>374</sup>

### **3.3.3.2 Soziale Interaktion**

Beim „Verstehen“ handelt es sich also „...um eine soziale und individuelle Angelegenheit. Ohne soziale Partner gibt es kein Verstehen.“<sup>375</sup> Verstehen basiert somit auf der sozialen Interaktion des Menschen. Diese Interaktion erfolgt auf diversen sozialen Ebenen, die allesamt die

---

<sup>373</sup> Wenzel 2011: 3f

<sup>374</sup> Rusch 1992a: 231

<sup>375</sup> Ebenda: 233

kognitive Wirklichkeitskonstruktion des Menschen beeinflussen (Bolten nennt das „Konstituenten kommunikativer Stile“<sup>376</sup>):

- Das kulturelle Umfeld des Menschen (Human Identity), also das Land in dem er lebt und die gesellschaftliche Gruppierung, die entsprechend Einfluss auf Sprache, Symbole, Glaube, Werte, Normen und Gewohnheiten usw. hat.<sup>377</sup>
- Das weitere soziale Umfeld (Cultural Identity), mit dem der Mensch keine regelmäßige persönliche Beziehung unterhält, der er aber dennoch „angehört“ und von der er auch mit geprägt wird (soziale Schicht, religiöse Vereinigung, staatliche Institutionen, städtische Gemeinschaft, näheres kulturelles Umfeld etc.).
- Das nähere soziale Umfeld (Social Identity), mit dem der Mensch regelmäßig persönlichen Kontakt und intensiven Austausch hat (Familie, Freunde, Arbeitskollegen, Vereinskollegen, Nachbarschaft usw.).

"Jeder Mensch sieht auf seine eigene Art und Weise die Welt, interpretiert und bewertet sie. Bezugsrahmen und Verhaltensmuster sowie Wertvorstellungen sind kulturell geprägte Konzepte, die dafür ausschlaggebend sind, wie die Umwelt oder eine bestimmte Situation beurteilt werden."<sup>378</sup>

Auf welcher Basis die Interaktion von Menschen fußt, „...hängt wesentlich von den Sozialisationsgeschichten der Interaktionsbeteiligten ab. Diese sind geprägt durch die erfahrungsbedingt individuelle Verknüpfung ihrer spezifischen kulturellen Kontextbedingungen [wie z.B. politisch-rechtliche Normen, soziale Beziehungsdefinitionen, Wertesysteme, (mediale) Formen der Sinnkonstruktion und der Tradierung kollektiver Wissensvorräte, Einfluss natürlicher Umweltgegebenheiten auf Technologie und Realitätserkenntnis].“<sup>379</sup>

Die Prägungen in Kurzform: kultureller Wissensvorrat, sozialisations-typische Merkmale und individuencharakteristische Besonderheiten bilden, gepaart mit den natürlichen „Hardware-Bedingungen“ (meint hier die biologische Grundausstattung des Menschen hinsichtlich seiner kognitiven Basis und Fähigkeiten; Personal Identity), unter Einbeziehung der gemachten Lebenserfahrungen die eigene Erfahrungswirklichkeit. Mittels sozialem Abgleich wird das eigene Lebens- und Selbstverständnis (und auch gleich das der anderen Mitglieder)

---

<sup>376</sup> Bolten 1999: 114

<sup>377</sup> Vgl. Homburg; Krohmer 2011: 50ff

<sup>378</sup> Hübner 1992: 323

<sup>379</sup> Bolten 2006d: 171f

validiert<sup>380</sup> und verfestigt. „Kognitive Schemata, die das Individuum im Laufe seiner Sozialisation durch Interaktion mit anderen als Ordnungsmuster aufbaut, stellen sicher, dass im Zusammenleben mit anderen nicht immer wieder bei Null angefangen werden muss.“<sup>381</sup>

### **Gesellschaften konstituieren sich über Kommunikation**<sup>382</sup>

Der interaktive Austausch der Menschen bestehend aus dem sich ständig wiederholenden Kreislauf aus Informationsangeboten, Reizsetzung, Feedback und Beobachtung<sup>383</sup> ist die Basis für sich entwickelnde Kultur, Evolution und Gesellschaft. Das Bindeglied dafür (sozusagen der „Kitt der gesellschaftlichen Interaktion“) ist die Sprache (Diction Identity). Sie ist nicht nur der Kernpunkt menschlichen Soziallebens, sondern auch als „inneres Medium“ wichtig zum Denken, Systematisieren und Organisieren.<sup>384</sup> Die sprachbasierte Verständigung ist stark abhängig von der Verwendung gleicher Symbole, Zeichen und entsprechender Deutungen. Innerhalb eines Kulturkreises gibt es hier eine gewachsene Struktur unter Verwendung einer einheimischen, einheitlichen Sprache, Zeichennutzung und -deutung. Sobald aber Austausch mit Menschen außerhalb dieses Kulturkreises stattfindet, kommen alle denkbaren Barrieren der Thematik „Fremdsprache“ zum Tragen, die auch ein Grundhindernis von Internationalisierung und Globalisierung sind.<sup>385</sup>

Gerade der Prozess der digitalen internationalen Kommunikationstechnik, insbesondere das Internet, führt verstärkt dazu, dass sich die englische Sprache als „Lingua franca“ globalisierter Kommunikation etabliert: „Tatsächlich wird der Großteil der Seiten im World Wide Web in englischer Sprache angeboten. [...]...die Grundoption der Verständigung auf eine Sprache des Internets ist derzeit bereits angelegt.“<sup>386</sup>

---

<sup>380</sup> Vgl. Kriener 1996: 205f

<sup>381</sup> Kriener 1996: 207f

<sup>382</sup> Vgl. Meckel 2003: 126ff

<sup>383</sup> Rusch plädiert für den Interaktionsprozess aus Kommunikation und Rezeption für den Begriff: Kommunisierung. Kommunisierung wirkt somit als Sozialisationsfaktor auf Kognition und Handeln der Beteiligten ein; Anschluss-Kommunikation und Bestätigung = Gemeinschaft. Vgl. Rusch 2003: 309f

<sup>384</sup> Vgl. Matoba; Scheible 2007: 11; siehe auch Heringer 2004 und zum Thema "Kultur ist Kommunikationsprodukt" Bolten 2000: 1.

<sup>385</sup> Vgl. Meckel 2003: 126ff

<sup>386</sup> Meckel 2003: 126ff; zu Überlegungen zum zukünftigen Konzept interkultureller Kompetenz in diesem Zusammenhang siehe z. B. Rathje 2005: 12; zur Definition „Englisch als Lingua franca“ siehe z. B. Bondi 2007: 57f; zum Thema „Englisch wird gelehrt von Nicht-Engländern“ siehe Scollon; Wong Scollon 2008: S 207ff; zu "The effects of translation to intercultural communication" siehe Candlin; Gotti 2007: 12.

### 3.3.3.3 Digitale Kommunikation

Wenn sich, wie u. a. Meckel postuliert<sup>387</sup>, Gesellschaften über Kommunikation konstituieren, dann bekommt die Art und Weise der Kommunikation und die Verfügbarkeit von Kommunikationstechnik höchste Relevanz. Beim Übergang in die aktuell sich entwickelnde „digitale Informationsgesellschaft“ rückt die binär codierte Kommunikationstechnik immer mehr in den Fokus. In der „analogen Ära“ begrenzten die verwendeten Medien u. a. hinsichtlich ihrer Materialität die Möglichkeiten der Informationsangebote bezogen auf Aktualität und direkte Rückmeldung. Die digitalen Medien, und hier hauptsächlich das Internet, ermöglichen nun „konkrete Kommunikation“<sup>388</sup>: verschiedene Formen der Darstellung sind möglich, ob rein textuell oder grafisch, als Standbild oder als Video, mit akustischer Erläuterung oder musikalischer Untermalung, oder als Kombination von allem. Ganz wichtig: die Nutzung und Anwendung kann quasi ohne Zeitverzug (also in Echtzeit) erfolgen, nach und nach spielt das Datenvolumen kaum noch eine Rolle und das Internet bietet die unschätzbare Möglichkeit der direkten Reaktion und der Interaktivität aller User, die Zugang zum Netz haben.

Hat schon die Entwicklung der Kommunikationsgesellschaft eine ungeheure Vermehrung, Beschleunigung, Verdichtung und Globalisierung von Kommunikation mit sich gebracht und eine außerordentliche Durchdringung der Gesellschaft durch Kommunikation, so hat sich dies nun mit der Überwindung der räumlichen und zeitlichen Distanz und der Abhängigkeit der Materialität des verwendeten Mediums nochmals verschärft. Es ergibt sich nun eine Datenflut<sup>389</sup>, die dem Menschen Selektion abnötigt: wir werden mit Themen und Daten konfrontiert, die wir nicht wirklich zum Leben benötigen, die uns aber irgendwie tangieren, weil sie uns „erreichen“ – und auch weil andere darüber reden. So kümmern uns Probleme und Geschehnisse von irgendwo auf der Welt, die mit unserem Leben eigentlich überhaupt nichts zu tun haben; und wir agieren mit Menschen (auch in einer Anzahl), die wir nicht oder kaum persönlich kennen, trotzdem „vernetzen“ wir uns und lesen, was diese so zu sagen haben, gut oder schlecht finden, gerade machen oder planen... wozu? Wenn ein Mensch auf Facebook mit 500 Leuten verlinkt ist, wie viel Zeit muss er aufwenden, um die Posts dieser Menschen zu lesen und ggf. darauf zu antworten oder irgendetwas mit diesen Daten

---

<sup>387</sup> Vgl. Meckel 2003: 126ff

<sup>388</sup> Vgl. Meckel 2003: 126ff

<sup>389</sup> Die Interaktionsmöglichkeit mit „allem und jedem“, so viele Medien-Plattformen müssen mit Content gefüllt werden: Fernsehen, Radio, Zeitschriften, Zeitungen, und die unzählbaren Online-Plattformen - und das überall „rund um die Uhr“...

anzufangen? Er muss sein eigenes Leben quasi aufgeben, um dieser Zahl von „Freunden“ gerecht zu werden...<sup>390</sup>

### **Die Dialektik der gesellschaftlichen Kommunikation**

"Die Gesellschaft wird in einem bislang nie dagewesenen Maße durch Kommunikation bewegt, wodurch die Widersprüche der gesellschaftlichen Entwicklung in einem größeren Ausmaß und in schnellerer Abfolge auftreten. Jede durch Kommunikation in Gang gesetzte gesellschaftliche Veränderung bringt unbeabsichtigt Folgen hervor, die wiederum neu thematisiert und kommunikativ verarbeitet werden, um gerade wieder zu weiteren unbeabsichtigten Folgen Anlass zu geben. Die Dialektik der gesellschaftlichen Entwicklung verschärft sich."<sup>391</sup>

Die Technologie verändert die Art, wie eine Gesellschaft Informationen aufnimmt, verarbeitet und verwertet und damit indirekt die Gesellschaft selbst. „Selbst die Interpretation wird öfters einmal ›outgesourct‹, man reflektiert weniger, plappert eher nach und orientiert sich an den Urteilen anderer. Aktionismus und Herdentrieb ersetzen überlegtes Handeln. Das Internet, speziell seit Web 2.0, schafft die totale Transparenz.“<sup>392</sup>

#### **3.3.3.3.1 Globalisierung**

„In ihrer Öffentlichkeit spiegelt jede Kultur sich selbst. Es ist eine Form der kollektiven Reflexion, die mit den Medien entwickelt wurde und sich jetzt mit dem Projekt Internet fortsetzt.“<sup>393</sup>

„Kommunikation ist die Grundoperation sozialer Systembildung - unabhängig von ihrer jeweiligen Dimension. Damit ist Kommunikation in ihrer theoretisch-abstrakten Konzeptualisierung grundsätzlich nicht räumlich differenziert und lässt sich somit als global beschreiben.“<sup>394</sup>

---

<sup>390</sup> Wobei an anderer Stelle noch zu klären wäre, ob die „Qualität“ dieser primär digitalen Kontakte auch nur annähernd an die von „normalen“ sozialen Verbindungen heranreichen.

<sup>391</sup> Münch 1992: 32

<sup>392</sup> Prox 2011: 25

<sup>393</sup> Hartmann 2010: 56

<sup>394</sup> Meckel 2003: 126ff

Die digitale Informationsgesellschaft hat mit dem technischen Hilfsmittel Internet ein Instrument zur Hand, das die direkte und unmittelbare Kommunikation von Einzelpersonen und Gruppen auf der ganzen Welt ermöglicht (soweit entsprechende Empfangsstationen existieren und die technischen Geräte verfügbar sind). Ohne Zeitverlust und mit sofortiger Rückmeldung kann so Austausch ohne Berücksichtigung von Grenzen erfolgen. Auf dieser Basis hat sich eine stetig expandierende Weltwirtschaft aufgebaut, der für nahezu alle Produkte und Dienstleistungen nun nicht nur internationalen, sondern tatsächlich globalen Wettbewerb ergibt.

Beste Bedingungen eigentlich, um ein neues System der „Weltöffentlichkeit“ zu erreichen.<sup>395</sup> Dabei agieren starke Marken, international ausgerichtete Wirtschaftsunternehmen und auch hochentwickelte Länder über alle Grenzen hinweg, verstärken damit „ihre Sicht der Welt“ und tragen sie so in andere Märkte<sup>396</sup>; die Menschen sehen und konsumieren, reflektieren und fügen sich so ein in die „neue Gesamtheit“... Via Social Media dreht sich diese Spirale noch schneller: der Konsument/User wird vom reinen Rezipienten nun auch zum „Sender“: er sagt seine Meinung zu Produkten oder Alltäglichem, reagiert auf politische oder gesellschaftliche Themen oder reflektiert „nur“ die Geschehnisse in seinem persönlichen Umfeld, seien es Freunde, Bekannte oder die aktuelle Situation bei seinem Arbeitgeber. „Online-Medien durchdringen unseren Alltag und vernetzen Menschen, Marken und Themen miteinander und das in aller Öffentlichkeit.“<sup>397</sup> Immer aber besteht die direkte Möglichkeit zur Interaktion mit allen anderen Usern weltweit.<sup>398</sup>

Doch machen wir uns nichts vor: nicht jeder, der Zugang zum World Wide Web hat, postet sich gleich die Seele aus dem Leib, zumal dann „an alle“ gerichtet. Vielmehr setzen in diesem technischen Umfeld ein paar wenige die Themen<sup>399</sup>, andere rezipieren und reagieren (wenn überhaupt, und dann auch nur gelegentlich). Das führt zum einen zu einer Homogenisierung der Themen weltweit gesehen (nur dann können möglichst viele „mitreden“), zum anderen zu einer weiteren

---

<sup>395</sup> Siehe hierzu Meckel 2003: 129ff; Friedman sieht jedoch keine einheitliche globale Kultur durch „Globalization 3.0“ (z.B. durch Amerikanisierung), aber steigende Konformität; vgl. Friedman 2007: 477ff

<sup>396</sup> Z. B. Coca Cola, McDonalds, VW, Mercedes, Modelabels, Musik, Filme aus Hollywood, die USA und andere hochentwickelte westliche Länder usw.

<sup>397</sup> Wündisch 2010: 48

<sup>398</sup> Berücksichtigt man in dem Zusammenhang in der „Globalität“ des Internets die Notwendigkeit einer einheitlichen Zeichennutzung, so spielt das Thema Lingua Franca (s. o.) schon eine gewichtige Rolle, denn nur durch die Verwendung von kulturübergreifend funktionierenden Zeichen alleine ist tiefere Kommunikation nicht zu erreichen.

<sup>399</sup> 0,05 Prozent der Twitterer z. B. ziehen 50 Prozent der Aufmerksamkeit auf sich! Vgl. Rose 2011a: 14

Erhöhung des Datenvolumens und der damit einhergehenden Notwendigkeit der Selektion dessen, was für den Einzelnen wirklich relevant ist. Rose z. B. sieht das ganz deutlich: "Die Trennung von Relevantem und Irrelevantem wird sich stark weiterentwickeln - mit Hilfe von Freunden und Bekannten."<sup>400</sup> D. h., wenn das Volumen an Daten unüberschaubar groß ist, orientiert sich der Einzelne am Ende an dem, was ihn direkt betrifft – und das ist dann wieder der direkte persönliche Kreis in seinem Umfeld. Alles andere, was da „global“ passiert, mutiert dann zum reinen Gesprächsstoff – aber entsprechend auf „globalem Niveau“.<sup>401</sup>

### **3.3.3.3.2 Online Kommunikation = Soziale Kommunikation**

Das Internet und die sozialen Medien bieten nun das, „...was man eigentlich unter Kommunikation versteht, nämlich Austausch und Konversation. Sie entwickeln sich deswegen so rasant, weil sie die Bedürfnisse der Menschen nach sozialer Interaktion und Unterhaltung bedienen.“<sup>402</sup> Das Selbstverständnis der sozialen Medien basiert darauf, aktuell zu agieren, also ist die ständige Erreichbarkeit notwendig. Kein Problem mit der heutigen Technik und den Angeboten der Telekommunikation: kaum ein Mobiltelefon in den relevanten Zielgruppen hat heute keine Flatrate, ein funktionierender Internetzugang mit entsprechender Datengeschwindigkeit ist ebenfalls nahezu überall verfügbar... so ist es ein Leichtes, ständig „standby“ zu sein. Das wirklich Neue und Relevante ist somit „...die individuelle Qualität, Allgegenwärtigkeit und Zugänglichkeit der Informationen. Und damit werden die Verarbeitungsprozesse kürzer, wechseln schneller und sind fließender. Das Spannende daran ist, dass jeder seinen Lebensstrom haben wird.“<sup>403</sup>

### **Kommunikation und gesellschaftliche Entwicklung**

Der Einzelne gerät nun mithilfe der digitalen Kommunikation via Internet (und der Sozialen Medien noch verstärkt) in neue „Gesellschaften“, die aber anders agieren wie die bisherigen, auf

---

<sup>400</sup> Rose 2011a: 14

<sup>401</sup> Siehe in diesem Zusammenhang die Diskussion zum Thema „Gatekeeper werden ersetzt“ u. a. bei Huber 2008: 49.

<sup>402</sup> Prox 2011: 25

<sup>403</sup> Ebenda

Face-to-Face-Kontakten basierenden Gemeinschaften.<sup>404</sup> Münch diskutiert in diesem Zusammenhang die Dialektik der modernen Kommunikationsgesellschaft, nachdem sich „...Kultur und Gesellschaft in einem endlosen Prozess des Erzeugens, Abarbeitens und Wiedererzeugens von Widersprüchen [entwickeln].“<sup>405</sup> Die neuen technischen Medien bieten eine völlig andere Basis für die Entwicklung von Gemeinschaften und Gesellschaften. Grenzen in Raum und Zeit sind hier nicht mehr zu überwinden, die Menschen können sich zu allen erdenklichen Themen miteinander austauschen – und das tun sie auch. Nur so waren z. B. die politischen Revolutionen der letzten Jahre möglich, indem Interaktion zwischen Menschen verschiedener Länder und Systemen aufeinander geschaut und sich abgeglichen haben, gemeinsam Themen gesetzt und besetzt und für diese und mit diesen Themen gesellschaftlich hochrelevante Auswirkungen erreicht haben. (Kappes verweist in dem Zusammenhang darauf, dass moderne Kommunikationstechnik selbst keine Revolution „macht“, also nicht als Auslöser, sondern als Verstärker fungiert – eben als Medium.<sup>406</sup>)

Mit der zunehmenden Technologisierung unserer Gesellschaft<sup>407</sup> ergeben sich für den Menschen völlig neue Situationen in seinem sozialen Umfeld: einzelne Bereiche seines Lebens laufen nur noch virtuell ab, andere werden durch die neuen Kommunikationstechniken unterstützt und verschoben sich dadurch; gewohnte, durch Präsenz generierte Gemeinschaften zerfallen oder verlieren ihre starken Bindungen; neue Gemeinschaften ergeben sich, die jedoch weniger emotional gestützt sind, einfach weil die direkte persönliche Beziehung mit der damit verknüpften Emotionalität nicht aufgebaut werden kann.

„Während das Konzept der Community den Fokus auf die Gemeinschaft und den Gemeinschaftssinn setzt, fokussiert sich das soziale Netzwerk auf die Darstellung der Akteure sowie der konzeptionell überwiegend schwachen Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren.“<sup>408</sup> Das führt dann zur vermehrten Eigenvermarktung im Netz: „Je mehr Menschen mikroblogger und ihren Status über die Social Media aktualisieren, desto heftiger wird der Wettbewerb um den coolsten Auftritt. Die gelegentliche

---

<sup>404</sup> S.o.; inwieweit sich auch in einer virtuellen Community starke Bindungen (strong ties) und das daraus entstehende Gemeinschaftsgefühl ergeben, muss an anderer Stelle geklärt werden. Siehe hierzu z. B. Stocker; Tochtermann 2008: 68f

<sup>405</sup> Münch 1992: 30

<sup>406</sup> Vgl. Kappes 2011: 1

<sup>407</sup> Siehe Stocker; Tochtermann 2008: 70; Zunahme und jederzeitige Verfügbarkeit aller relevanten (und überflüssigen) Daten

<sup>408</sup> Stocker; Tochtermann 2008: 70

Angeberei im Pausenzimmer hat sich zu einem permanenten Aufplustern in Echtzeit gewandelt.“<sup>409</sup>

Ist ja auch klar: je mehr Menschen ich mit meiner Statusmeldung erreiche, je länger diese „online“ bleibt und ggf. geteilt und verbreitet wird und somit mein „Publikum“ vergrößert, umso mehr überlege ich, was ich da nach außen trage und wie sich das auf mein Image auswirkt. Negative Statusmeldungen, die mich selbst in einem schlechten Licht darstellen, werden da eher selten den Weg ins Netz finden... und wenn kein persönlicher Abgleich stattfinden kann, weil man „den Anderen“ nur digital kennt, dann formiert sich die kognitiv erstellte Wirklichkeit auf Basis dieser Daten.

Die digitale Kommunikation via Internet fungiert so als Indikator und Träger sozialen Wandels. Durch die „aktive“ Teilnahme des Einzelnen an der Wirtschaft, den Medien, dem Meinungs-austausch und der politischen Situation, nicht nur national, sondern nun auch global, erschließen sich neue, bisher nicht gekannte Zugänge zu anderen existierenden Weltanschauungen und Realitäten. Sofern diese sich als erstrebenswerte Alternativen herausstellen, kann eine „Aufwärtsmobilisierung“ in Gang gesetzt werden. „Die globale Verbreitung von Massenmedien hat zu einem Verlangen nach einem besseren Leben der Völker geführt, die sich zuvor keine Gedanken über ihre Situation gemacht haben. [...] Der Wandel der Persönlichkeit geht einher mit sozialstrukturellen Veränderungen in vier zentralen Sektoren: Sozio-ökonomischer Sektor; kultureller Sektor; Kommunikations-Sektor; Politischer Sektor.“<sup>410</sup> So sind auch die politischen Revolten und Veränderungen „aus der Gesellschaft heraus“ der letzten Jahre besser erklärbar.

### 3.3.3.3.3 Digital Natives

„Als Digital Natives bezeichnet man Personen, die im Zeitalter der digitalen Technolgien (wie Computer, Handy, Internet, MP3...) aufgewachsen sind. Sie bewegen sich seit Kindertagen im World Wide Web und für sie gehört Youtube genauso zum Tagesablauf wie für Ältere beispielsweise die Tagesschau. Sie besitzen große Affinität zu Medien und bewegen sich wie selbstverständlich durch die virtuelle Welt.“<sup>411</sup>

---

<sup>409</sup> Qualman 2010: 59

<sup>410</sup> Rullmann 1996: 23f

<sup>411</sup> Pleil 2010: 91

Die Digital Natives beginnen nun, in der Wirtschaftswelt Fuß zu fassen<sup>412</sup> und bringen ihre durch Gewohnheit im Umgang mit den neuen technischen Medien gewonnenen Erfahrungen und Gewohnheiten in die Wirtschaftswelt ein. Dazu gehören neue Werte, neue Normen, neue Nutzungsgewohnheiten und Selbstverständlichkeiten im Umgang mit dem Internet und der digitalen Kommunikation.

Und im nächsten Schritt erwarten wir die nächste Generation, die nun gewohnt ist, immer und überall „online“ zu sein, alle Daten und Fakten im Netz in Griffweite, alle Freunde und Bekannte im Standy-Betrieb via Mobiltelefon erreichbar zu haben, viele kommunikative Dinge gleichzeitig zu tun. Für diese Gruppe ist das alles selbstverständlich, sie denken nicht über die Nutzung dieser Technik nach, sie tun es einfach, weil sie es so gewohnt sind und weil „die Anderen“ es auch genauso tun.<sup>413</sup> Mithin eine gute Basis für gemeinschaftlichen Austausch miteinander.

„Digital natives are not only using new technology, they have come to rely on it. The connected virtual space which the digital natives are occupying has become the source for virtually all the information they need to live their lives.“<sup>414</sup>

Was heißt das für die Bildung von Gemeinschaften und den normativen Umgang mit digitaler Kommunikation? Es wird sich vieles ändern, oder aber Änderungen, die bereits im Gange sind, werden sich manifestieren. Viele neue Kommunikationsmöglichkeiten werden als normal angesehen, andere kommen hinzu oder verschwinden wieder.

Einige Autoren sehen mit dem Einstieg der Digital Natives ins Geschäftsleben das Aus auch der Email-Kommunikation.<sup>415</sup> Videokonferenzsysteme, soziale Netzwerke und Internet-Chats heißen dann die Instrumente, die hier im Vordergrund stehen. Bis

---

<sup>412</sup> „Bis 2020 werden knapp 50 Prozent aller Arbeitnehmer weltweit zu den Digital Natives zählen.“; Meyer-Gossner 2012: 1

<sup>413</sup> "Die Medienbindung an das Internet ist in der nachwachsenden Generation ungefähr doppelt so hoch wie die Bindung an das Fernsehen und übersteigt die Bindung an Zeitschriften und Zeitungen sogar um das Siebenfache."; Wagner 2010: 4

<sup>414</sup> AntonSon; Wendels (HT) 2008: 7

<sup>415</sup> Siehe z. B. Meyer-Gossner 2012: 1: "Die Tage der EMail-Inbox sind angesichts der immer wichtiger werdenden Cloud-Kommunikation und dem Aufstieg von Social Media ohnehin gezählt.“

dahin ist aber noch ein Weg zu gehen, wie diverse Studien und auch meine eigenen Erhebungen im Rahmen dieser Arbeit zeigen.<sup>416</sup>

"Die Konsumenten werden granular. Es wächst eine Generation heran, die ein Leben ohne Internet nicht mehr kennt. Die Net-Generation, die 'Digital Natives', trennen nicht mehr zwischen virtueller und physischer Welt."<sup>417</sup>

### 3.3.4 Kommunikation des Unternehmens

Wie oben dargestellt wird Kommunikation hier nicht als reine Werbe- und Marketing-Kommunikation verstanden, sondern als „Werkzeug“ zur Interaktion von Menschen untereinander zur Organisation und gegenseitigen Orientierung der für den Arbeitsablauf notwendigen Prozesse. Also nicht, wie Pförtsch es nennt „...die Informationsvermittlung technischer Inhalte...“<sup>418</sup> oder die reine Erstellung von Anzeigen und Produktfoldern oder der Internetseite, sondern alle in Richtung relevanter Geschäftspartner (Stakeholder<sup>419</sup>) gerichteten Informationsangebote, die zur Interaktion und gemeinsamen Orientierung erstellt und angeboten werden – und natürlich der daraus folgende Prozess der Rezeption, Reaktion und Beobachtung.

Dabei liegt den folgenden Ausführungen weiterhin das o.a. (3.2.3.) Verständnis von Unternehmen als offene Systeme zugrunde: demnach werden Unternehmen nicht „...als Entitäten konzeptualisiert, sondern als ein sinnhaftes komplexes Geschehen, d. h. als Prozesse der Wahrnehmung, der Kommunikation und des Entscheidens.“<sup>420</sup> Damit rückt Kommunikation ins Zentrum der Betrachtung und der Sichtweise. Ein Unternehmen als soziales System konstituiert sich über und mit den Kommunikationsprozessen, die eigendynamisch die Managemententscheidungen beeinflussen und kann so als Kommunikationssystem verstanden werden. Das Unternehmensmanagement wird so aus einem völlig anderen Blickwinkel betrachtet und erhält eine neue Definition: „Management gestaltet nicht mehr top-down linear-kausale Zusammenhänge und Zweck-Mittel-Relationen, die einem klassischen Rationalitätsparadigma folgen. Das heutige Management hochkomplexer, in dynamische Umwelten eingebetteter Organisationen erfordert vielmehr den Umgang mit höchst widersprüchlichen, in sich paradoxen Entscheidungslagen sowie gezielte Musterunterbrechung, um die Zukunftsfähigkeit von

---

<sup>416</sup> Siehe Kapitel 4. Empirische Erhebung

<sup>417</sup> Graf 2010b: 14ff

<sup>418</sup> Pförtsch; Schmid 2005: 139f

<sup>419</sup> Siehe zum Konstrukt Stakeholder u.a. Rüegg-Stürm; Grand 2015: 102ff

<sup>420</sup> Schumacher; Rüegg-Stürm 2012: 4f

Organisationen unter den Bedingungen von Ungewissheit immer wieder neu herzustellen.“<sup>421</sup>

Die Basis unternehmerischen Handelns ist zumeist die Gewinnerzielungsabsicht, woraus sich, in Verbindung mit dem jeweiligen Geschäftsfeld und den Rahmenbedingungen im Markt<sup>422</sup> die Unternehmensziele definieren, aus denen sich die Kommunikations-notwendigkeiten und damit die Kommunikationsziele ergeben. Der Kommunikation kommt mithin die Schaltstelle eines Unternehmens zu: Eine „Gleichschaltung“ der Abläufe unter Einbeziehung aller internen und externen Involvierten hin auf die gesetzten Unternehmensziele ist nur erreichbar, wenn mit klarer, zielgerichteter und permanenter Kommunikation so agiert wird, dass ein gemeinsam geteiltes Wirklichkeitskonstrukt als Basis aller Arbeitsprozesse entsteht.

Eine einheitlich gesehene und gelebte Unternehmensphilosophie und – kultur (Corporate Identity) muss zur Entwicklung gebracht werden, die die Mitarbeiter mit Leben erfüllen und gemeinsam tragen. „Das, was eine Organisation im Kern ausmacht und kennzeichnet, sind gemeinsam konstituierte Kommunikationen und Entscheidungen. Diese weisen stets ein kreatives Moment auf, sie finden folglich in einer nicht beliebigen, routinisierten Weise statt und sind auf eine spezifische Art und Weise miteinander verknüpft. Eine Organisation wird erkennbar und erhält ihr unverwechselbares Gesicht durch gleichermassen stabilisierende und entwicklungsoffene Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmuster.“<sup>423</sup> Auch hier gilt das konstituierende Element des kommunikativen Prozesses im Unternehmen: aus der Interaktion der Individuen im System Unternehmen entwickelt sich prozessual das gemeinsam erlebte Selbstverständnis des Unternehmens. Da die Mitarbeiter Teil dieses (kommunikativen) Prozesses sind, ist die entwickelte Corporate Identity ebenso Teil von ihnen (sofern sie sich aktiv in diesen Prozess einschalten und ihn mit gestalten wollen; ansonsten bleibt einem Mitarbeiter noch die Wahl der Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz mit den für ihn daraus entstehenden Auswirkungen). Aus diesem Selbstverständnis heraus legen sich über die Zielpyramide mit den Bereichen Unternehmenszweck, Unternehmensziele, Funktionalziele und Instrumentalziele die Eckdaten fest, wie ein Unternehmen im Markt auftritt, welche Ziele mit welcher Priorität verfolgt und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden sollen.<sup>424</sup>

---

<sup>421</sup> Ebenda

<sup>422</sup> Positionierung, Wettbewerbssituation, Ausgestaltung des Unternehmens sowohl technisch als auch personell, Führungsebene und Gesamtausrichtung usw.

<sup>423</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 129f

<sup>424</sup> Zum Thema „Verhalten von Unternehmen“ siehe in diesem Zusammenhang z. B. Eckardt 2010: 94f und Homburg; Kroner 2011: 170ff und 417ff, in dem auch verschiedene

"Erfolgt die Kommunikation im Kontext von unternehmerischen Zielen, spricht man von Unternehmenskommunikation. Sie steht für die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen einer Unternehmung, die eingesetzt werden, um einen Informationsaustausch mit relevanten Bezugsgruppen im Sinne eigener Zielstellungen zu erreichen."<sup>425</sup>

Nicht Unternehmen kommunizieren miteinander, Menschen tun das. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die Kommunikation von B2B-Unternehmen ausgehend von den (kommunizierenden) Menschen aus zu betrachten, die hier als Mitarbeiter agieren. Um dies anschaulicher zu machen, habe ich ein Schaubild entwickelt, das Annahmen von Schmidt<sup>426</sup> aufgreift, jedoch im Zusammenhang mit B2B-Kommunikation neu aufsetzt und erweitert.

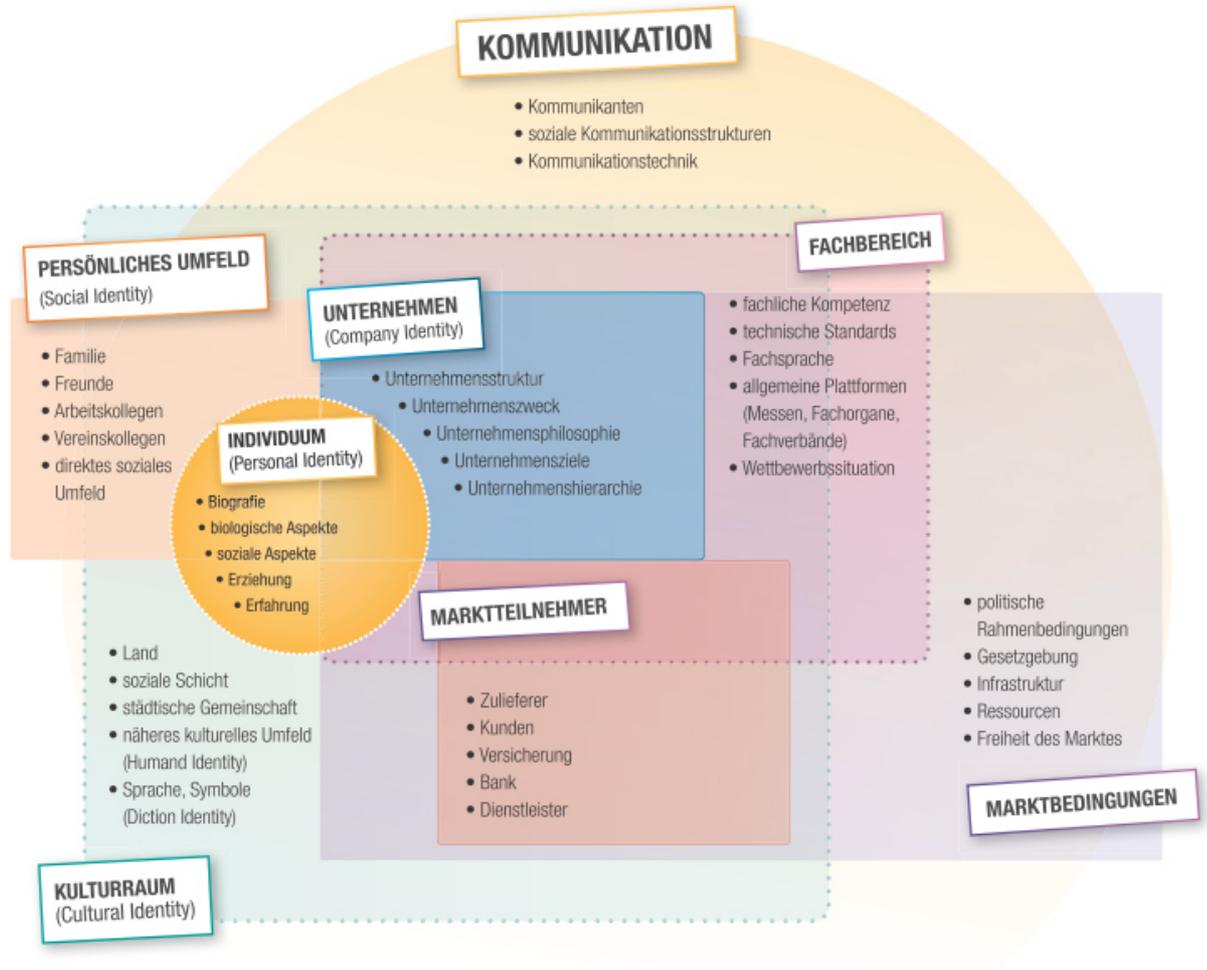
---

Entscheidungstheorien (z. B. deskriptive oder normative) dargestellt werden; dabei agieren die Unternehmensentscheider sehr stark mit der Betrachtung der vorliegenden Problemsituationen im Unternehmen selbst, also quasi im Mikro-Bereich, wohingegen die „Makro-Betrachtung“ eher als allgegenwärtig und normativ angesehen und „akzeptiert“ wird. Zu den Themen Unternehmensziele und –planung siehe auch Kotler et al 2010: 86ff, zum Thema Kommunikationsbotschaften u. a. Fuchs 2003: 67; vertiefend zu den Kommunikationszielen siehe z.B. Fuchs 2003: 115 oder Pförtsch; Schmid 2005: 141f.

<sup>425</sup> Hettler 2010: 65f

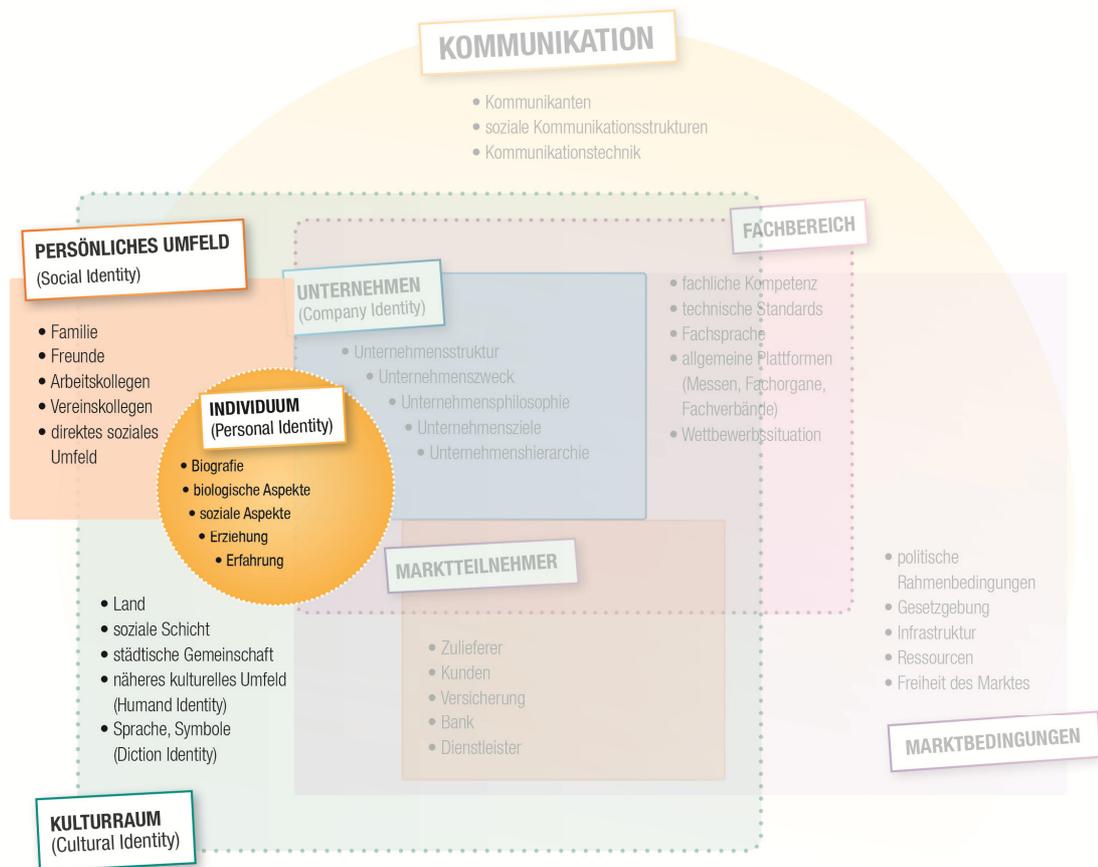
<sup>426</sup> s. Kapitel 3.3.1: Begriffsnetz zu Kognition, Kommunikation, Medien, Kultur und Wirklichkeit

## Schaubild „Vernetzung Mensch/Unternehmen“:<sup>427</sup>



<sup>427</sup> Schaubild: eigene Entwicklung; die Schlagworte Human identity, Cultural identity, Social identity und Personal identity sind entlehnt aus Ting-Toomey 1997: 75

### 3.3.4.1 Das (kommunizierende) Individuum im Unternehmen



"Auch im BtB-Bereich kommuniziert das Anbieterunternehmen mit Menschen und nicht mit entpersonalisierten Organisationen oder Unternehmen. Das Besondere dabei ist, dass diese Personen in ihrem organisationellen Kontext angesprochen werden, aber sie agieren und reagieren trotzdem ganz normal und menschlich, auch sie suchen u.a. nach Anerkennung und Prestige, Sicherheit, Bequemlichkeit, etc."<sup>428</sup>

Der Mensch agiert zunächst als eigenständige Persönlichkeit, in der er als autopoietisches System mit anderen Individuen interagiert, unter Berücksichtigung seiner eigenen kognitiven und umweltlichen Möglichkeiten (Personal Identity): Biografie, biologische und soziale Aspekte, eigene Fähigkeiten, Erziehung, Erfahrung, Ausbildung, Ziele usw. Geprägt wird er dabei primär von seinem direkten persönlichen Umfeld (Social Identity): das nähere soziale Umfeld, mit dem der

<sup>428</sup> Fuchs 2003: 48f

Mensch regelmäßig persönlichen Kontakt und intensiven Austausch hat, wie Familie, Freunde, Schul- und Studienkameraden, Arbeits- und Vereinskollegen, Nachbarschaft usw., eingebettet in den Kulturraum, dem er angehört (Cultural Identity: das weitere soziale Umfeld, mit dem der Mensch keine regelmäßige persönliche Beziehung unterhält, der er aber dennoch angehört und von der er auch mit geprägt wird): das Land, in dem der Mensch lebt, das nähere kulturelle Umfeld (Human Identity), die gesellschaftliche Gruppierung unter Berücksichtigung der Natur- und Sozialgeschichte, die entsprechend Einfluss auf Sprache und Symbole (Diction Identity), Glaube, Wertvorstellungen, soziale Normen, Gewohnheiten, Sitten und Gebräuche usw. hat und aus der heraus sich Interaktionsmuster und -normen ergeben.<sup>429</sup>

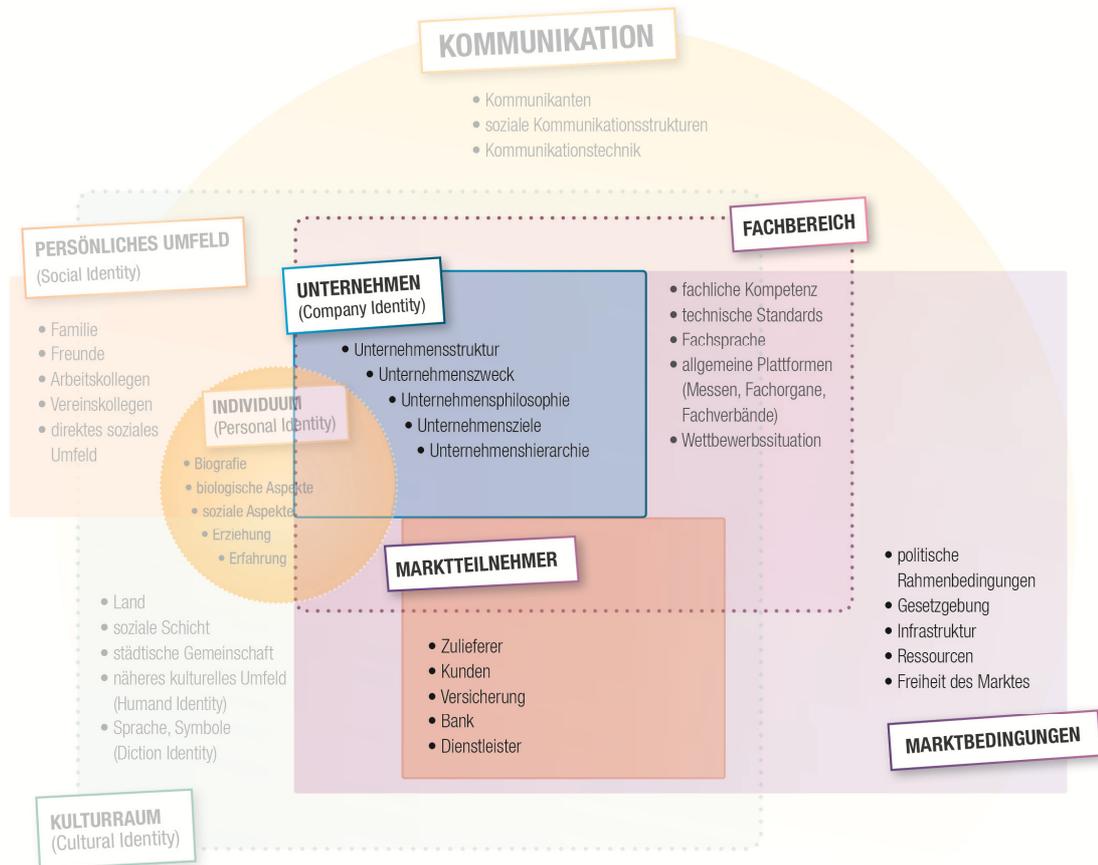
Diese Konventionen beeinflussen sozusagen auf einer Makroebene die Aktivitätsmuster des Menschen und damit indirekt auch seine Realitätskonstruktion.<sup>430</sup>

---

<sup>429</sup> Siehe hierzu auch Rusch 2003: 363f und Rüegg-Stürm 2001: 73f

<sup>430</sup> Rein konstruktivistisch gesehen kann man die „gewachsenen Kulturen“ kommunikativ/kulturell als manifestierte Übereinkünfte jeweils eigenständiger Realitätskonstruktionen bezeichnen.

### 3.3.4.2 Unternehmen im fachlichen und sozialen Umfeld



Die nächste Stufe ist nun die Berücksichtigung der Integration in das Unternehmen, in dem der Mensch arbeitet. Hier agiert er unter speziellen, sein Tun und Handeln beeinflussenden Bedingungen, da er als eigenständiges System interaktiv tätig ist, aber in seiner Einbettung in das System Unternehmen den dort vorherrschenden normativen Vorgaben folgt (folgen muss). Das ist zunächst der direkte Kollege im Büro, mit dem die kleinste Arbeitseinheit geteilt wird; dann die Arbeitsgruppe, die Abteilung mit ihrer entsprechenden Zuständigkeit, dann (je nach Unternehmensstruktur) vielleicht die Niederlassung des Unternehmens und nachher das Unternehmen als Ganzes. Das Selbstverständnis des Mitarbeiters als eigenständiges Individuum und auch sein subjektives Realitätskonstrukt wird durch die Firmenkultur „seines“ Unternehmens (unabhängig davon, welche Position er hier einnimmt), temporär überdeckt, solange er Teil dieses Systems ist bzw. in der Zeit, in der er als Teil dieses Systems agiert.

Unternehmen (und Organisationen) sind als Systeme zu betrachten, die, so wie der Mensch auch, ihrerseits mit anderen Systemen interagieren und ebenso in großflächige soziale Umfelder eingebettet sind. Durch die Integration in dieses Wirtschafts- und Marktumfeld (Mikro-/Makroumfeld) und die entsprechende Interaktion ergeben sich viele Bedingungen und Orientierungen<sup>431</sup>:

- Zunächst ist natürlich das Unternehmen selbst zu betrachten, das geprägt wird von der Eigentümerstruktur, der Unternehmensart und -philosophie, dem Unternehmenszweck und den -zielen, mit seiner Organisationsgröße und -struktur usw., alles die unternehmens-eigene Realität prägende Komponenten.
- Der Fachbereich, national, international oder global aufgestellt, ergibt das Umfeld für die fachlichen Spezifitäten wie z.B. fachliche Kompetenz, technische Standards und Infrastruktur, Fachsprache, Wettbewerbssituation, Zulieferer-/Abnehmerstrukturen, Facharbeitersituation (Verfügbarkeit, Ausbildung usw.), Entwicklungsmöglichkeiten, allgemeine Plattformen wie Messen, Fachorgane und Verbände usw. Ein solcher Fachbereich bildet für sich eine Art „Kultur“, und zwar grenzüberschreitend.<sup>432</sup> Daraus ergibt sich eine gemeinsame Basis für die Mitglieder des jeweiligen Fachbereiches, auf der gearbeitet und kommuniziert wird, in der viele Dinge als „gegeben“ existieren und nicht neu definiert oder hinterfragt werden müssen, lediglich fortgeführt, ergänzt, erweitert, usw.
- Das Unternehmen ist weiterhin eingebettet in (entsprechend dem Standort) vorgegebene Marktbedingungen (politische, volkswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, quasi die „Spiel-

---

<sup>431</sup> Kothen z. B. sieht eine horizontale und eine vertikale Umwelt, wobei sich die horizontale Umwelt als gesellschaftliche bzw. globale Sphäre und die vertikale Umwelt als marktliche bzw. interaktionsbezogene Sphäre darstellt; Kopplung erfolgt mit bestimmten institutionellen Systemen wie bsp. der allgemeinen Öffentlichkeit, den Medien oder Bürgerinitiativen (Vgl. Kothen 2006: 280). Ich sehe das noch komplexer, insbesondere durch die Integration des Menschen in die Betrachtung als eigentlich Handlungsrelevantem.

Siehe zum Thema „Unternehmen: sich selbst organisierende Sozialsysteme im gesellschaftlichen Funktionsbereich Wirtschaft“ Rusch 2003: 366

<sup>432</sup> “Because business markets are predominantly concerned about functionality and performance, industrial products and services are similar across the world. [...] Market offerings for business markets require much less adaptation in order to sell them across borders. In general, customers from all over the world - the United States, Asia, or Europe - are seeking essentially the same functionality and performance from industrial products and services. The ongoing worldwide globalization, liberalization of trade, innovation in logistics and transportation, as well as advances in communication and information technologies continue to erode the barrier of geographical distance between B2B companies in different countries.”; Kotler; Pfoertsch 2006: 23

regeln“, nach denen das Unternehmen arbeiten kann bzw. muss), aus denen sich aber auch weitere Kerndaten wie Infrastruktur, Konsumsituation, Kaufkraft, Ressourcenverfügbarkeit, Umweltbedingungen, demografische Entwicklung, Gesetze und Zugriff/Einfluss der Staatsgewalt, Verbraucherschutz usw. ergeben.<sup>433</sup> Fachbereich und Marktbedingungen prägen das Unternehmen im Selbstverständnis und Handeln, ähnlich wie der Mensch vom persönlichen Umfeld und dem Kulturraum geprägt wird.

- Ergänzend muss noch die Interaktion des Unternehmens mit sonstigen Marktteilnehmern berücksichtigt werden (Zulieferer, Berater, Kunden-/Arbeitnehmerstruktur, Versicherungs-, Finanz- und andere Dienstleister, Behörden, sonstige Institutionen usw.), die ihrerseits in ähnlich komplexe Konstrukte eingebettet sind.
- Darüber hinaus relevant ist der mittlerweile als Standard zu sehende globale Zusammenhang, in dem sich das Unternehmen sehen muss, hinsichtlich Entwicklung der Technologie, der Standards für Technik, Umwelt, soziale Komponenten aber auch für die Anforderungen und Bedingungen der Kunden als auch der Mitarbeiter und der sozialen Sichtweise von Außenstehenden, die ggf. mit dem eigentlichen Unternehmenszweck nichts zu tun haben und sozusagen nur als Beobachter fungieren, aber auch als solche mittels „sozialem Druck“ Einfluss auf die Unternehmenssituation haben können.

Über allem steht der Kommunikationsprozess der Individuen untereinander und miteinander, geprägt von den Kommunikanten, den sozialen Kommunikationsstrukturen, der vorhandenen und verfügbaren Kommunikationstechnik usw. Unter Berücksichtigung konstruktivistischer Theorie(n) heißt das: kognitiv geschlossene Wesen interagieren miteinander unter einer Vielzahl von Bedingungen und Abhängigkeiten auf Basis ihrer eigenen, für die Anderen nicht ersichtlichen Wirklichkeitskonstruktion.<sup>434</sup> „Verstehen“ wird so zu einer kaum greifbaren Einheit.

---

<sup>433</sup> Kothen nennt das „Horizontale Umwelt“, unterteilt in die Bereiche Ökonomische Umwelt, Technologische Umwelt, Sozio-Kulturelle Umwelt, Ökologische Umwelt und Politische Umwelt, die die Bedingungen und das davon abhängige Tun der Unternehmen entsprechend beeinflussen; Kothen 2006: 281.

<sup>434</sup> Siehe zur Thematik Unternehmen und Umwelt u.a. Rüegg-Stürm 2001: 126ff

### 3.3.4.3 Zielgerichtete Marktkommunikation

Der Unternehmenszweck gibt die gesetzten Ziele vor, die nun mittels aktiver Kommunikation<sup>435</sup> zu erreichen versucht werden. Hierzu wird seitens des Unternehmens eine zielgerichtete Kommunikationspolitik umgesetzt: es werden Medienangebote erstellt und an die jeweiligen Zielgruppen adressiert, um entsprechend der Zielsetzungen gemeinsame Orientierungen und gewünschte Aktivitäten der jeweiligen Stakeholder zu erreichen. In der betriebswirtschaftlichen Theorie wird hier unterschieden zwischen „interner“ und „externer“ Kommunikation. „Die interne Kommunikation richtet sich an die Mitarbeiter des Unternehmens, während die externe Kommunikation auf Marktpartner, insbesondere Kunden (Marktkommunikation), auf die allgemeine Öffentlichkeit (Public Relations) und auf Unternehmensnetzwerke und Clusterinitiativen (Netzwerkkommunikation) ausgerichtet ist.“<sup>436</sup>

Im Groben folge ich dieser Grundeinteilung von Hettler, differenziere aber in der externen Kommunikation zwischen Zielgruppen aus dem Fachbereich des Unternehmens (also all der Interaktionspartner, die direkt mit dem Produktgeschäft des Unternehmens zu tun haben) und denjenigen, die als Dienstleister und Unterstützer aus organisatorischen oder verwalterischen Gründen relevant sind. Gerade die Ansprache der zuletzt beschriebenen Zielgruppe ähnelt ein wenig der „internen Kommunikation“, da es auch hier nicht direkt um den Verkauf und den Absatz von Produkten/ Dienstleistungen und allem, was damit zusammenhängt, geht, sondern vielfach um organisatorische, ablauf- und imageorientierte Themen.

Ansonsten ist die „externe“ Kommunikation stark geprägt von absatzorientierten Überlegungen, egal ob kurz-, mittel- oder langfristige ausgelegt, mit Imageaspekten oder als reine Produktkommunikation, als Kundenbindungs- oder -gewinnungstool, zur Steigerung des Bekanntheitsgrades oder der Beseitigung von Kaufbarrieren<sup>437</sup>: Alle Maßnahmen zählen irgendwie relevant auf das Thema Verkauf ein.

Der Kommunikationsprozess wird aber von mir nicht so rigide, gleichgeschaltet und abhängig gesehen wie in der betriebswirtschaftlichen Theorie lange gelehrt und hier am Beispiel von Godefroid dargestellt: „Der allgemeine Ablauf des Kommunikationsprozesses: Beginn – Öffentlichkeitsarbeit – Werbung – Verkaufsförderung/Messen/Konferenzen – Persönlicher Verkauf – Kauf“.<sup>438</sup> Hier werden stringente Abhängig-

---

<sup>435</sup> Und unter Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie, -politik und -kultur, vgl. Fuchs 2003: 18.

<sup>436</sup> Hettler 2010: 65f

<sup>437</sup> Siehe zu den Kommunikationszielen z. B. Fuchs 2003: 44f.

<sup>438</sup> Godefroid 2003: 319f

keiten vorausgesetzt, nach denen eine Aktion A die Reaktion B zur Folge hat. Wenn ein Unternehmen also via Öffentlichkeitsarbeit und Werbung die „richtigen“ Fakten an die entsprechende Zielgruppe gibt, hat dies zwangsläufig entsprechende Reaktionen (zumeist Kauf) zur Folge; bleiben diese Reaktionen aus, muss nur der Kommunikationsprozess bzw. die „Inhalte“ angepasst werden, um zu den gewünschten Ergebnissen zu gelangen.

Aus meiner Sicht ist dies so nicht haltbar. Es gilt vielmehr, einen Dialog zu starten, die Zielgruppe jeweils „abzuholen“, also Kommunikationsangebote zu machen, die dem kognitiven Stand der Zielgruppe entsprechen, darauf aufbauen und entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens zu orientieren. Dies kann nur als Prozess mit hoher Interaktion funktionieren und ist keine „Wenn-dann“-Beziehung.

#### **3.3.4.3.1 Innen, Zielgruppe Mitarbeiter**

Im Vordergrund steht hier der komplette Part der Mitarbeiterkommunikation (Führung/Leitung sowie Motivation und Informierung des bestehenden Mitarbeiterstammes). Also geht es um Informationen zum Stand der Firma, den Zielsetzungen und dem Selbstverständnis; aber auch um die Arbeitsorganisation als solche, um Feedback und Optimierung von Prozessen und Abläufen, um Motivation und Image. Darüber hinaus steht im Fokus, die Unternehmensphilosophie zu etablieren und eine Unternehmenskultur aufzubauen, die die „Mannschaft“ zusammenrücken lässt, um gemeinsam die gesteckten Ziele zu erreichen [Soft-Skills wie Vertrauen, Gemeinschaftsgefühl, Akzeptanz, aber auch Verantwortung und Hilfsbereitschaft... wie im richtigen Leben und im gesellschaftlichen Miteinander, hier halt nur zur Erreichung der vom Unternehmen gesteckten (Wirtschafts-) Ziele].

#### **3.3.4.3.2 Außen, Zielgruppe Abnehmer und fachbezogene Marktteilnehmer**

Die Medienangebote im B2B-Segment „...zeichnen sich in vielen Fällen durch differenzierte, eher rationale Argumentationen aus, deshalb ist die Präsentation verstärkt verbal und sachlich-systematisch und weniger visuell-aktivierend wie im Konsumgütersektor. Die angebotenen Informationen sind aufgrund der oft vorhandenen Komplexität der Angebote umfassender und vielschichtiger. D.h. tendenziell kann man sagen, dass die Markt-

kommunikation im BtB-Sektor stärker sachlich informativ geprägt ist und weniger emotional."<sup>439</sup>

Kaufentscheidungen werden im B2B im Allgemeinen in einem multipersonellen Prozess getroffen (Buying Center), in dem die verschiedenen Personen ihre unterschiedlichen Funktionen als Rollenträger wahrnehmen (z.B. Initiator, Einkäufer, Anwender, Entscheider).<sup>440</sup> Die Betriebswirtschaftslehre kennt hier ähnliche Kommunikationsziele der Marketingkommunikation wie in Consumermärkten. Der wichtigste Aspekt in der Unternehmenskommunikation (auch) im B2B-Segment: alles, was Umsatz und Absatz dient. Hierunter fällt die Kundengewinnung und -bindung (CRM, Customer Relationship Management), Aufbau/Verbesserung des Image von Produkt/Dienstleistung oder Unternehmung, die Vorteilsdarstellung der eigenen Produkte/Dienstleistungen, gleichwohl ob „offline“ (also alles, was „greifbar“ und „nicht-digital“ ist) oder „online“ [digitale Kommunikation, wie z.B. Steigerung der Zugriffe auf die Webseite, Verbesserung SEM (Search Engine Marketing), Social Commerce (direkter Abverkauf via Internet<sup>441</sup>), Virales Marketing] umgesetzt.

### **Besonderheiten in der Kommunikationspolitik**

Der nächste große Kommunikationspart ist alles rund um das Produkt bzw. die Dienstleistung. Aufgrund der zumeist recht begrenzten Anzahl an (faktischen und möglichen) Kunden sowie der hohen Komplexität und individualisierten Produktkonzepte „...überwiegen im Business-to-Business-Marketing in der Regel die Formen der direkten Ansprache und der persönlichen Kommunikation.“<sup>442</sup>

Hier spielen in den B2B Märkten viele Dinge mit ein:

- In der Regel erfolgt der Vertrieb direkt.
- Organisationale Kunden haben zumeist einen größeren Informationsbedarf für technische Produktinformationen. Die komplexen Sachverhalte der jeweiligen Fachbereiche bedingen Hinweise und Erläuterungen zu den Produkten, deren Anwendungs- und Einsatzmöglich- und notwendigkeiten.

"Die Erwartungen der Kunden an die Erfüllung bestimmter technischer Eigenschaften sind extrem hoch; Sonderanfertigungen für bestimmte Kunden kommen häufig vor; vielfach besteht bei der

---

<sup>439</sup> Fuchs 2003: 11ff

<sup>440</sup> Vgl. Fuchs 2003: 36f

<sup>441</sup> Siehe hierzu z.B. Meixner 2010: 18

<sup>442</sup> Eckardt 2010: 166

Weiterentwicklung von Produkten eine enge Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden. Im Gegensatz zu Konsumgütermärkten, auf denen Produkte meist isoliert angeboten werden, sind Business-Märkte durch Leistungspakete gekennzeichnet, in denen vor allem Dienstleistungen wie Beratung, Installation und Wartung eine oft entscheidende Rolle spielen."<sup>443</sup>

- Die Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Akteure im Buying Center sind sehr heterogen.<sup>444</sup>
- Die Individualisierung von Produkten/Dienstleistungen auf die Anforderungen des jeweiligen Kunden/Interessen macht einen direkten, oftmals intensiven Austausch von, zu und mit verschiedenen Abteilungen notwendig.
- Die Beziehung Kunde/Lieferant ist ob der vielfach engen und langfristigen Zusammenarbeit sehr wichtig, daher gilt es früh, die emotionale Basis zu prüfen und die „menschliche Komponente“ (Vertrauen, Fachkompetenz, gegenseitige Sympathie, Beziehungsmanagement) aufzubauen.
- Auf Anbieter- wie Nachfragerseite stehen klar gegliederte Kosten-/Nutzenrechnungen an oberster Stelle, daher gilt es Prozesse so anzudenken und umzusetzen, dass sie möglichst schnell und effektiv zum erfolgreichen Lösungsweg führen; um das zu erreichen werden Abstimmungsnotwendigkeiten auf dem direkten, also persönlichen Weg vor Ort und unter Einbeziehung der relevanten Personen und Strukturen durchgeführt, das spart allen Beteiligten Zeit und letztlich Geld.

Die B2B-Kommunikation ist relativ breit und tief angelegt, soll heißen, es gibt viele Kommunikations- und Informationswege, die beschränkt werden und thematisch/fachlich wird sehr detailliert dargestellt und erläutert, was den komplexen fachorientierten Sachverhalten geschuldet ist. Folgende Kommunikationsmittel spielen eine gewichtige Rolle im B2B-Segment<sup>445</sup>:

- Persönlicher Verkauf und Beratung (vor Ort beim Kunden und via Telesales bzw. digitaler Datenverbindung)
- Customer Relationship Management (CRM), After Sales und Service

---

<sup>443</sup> Godefroid 2003: 24

<sup>444</sup> Einkauf ist z.B. primär an Preis- und Lieferdaten interessiert; der Bereich Produktion/Anwendung benötigt technische Daten; Controlling will Fakten zu Laufzeiten usw.

<sup>445</sup> In der Betriebswirtschaft wird hier eingeteilt nach „above-/below-the-line Kommunikation“ siehe z.B. Eckardt 2010: 163f

- Vertriebsunterstützende Printmedien (Produktkataloge, Produktfolder, techn. Merkblätter, Direktmarketing usw.)
- Vertriebsunterstützende audio-visuelle Kommunikationsmittel (Produkt-, Image-, Anwendervideos)
- Produktbegleitende Kommunikation (Verpackung, Packungsbeilagen, technische Dokumentation)
- Anzeigen/Veröffentlichungen in Fachzeitschriften; Fachliteratur, Studien und Berichte
- Webseite (Internetseite)<sup>446</sup>  
Eine Internetseite punktet hauptsächlich durch die Integrationsmöglichkeit verschiedener Dateiformate, die hohe qualitative Darstellung und die jederzeitige Verfügbarkeit von Kommunikationsangeboten für die Zielgruppen mit überschaubarem Aufwand.
- Online-Maßnahmen (Online-Werbung)<sup>447</sup>
- Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit
- Seminare/Kongresse/Schulungen
- Sponsoring
- Messen und Ausstellungen
- Kunden-/Mitarbeiterzeitungen
- Geschäftsbericht, Imagebroschüre
- Social Media

Wie bei fast allen B2B-Aktivitäten, so herrscht auch beim Einsatz der Kommunikationsmittel eine rational orientierte Vorgehensweise: Es werden hauptsächlich die Kommunikationsmittel eingesetzt, die

---

<sup>446</sup> Die Unternehmens-Website hat sich als das Standardtool etabliert (nach dem B2B Online-Monitor 2013 nutzen 100 Prozent der B2B Unternehmen eine firmeneigene Webseite; vgl. Die Firma GmbH 2013: 14); die Webseite eines Unternehmens spiegelt dieses wider: Unternehmen und Produkte/Dienstleistungen, Selbstverständnis und Ausrichtung, Positionierung und Image, technische Features und Vorteilsargumentation der Produkte, Ansprechpartner und Kontaktmöglichkeiten, weiterführende Informationen via Links, Videos oder Downloads... und das alles in den fachbereichsspezifischen und absatzorientierten Zielgruppensprachen. Die Internetseite ist heutzutage die „mediale Grundausstattung“ eines Unternehmens, sozusagen das Rückgrat der Kommunikation. Laut der Studie „BBN 2010“ setzen deutsche B2B-Unternehmen folgende Ziele in ihren Web-Auftritt (in Klammern die Werte in anderen Ländern): Neukundenakquise 75 Prozent (60 Prozent), Besseren Service für Kunden bieten 75 Prozent (68 Prozent), Akquise bei neuen Zielgruppen 69 Prozent (57 Prozent), Markenimage verbessern 63 Prozent (74 Prozent), Angebot zusätzlicher Support 63 Prozent (22 Prozent); vgl. Wicke; Foell 2011: 38

<sup>447</sup> Laut dem B2B Online-Monitor 2013 (Vgl. Die Firma GmbH 2013: 14) werden folgende Tools mit der angegebenen Intensität von B2B-Unternehmen umgesetzt: Newsletter (65 Prozent), Suchmaschinenmarketing (50 Prozent), Intranet (45 Prozent), Online-Produktkatalog (40 Prozent), Kampagnen-/Landingpages (37 Prozent), Themen-/Produkt-Microsite (30 Prozent). Weitere online-basierte Maßnahmen sind z.B. Werbebanner, E-Mail-Marketing, Webinare, Webshop.

auch Sinn machen, also von den Zielgruppen nachgefragt und von der Vertriebsmannschaft verwendet werden, bzw. die „sich rechnen“ (zumindest, soweit man von den Analysedaten auch Kenntnis hat...). Die Etatverteilung in Marketing-Kommunikationsmaßnahmen im Jahr 2012 zeigt mit 34 Prozent für Messen/Ausstellungen den größten Posten, gefolgt von 13 Prozent für Produktinformationen (Kataloge, Filme, Multimedia), 13 Prozent für Klassische Printwerbung (Produkt-, Image- und redaktionelle Anzeigen), 9 Prozent für die Unternehmens-Homepage, 5 Prozent für Verkaufsfördermaßnahmen, 5 Prozent für PR, 5 Prozent für Online-Werbung (Suchmaschinen-Anzeigen, Werbebanner usw.); für „Präsenz in Sozialen Netzwerken“ wurde ein Etatposten von 1 Prozent ausgegeben. Die Werte weichen kaum von denen des Vorjahres ab.<sup>448</sup>

Die Online-Kommunikation spielt eine große Rolle in der Kommunikationspolitik von B2B-Unternehmen: Einen eigenen Internet-Auftritt haben mittlerweile alle Unternehmen, Präsenz auf Online-Plattformen (von Verlagen, Verbänden usw.) nutzen knapp 60 Prozent, Suchmaschinenwerbung und Bannerschaltungen setzen knapp die Hälfte ein, über einen eigenen Webshop verkaufen 22 Prozent, Präsenz in Social Networks zeigen 46 Prozent (nach 25 Prozent im Vorjahr), Foren/Blogs nutzen 17 Prozent (weitere 31 Prozent planen die baldige Nutzung).<sup>449</sup>

### **3.3.4.3.3 Außen, rationale Produktprozesse und Organisation des Unternehmensbetriebes**

Hier geht es dann gerade nicht um „alles rund um Absatz und Vertrieb“, sondern um die rationalen Produktprozesse im Unternehmen als auch im Dialog mit den Kunden, wie z.B. Produktentwicklung im Haus: Marktanalyse, interner Austausch Forschung & Entwicklung mit Produktmanagement und Produktion sowie Austausch mit den jeweils relevanten Abteilungen beim Kunden, soweit notwendig, Distribution (Festigung der Handelspartnerschaften, Warenlieferung und Logistik usw.), Monitoring, der Organisation des direkten Unternehmensumfeldes bzw. der sonstigen Dienstleistungen und verwaltungstechnischen Notwendigkeiten, also unterstützende oder flankierende Prozesse, die zum reibungslosen Ablauf des Geschäftsbetriebs notwendig sind, wie z.B. Versicherung und Finanzierung, Immobilienverwaltung, Instandhaltung Maschinenpark und Gebäude, sonstige Services und

---

<sup>448</sup> Vgl. Bundesverband Industriekommunikation (bvik) 2013: 25.

<sup>449</sup> Vgl. ebenda: 28.

Dienstleistungen, direktes soziales Umfeld, weitere Öffentlichkeit usw. Für diesen Part existiert im Allgemeinen keine Kommunikationsstrategie, bzw. dienen die hier relevanten Medienangebote primär der Abwicklung rationaler Prozesse. Es gilt, lösungs- bzw. zielorientiert zu handeln, dementsprechend wird hier stark formal auf Basis von Notwendigkeiten agiert, vieles ist Routine.

#### **3.3.4.4 Social Media als Teil des Marketing Mix**

"Marketing: Gesellschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Prozess zur Befriedigung der Bedürfnisse von Individuen und Gruppen, indem Produkte oder Werte geschaffen und untereinander ausgetauscht werden. Ausgangspunkt ist die Entwicklung von Marketing-Strategien, welche dann mit den Instrumenten des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) umgesetzt werden."<sup>450</sup>

Social Media Instrumente sind aus betriebswirtschaftlich-theoretischer Sicht als Medien einzustufen, die auf Basis des Marketing-Mix im Rahmen der Kommunikation zur Umsetzung der gesetzten Unternehmensziele zum Einsatz kommen. Was unterscheidet nun Social Media von anderen, bisher bereits akzeptierten Kommunikationstools und -mechanismen? Unternehmen agieren, wie oben dargelegt, zielorientiert. So werden die Medienangebote auf die Zielgruppe und das Kommunikationsziel zugeschnitten „erstellt“ und entsprechend platziert. Dieser Vorgehensweise ist eine „Kontrollfunktion“ inhärent, die dem Absender suggeriert, dass er den „Inhalt“ der von ihm zur Verfügung gestellten Informationen zweckdienlich zu erstellen imstande ist und er eine Steuerungsfunktion inne hat. Dass dem nicht so ist, wurde oben intensiv verdeutlicht.

Web 2.0 verändert diese Kommunikationssituation dergestalt, dass Austausch und Öffentlichkeit ins Spiel kommen, die Spielregeln daher plötzlich verändert sind:

- Austausch meint hier, dass ein direkter Rückkanal offen ist auf zur Verfügung gestellte Medienangebote: der Adressat hat die technische Möglichkeit, ohne Rücksicht auf zeitliche Aspekte (entweder sofort ohne Zeitverzögerung, oder aber zu einem späteren Zeitpunkt seiner Wahl, wann immer er „online“ ist und sich mit gerade diesem Informationsangebot auf gerade dieser Kommunikationsplattform

---

<sup>450</sup> Kotler et al 2010: 1088

auseinander setzt) und ohne Rücksicht auf räumliche Eingrenzungen (digital macht's möglich) ein Feedback zu geben; dieses Feedback kann in der einfachsten Form eine direkte „Antwort“ sein, die an das Unternehmen adressiert ist und dort als eigenes Medienangebot „ankommt“; andererseits muss der Adressat seine „Antwort“ nicht auf dem gleichen „Träger“ geben, er kann auch ganz andere Plattformen verwenden<sup>451</sup>, was aber auch die Situation beinhaltet, dass das Unternehmen von diesem „Feedback“ nicht direkt Kenntnis erhält.

- Zusätzlich kommt ins Spiel, dass Feedback, Rückmeldungen und eigene, neu erstellte Medienangebote, je nach verwendeter Kommunikationsplattform, öffentlich eingesehen werden können: jeder, der via Internet verbunden ist, kann auf die Meldungen zugreifen, sie einfach nur lesen, ignorieren, darauf selbst reagieren oder sie unkommentiert „teilen“. Immer aber ist der Ursprung, in diesem Fall das Unternehmen, das ein Informationsangebot öffentlich zugänglich gemacht hat, nicht davon in Kenntnis gesetzt, wer sich wie auf welchem Kanal äußert – und es wird auch kein „Ursprung“ mehr benötigt, denn jeder User im Netz kann auch ganz einfach eine selbst kreierte Meldung online platzieren, unabhängig davon, ob diese auf einer Begebenheit, einem Fakt oder der Meinung des Users basiert.
- Gleichgültig, ob ein Unternehmen ein Medienangebot einsetzt, um Feedback und Reaktion zu erreichen, oder nicht: die User, die via Internet in Social Media aktiv sind, agieren hier nicht nur reaktiv, sondern eigenmächtig und aktiv auf Basis ihrer Erlebnisse und Lebensumstände, Präferenzen und Zielen, Gefühlen und Wünschen. Insofern setzen sie sich mit den Themen, Unternehmen und Produkten auseinander, mit denen sie zu tun haben oder zu tun haben wollen. Das können Erfahrungen mit einem Unternehmen oder seinen Mitarbeitern, Einschätzungen zu Produkten oder einfach nur Medienangebote von, zu oder über das Unternehmen (Anzeigen, Werbespots, Messeauftritt o.ä.) sein: willkürlich und „unkontrolliert“ wird via Internet öffentlich und für alle zugänglich „Meinung gemacht“ – und dies ist von jedem einzelnen User, der Zugang zum Internet hat, möglich.

Im Netz tummeln sich Aussagen und Meinungen auf den diversesten Plattformen; offen ist, ob eine solche Aussage nun einsam und ungelesen auf dem unattraktiven und unbeachteten Blog eines

---

<sup>451</sup> Z.B. kann er eine Presseinfo, die er auf der Webseite eines Unternehmens gelesen hat, mit seinem jeweiligen Kommentar versehen via Link z.B. auf Facebook posten oder auf seinem eigenen Blog setzen.

Einzelnen bleibt, oder ob diese den Weg auf andere Plattformen findet, vielfach geteilt, kommentiert und thematisiert wird und somit Bedeutung im Netz erhält. Immer aber werden relevante Themen nur von den Unternehmen gesehen und beachtet, die diese Plattformen beobachten und analysieren – eine reine Holschuld also.

"Plötzlich werden Unternehmen mitsamt allen dazugehörigen Aktivitäten bewertet - und das öffentlich, für jedermann einsehbar und langfristig, vielleicht sogar auf Dauer dokumentiert. Auch falsche, einseitige oder manipulative Berichte stehen im Internet frei zur Verfügung - neben den klassischen Pressemeldungen oder Produktinformationen. Jede noch so kleine Zielgruppe findet in Nischenangeboten Gleichgesinnte und einen Ort, sich auszutauschen, rund um die Uhr, an jedem Tag des Jahres, egal von welchem Ort aus. Statt des Einweg-Dialoges fördert das Web 2.0 den Dialog zwischen allen. Und es verändert Beziehungen."<sup>452</sup>

Doch das, was hier so willkürlich erscheint, funktioniert natürlich auch zielgerichtet von beiden Seiten: jeder User kann eine positive oder eine negative Aussage zu einem Produkt oder einem Unternehmen aktiv und zielorientiert einsetzen, um dies auf breiter Basis zu kommunizieren und andere davon zu unterrichten. Netztauglich optimiert (z.B. mit Bild- oder Videodaten und frecher Headline, lustig oder sonstwie aufmerksamkeitsstark aufgemacht) findet die Aussage schneller ihren Weg zu den Netz-Plattformen. Was dann passiert, kann man nicht wirklich vorhersagen – und genau das ist die Crux für Unternehmen, die darauf achten, dass das Image ihres Unternehmens und ihrer Produkte so positiv wie möglich dargestellt wird.

Web 2.0 lässt Kommunikation in beide Richtungen zu und revolutioniert damit die Kommunikationspolitik und das Marketing insgesamt<sup>453</sup>, verändert aber auch das Verhalten bei der Informationssuche und -verarbeitung. Somit haben die medienaktiven Unternehmen auch die Möglichkeit (und die Notwendigkeit?!), diese neue Kommunikationsform selbst zu nutzen und im Rahmen ihrer sonstigen Marketingaktivitäten zu integrieren, um ihrerseits eigenaktiv für eine positive Darstellung von Produkt und Unternehmen zu sorgen.

## **1 Kanal mehr...**

„Klassische Kommunikationsformen wie die Werbung verlieren zunehmend an Glaubwürdigkeit und Bedeutung. Der Trend geht

---

<sup>452</sup> Huber 2008: 22

<sup>453</sup> Vgl. Eckardt 2010: 165

auch in der Unternehmenskommunikation ganz klar weg von der reinen Information hin zum Dialog, weg von der Berieselung zur Interaktion. Empfehlung von Person zu Person siegt heute über Werbung, einseitige Transaktion wird zunehmend zur Kollaboration, um sich optimal auf die Kundenbedürfnisse ausrichten zu können. Die Unternehmen tragen dieser Entwicklung noch zu wenig Rechnung, tun sich schwer damit, diese Erkenntnisse praktisch umzusetzen. Im BtoB-Sektor sind gerade einmal zwischen fünf und zehn Prozent im Bereich Social Media aktiv."<sup>454</sup>

Fischer beschreibt die Verhaltensänderung bei der Suche und der Bereitstellung von Informationsangeboten. Gerade hier zeigt sich eine Besonderheit im derzeitigen Stadium der Nutzung von Social Media: die Mitarbeiter von Unternehmen agieren ihrerseits im privaten Umfeld bereits intensiv auf sozialen Netzwerken, Blogs und Foren. Anwendungen haben sich etabliert, Austausch über Social Media erfolgt, ob nun auf dem PC oder mittels mobiler Nutzung via Smartphone, intensiv und über alle sozialen Schichten und Generationen hinweg. Die o.a. Nutzerzahlen belegen dies deutlich. Diese neue Gewohnheit können die Mitarbeiter aber nun nicht einfach 1:1 im Unternehmen umsetzen; es gelten strikte Regeln und Verbote bei der Nutzung sozialer Medien, was insofern klar ist, als dass der Gebrauch der privaten Accounts während der Arbeitszeit nicht notwendig und für den Arbeitgeber nicht relevant ist, stattdessen kostbare Arbeitszeit wegnimmt und somit nicht zu tolerieren ist.

Die sinnvolle Nutzung sozialer Medien für und im Auftrag des Unternehmens geschieht ausschließlich im entsprechenden Fachbereich, d.h. es agieren nur diejenigen Mitarbeiter via Social Media, die im entsprechenden Fachbereich tätig sind (i.A. sind dies die Abteilungen Marketing, PR, Unternehmenskommunikation); diese Mitarbeiter kommunizieren nun gerade nicht als private Personen, sondern auf fachlicher Basis und zielorientiert nach den Vorgaben des Unternehmens und somit repräsentativ für das Unternehmen und in seinem Auftrag. Die Differenz ist also klar die Unterscheidung zwischen privater Nutzung und Nutzung als Aufgabe auf Basis geschäftlicher Zielsetzungen.

Nun kommen zusätzlich die Generationen ins Spiel, die nicht nur mit dem Internet und dem Smartphone aufwachsen, sondern auch Social Media selbstverständlich in ihren Kommunikationsmix integriert haben. Diese Generationen fluten in den Arbeitsmarkt und sorgen dafür, dass neue Techniken einfach aufgrund der (privaten) Gewohnheit auch im Arbeitsalltag nachgefragt und gefordert und somit

---

<sup>454</sup> Fischer 2010: 3

stärker etabliert werden. Nimmt man zu diesen Überlegungen die o.a. Userzahlen der verschiedenen sozialen Medien hinzu ergibt sich der Druck und die Möglichkeiten, Social Media im Unternehmensbereich einzugliedern.

Spielen im B2B (neben dem persönlichen Verkauf) nach wie vor Messen und Dialog-Marketing eine wichtige Rolle<sup>455</sup>, stehen B2B-Unternehmen vor der Frage, wie sie mit den neuen Kanälen umgehen und sie zielorientiert vernetzen. „Alle Instrumente im Internet müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt und verzahnt werden. Aber auch die Vernetzung mit klassischen Medien ist notwendig, um den Gewohnheiten und Erwartungen der alten und neuen Generation gerecht zu werden.“<sup>456</sup>

„Neben Usability, Suchmaschinen, E-Mail und Webanalyse gehört nun auch das Social Web zum Pflichtprogramm des Online-Marketing.“<sup>457</sup>

Immer ist bei den Zielsetzungen zu beachten, dass die B2B-Kommunikation ihre speziellen Gesetzmäßigkeiten hat. Die Ansprache einer großen Zahl von Verbrauchern, wie im B2C-Markt üblich, fehlt im B2B. Eine komplett emotional aufgesetzte Kampagne im Internet über viele Medien hinweg mit dem Ziel der Positionierung eines Produktes macht hier keinen Sinn, weil die Öffentlichkeit/die Breite fehlt und auch nicht gewollt ist; die Themen sind explizit und komplex, die Zielgruppen klein und sehr speziell aufgestellt, Informationsangebote werden oftmals nur für eine kleine Personengruppe im Fachbereich erstellt und sind auch nur für diese wirklich relevant - demnach gilt es für jedes B2B-Unternehmen herauszufinden und herauszufiltern, wozu Social Media genutzt werden kann, welche Kommunikationstools auf welche Kommunikationsziele einzahlen helfen und wie die Umsetzung für welche Zielgruppe erfolgen muss.

Einen „Fahrplan“ zur Nutzung von Social Media in der B2B-Kommunikation gibt es nicht, Erfahrungen aus anderen Bereichen, insbesondere aus dem B2C-Segment, sind wegen der unterschiedlichen Bedingungen zumeist nicht übertragbar. Bleibt der Weg des trial-and-error, den niemand gerne beschreitet. Oder aber der Weg des Abwartens... Mehr Fragen tauchen auf als Antworten: Was ist mit welchem Social Media Instrument erreichbar, was so nicht mit einem bisher umgesetzten Kommunikationsweg erreicht wurde? Wo ist ggf.

---

<sup>455</sup> Siehe Studienergebnisse oben unter Kapitel 3.3.4.3.2 und Kapitel 4 „Empirische Erhebung“

<sup>456</sup> Stolze 2011: 7

<sup>457</sup> Absolut Dr. Schwarz Consulting 2010: 3

das Kosten-/Nutzenverhältnis besser oder die Umsetzung schneller erreichbar? Muss man denn gleich jeden Trend mitmachen, überall vorne dabei sein, ohne zu wissen, ob das was bringt?! Und woher soll man aus diesem Wust an Kommunikationsplattformen und –möglichkeiten tatsächlich diejenigen herausfinden, die bei den speziellen Zielsetzungen behilflich sein können? Und wer aus dem Unternehmen hat die fachliche Qualifikation und das Zeitbudget für die Umsetzung? Wie sind/können Agenturen eingebunden werden? Und was passiert eigentlich, wenn wir das jetzt nicht machen?

Natürlich macht es Sinn, den nächsten Messe-Auftritt (auch) via Facebook den Kunden und Interessenten bekannt zu geben, vielleicht verbreitet sich dieses Informationsangebot im Fachbereich und es kommen ein paar Ansprechpartner, die bisher noch nicht bekannt waren; aber eine geplante Preisanpassung der Zielgruppe der Einkäufer z.B. via Twitter zu posten, scheint nicht angeraten, weil dies quasi „zu öffentlich“ wäre bei dem eher heiklen Thema Preis. Hier ist wohl der Kommunikationsweg „Brief“ (oder ein anderes personalisiertes und zielgerichtetes Tool) die bessere Lösung.

Wie auch immer die Nutzung und Anwendung im Speziellen aussieht: Am Ende soll und muss, wie Hettler es auf den Punkt bringt, auch Social-Media-Kommunikation ein ganz fundamentales Ziel erreichen helfen: „...letztendlich Umsatz zu erzielen und zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beizutragen.“<sup>458</sup>

### 3.3.5 Konstruktivismus in der B2B-Kommunikation

Kommunikationspolitik verstehe ich hier nicht nur, wie in der Betriebswirtschaft gelehrt, als viertes absatzpolitisches Instrument (neben Produkt-, Preis- und Distributionspolitik), sondern als Basis der kommunikativen Tätigkeiten eines Unternehmens, orientiert an den Unternehmenszielen<sup>459</sup>; Marketing-Kommunikation ist somit ein Teilbereich davon und wird primär zur Erreichung der werblichen Unternehmensziele eingesetzt.

Im Allgemeinen wird die Unternehmenskommunikation im B2B-Segment als reine zielorientiert gesteuerte Kommunikation auf Basis der Container-Metapher umgesetzt. Für den Orientierungsprozess relevante

---

<sup>458</sup> Hettler 2010: 150f

<sup>459</sup> Ähnlich wie bei Eckhardt: "Die Kommunikationspolitik einer Unternehmung beinhaltet alle Aktivitäten zur systematischen Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle sämtlicher auf die relevanten Zielgruppen des Unternehmens ausgerichteten Kommunikationsmaßnahmen.“; Eckardt 2010: 161f

Bedingungen wie die Rezeptionssituation bzw. der „Wissensstatus/-bedingungen“ der Zielgruppe finden keine Berücksichtigung<sup>460</sup>, auf die Kompatibilität der Kommunikationsangebote wird nicht geachtet und die Art und Weise der Rezeption wird ebenso wenig analysiert wie die Frage, was die Zielpersonen letztlich aus dem Kommunikationsangebot in ihrer kognitiven Realität modelliert haben; eine Bestätigung einer evtl. der Zielsetzung entsprechenden Orientierung des Rezipienten erfolgt über klassische Rückmeldeszenarien wie Bestellungen nicht. So bleibt Kommunikation Glückssache.

Wenn nun jeder seine eigene Wirklichkeit hat, heißt das nicht sofort auch, dass auf jeden Adressaten mittels 1:1-Kommunikation eingegangen werden muss, das wäre schlichtweg nicht zu leisten. Natürlich müssen und können Zielgruppen zu homogenen Clustern zusammengefasst werden, wenn entsprechende Gemeinsamkeiten und grundlegende kognitive Bedingungen vorhanden sind und vorausgesetzt werden können. Dann muss hier aber mittels der Medienangebote des Unternehmens entsprechend „angedockt“ werden, so dass Austausch und Diskurs entsteht und mittels Beobachtung und Response und wieder Beobachtung und Response eine Plattform geschaffen werden kann, die eine gemeinsame Bedeutungszuweisung für einen begrenzten und klar definierten Umfang ermöglicht: ein gemeinsam geteilter Realitätsbereich für genau den Part, bei dem sich eine Überschneidung in der Lebensrealität durch gemeinsame Aktion ergibt bzw. notwendig oder gewünscht ist. Der Kernpunkt all dieser möglichen Interaktionen und auch die Basis dafür sind kommunikative Handlungen, wobei eine bestimmte Form der Kommunikation ähnliche Kommunikation erzeugt. „Das System stabilisiert sich auf gegebenem Niveau und kann durch die Störung der gewohnten kommunikativen Handlungen in Veränderung gebracht werden.“<sup>461</sup>

Diese „Störung“, wie Bergmann es nennt, bedingt unter Voraussetzung der o.a. Situation grundsätzlich geplante Kommunikation auf Basis einer strategischen Ausrichtung und Vorgehensweise: Analyse der Wissensbedingungen in der jeweiligen Zielgruppe<sup>462</sup>, Schaffen einer bestimmten, der gemeinsamen Orientierung förderlichen Rezeptionssituation, Eröffnung eines Rückkanals, Beobachtung der Reaktion, Rückinformation zur Beobachtung.... (s.u.). „Beiläufige“ Kommunikation ohne die o.a. Steps kann dann nicht funktionieren (bzw. wäre reine Glückssache oder abhängig vom „Entgegenkommen“ der Zielpersonen). Unabhängig davon,

---

<sup>460</sup> Obwohl gerade auf fachlicher Ebene in den speziellen Fachbereichen sehr breite und tiefe Übereinstimmungen und Interpretationsparallelen die Möglichkeit der Anknüpfung an bestehendes „Wissen“ bieten.

<sup>461</sup> Bergmann 2003: 54f

<sup>462</sup> Unabhängig davon, wie viele Personen diese umfasst! Bei Bedarf ist Clusterbildung notwendig.

ob in der Marketingkommunikation Vertriebsziele mit einem Briefmailing erreicht werden sollen, oder ob „nur“ der Einkaufsablauf mit einem neuen Zulieferer aufgestellt wird – planvolle, strategisch auf die Ziele ausgerichtete und die Anforderungen berücksichtigende Vorgehensweisen sind der Weg der B2B-Kommunikation. Aber davon ist „die Branche“ zumeist weit entfernt.<sup>463</sup>

### 3.3.5.1 Konstruktivismus und Unternehmen

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind aus konstruktivistischer Sicht gesehen kognitiv autonome Systeme, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit relativ lose miteinander koppeln und so ein soziales Gemeinschaftssystem bilden, in diesem Falle das Unternehmen selbst. Dieses soziale System ist nun „...operational teiloffen und sogar organisationell plastisch [...]. Deshalb bietet, was für biologische Systeme so gar nicht möglich ist, ihre strukturelle und organisationelle Flexibilität nicht nur erweiterte Spielräume für die Selbstorganisation, sondern eröffnet überhaupt erst die Möglichkeit der Organisationsgestaltung, der Re-Organisation bzw. des Organisations-Managements.“<sup>464</sup> Der einzelne Mitarbeiter behält seine eigene Realität bei, koppelt sie aber nun beruflich mit den Realitäten anderer Menschen (Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Dienstleistern usw.) zum Zwecke der Erreichung der vom Unternehmen gesetzten Ziele.<sup>465</sup> Das soziale System „Unternehmen“<sup>466</sup> bildet dabei eine eigene Realität aus, wie Dinge gesehen und interpretiert werden, was wichtig ist und wie man sich gemäß der Unternehmensregeln konform verhält – die Unternehmenskultur entsteht.

Dabei ist das Unternehmen seinerseits eingebunden und eingebettet als Teilnehmer eines (Wirtschafts-)Marktes.<sup>467</sup> Hier entsteht ebenfalls eine Art Kopplung, diesmal nicht von autonomen, kognitiv geschlossenen Systemen (den Mitarbeitern), sondern von operational teiloffenen Systemen (den Unternehmen). Die so entstehenden „Meta-Systeme“ (z.B. spezieller Fachbereich, wie Automobilindustrie o.a.) bilden ihrerseits eine eigene Realität aus, in der Bedeutungen und Zuweisungen normativ gefestigt sind und von den Mitgliedern entsprechend respektiert und angewendet werden. Die Interaktion

---

<sup>463</sup> Siehe Kapitel 4.6 Empirische Erhebung: Auswertungen/Erkenntnisse.

<sup>464</sup> Rusch 2006: 15

<sup>465</sup> Das Ganze beruht natürlich auf der Notwendigkeit des einzelnen Mitarbeiters, seinen Lebensunterhalt zu verdienen, insofern stellt er sich mehr oder weniger zwangsweise und mehr oder weniger intensiv unter das Diktat der unternehmerischen Führung.

<sup>466</sup> Kothen nennt das ein „synreferentielles System“; vgl. Kothen 2006: 283f.

<sup>467</sup> S.o., Kapitel 3.3.4.2

innerhalb der Systeme erfolgt durch die Mitarbeiter mittels Kommunikation.<sup>468</sup>

Wenn aber zwischen zwei kognitiv geschlossenen Systemen wie den Menschen keine „Bedeutung“ transportiert werden kann, so kann dies auch nicht im Rahmen beruflicher Interaktion „zwischen Unternehmen“ erfolgen, da die Kommunikation mittels und über die Menschen erfolgt. Insofern bleiben immer die Grundsätze menschlicher Kommunikation relevant.

"Das auf das Stimulus-(Organismus)Response-Paradigma zurückgehende und mit einem Sender-Empfänger-Modell operierende Kommunikationsverständnis ist für die Erklärung Integrierter Kommunikation unbrauchbar. Es verkennt sowohl das individuelle Selektionsverhalten als auch die Autonomie der kognitiven Systeme der Anspruchspersonen. Kommunikation hat weder mit instruktiver Steuerung (und Steuerbarkeit) der Anspruchsgruppen und Anspruchspersonen noch mit Informationsübertragung zu tun. Kommunikation heißt vielmehr, dass sich Unternehmen und ihre Anspruchsgruppen und -personen innerhalb ihres jeweiligen sozialen und kognitiven Systems aufgrund der Impulse des jeweiligen Kommunikationspartners an ihren spezifischen kollektiven Wissensbeständen orientieren. Hinter dem Konzept der Integrierten Kommunikation steht somit der Versuch der Unternehmen, sich mit ihren Anspruchsgruppen anhand der geplanten Koordination von Medien und Marketing-Kommunikationskompetenzen (Werbung, Verkaufsförderung, Direktkommunikation, Eventmarketing etc.) strukturell zu koppeln und diese zur Selbst-Orientierung im gewünschten Sinn zu motivieren."<sup>469</sup>

### **Unternehmen als synreferentielle Systeme**

Da nun das Unternehmen eben nicht in der Lage ist, seinen Kunden und anderen Zielgruppen mittels Container-Kommunikation eigene Vorstellungen, Werte und Realitätskonstrukte (ob nun zu Produkten und deren Features, Marken und deren Images oder dem Unternehmen selbst) zu übertragen, so ist es dem Unternehmen „...daher unmöglich, nur durch interne Adaptionsprozesse - beispielsweise im Rahmen der strategischen Planung - zu verlässlichen Prognosen bezüglich des

---

<sup>468</sup> Ggf. „verzerrt“ durch ihr Wirken in verschiedenen Ausprägungen: der eigenen Wirklichkeit und der in der Funktion im Unternehmen, wobei unter Umständen die Vorgaben, Normen oder Ziele im Rahmen der Tätigkeit im Realitätsbereich des Unternehmens nicht vereinbar sind mit dem Realitätskonstrukt des „Privatbereiches“, was zu außerordentlichen mentalen Spannungen führen kann.

<sup>469</sup> Tropp; Piskurek 2006: 350

Verhaltens der Konsumenten zu gelangen. Sie muss den Konsumenten demgemäß Freiheitsgrade bezüglich der Interaktionen, insbesondere im Rahmen der Wirkung von konkreten Maßnahmen zuerkennen. Aus diesem Grunde ergibt sich für die Unternehmung die Notwendigkeit, in einen Prozess wechselseitiger Verständigung, d.h. in einen mittelbaren bzw. unmittelbaren Kontakt mit den Konsumenten einzutreten, der zu einer partiellen Parallelisierung der jeweiligen Wirklichkeitsvorstellungen führt.“<sup>470</sup>

Was Kothen hier auf die Interaktion mit „den Konsumenten“ zuspitzt, gilt insgesamt für alle Zielgruppen eines Unternehmens, da für alle die grundsätzlichen menschlichen Kommunikationsregeln gelten. Die interagierenden Unternehmen in einem B2B-Bereich<sup>471</sup> fungieren als synreferentielle Systeme, die in einer „verbindenden Wirklichkeit“ dort agieren, wo sie miteinander zu tun haben, also in allen Schnittstellen der gemeinsamen professionellen Wirkungskreise, und hier gemäß ihrer jeweiligen Zwecksetzung Bedeutung konstruieren, die im betreffenden gemeinsam konstituierten Bereich auch in parallelisierter Manier interpretiert wird. „Die synchronisierten Wirklichkeitskonstruktionen dienen insofern als gemeinsamer Hintergrund bzw. Bezugsrahmen für anstehende Interaktionen.“<sup>472</sup> Diese Wirklichkeitskonstruktionen werden „sozial erzeugt“, also mittels kommunikativer Interaktion, Informationsangeboten und Response, Diskurs, Rückkopplung und Erwartungshaltungen der miteinander in Interaktion stehenden Teilnehmer entwickelt<sup>473, 474</sup>

---

<sup>470</sup> Kothen 2006: 283f

<sup>471</sup> Und auch die sonstigen, eben nicht dem Fachbereich zugehörenden, aber trotzdem mit der Unternehmung agierenden Firmen, wie z.B. Versicherungsunternehmen, Immobiliendienstleister, finanzierende Banken o.ä.

<sup>472</sup> Kothen 2006: 283f

<sup>473</sup> Kothen nennt dies im Umfeld der Markenplanung „strukturelle Kopplung“; vgl. ebenda.

<sup>474</sup> Tropp weist in dem Zusammenhang auf die „unplanbare Planung“ hin; am Beispiel des systemischen Markenmanagements bei Neueinführungen führt er aus, dass bei Flopraten von bis zu 95 Prozent die Totalplanung als gescheitert betrachtet werden muss; vgl. Tropp 2006: 258ff. „Damit gilt es zunächst zu konstatieren, dass weder die Unternehmensumwelt eine real existierende Umwelt ist, die mit ihren Wirkungsinterdependenzen vollständig beschrieben und in ihrer Entwicklung prognostiziert werden kann. Noch ist es möglich, dass ein Unternehmen als selbstorganisierendes Sozialsystem, das seine Identität und Funktionsfähigkeit vermittelt seiner Differenz gegenüber den von ihm konstruierten Umwelten erhält, intentional komplett plangesteuert werden kann. Vielmehr muss festgestellt und betont werden, dass der komplexitätsreduzierende Mechanismus der Selektivität Kontingenz und nicht etwa Komplexitätsbeherrschung zur Folge hat, womit sich jegliche Totalplanung als Illusion erweist. Der Grundsatz der unplanbaren Planung bezieht seine paradoxe Problematik aus der Differenz zwischen den Ansprüchen, die aus einem kybernetisch-technomorphen Managementverständnis resultieren - Hejl/Stahl sprechen in diesem Zusammenhang vom „Techniker-Genie-Modell“ - und der Selbstreferentialität und Selbstorganisation der Wahrnehmung und Kommunikation...“; Tropp 2006: 258ff.

Auf dieser Basis lässt sich die konstruktivistische Sichtweise des Status eines B2B-Unternehmens<sup>475</sup> darstellen als die reflexive und komplexitätsvariierende Gestaltung und Lenkung (Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle) der Kopplung eines Unternehmens mit seiner Umwelt im Allgemeinen und mit seinen Kunden, Mitarbeitern und sonstigen im Rahmen der Unternehmensausübung relevanten Bezugsgruppen im Besonderen, sowie der Gestaltung und Lenkung der Auslösung und Stabilisierung von gemeinsam interpretierten und sozial validierten Wirklichkeitskonstruktionen, die als Basis des gemeinschaftlichen Tuns unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielsetzungen fungieren.

Oder anders ausgedrückt: wenn keine kommunikativen „Inhalte“ transportiert werden können, sondern die Rezipienten sich ihre Wirklichkeit selbst kreieren und davon abhängige Handlungen wiederum von dieser selbst erstellten Realitätseinschätzung abhängig machen, dann sind geplante Prozesse wie z.B. eine Marketingstrategie oder eine Produkteinführung oder einfach nur ein einstufiges Verkaufsmailing nichts anderes als Wunschvorstellungen eines Unternehmens, deren Erreichung vom Startpunkt aus gesehen als nicht prognostizierbar gelten können. Die Aufgabe kann nur Stück für Stück in Annäherung erreicht werden, ohne aber wirklich im Voraus den weiteren Weg absehen zu können, da die Schrittfolgen in Abhängigkeit der Interpretationen der Zielpersonen erfolgen müssen.

### **Kommunikation ist Bindung (und Bindung ist Kommunikation und eine spezielle Basis dafür)<sup>476</sup>**

Eine der Besonderheiten im B2B ist die oftmals sehr intensive und langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die eine Abhängigkeit voneinander aber auch ein wechselseitiges Profitieren kennzeichnet. Besonders in fachlich determinierten, abgegrenzten und hochspezialisierten Bereichen (z.B. Dental, Automobilbau o.a.) agieren Menschen miteinander auf Basis von konventionalisierten Daten (Fachwissen, Fachsprache, technische Fakten usw.), die gute Voraussetzungen für direkte Anschlusskommunikation bieten, einen sozialen Kontext und daher auch Bindung ermöglichen. Darüber greifen im B2B oftmals langfristig ausgelegte Beziehungsstadien, dazu eine wirtschaftlich ausgerichtete Kommunikation nach professionellen Standards, mit wenig Emotion und viel Ratio, geprägt von zielgerichteter Ausrichtung (nämlich auf Verkauf, Beziehungsaufbau oder Problemlösung). "Das Bindungsprinzip von 'Vorteil durch Abhängigkeit' operiert sowohl auf sozialer, zwischenmenschlicher

---

<sup>475</sup> In Anlehnung an Tropps Darstellung des systemischen Markenmanagements, vgl. Tropp 2006: 258ff

<sup>476</sup> Vgl. Rusch 2003: 308f

Ebene als auch im kognitiven Bereich der Begriffsbildungen, Wahrnehmungsschemata, Denkstile und Wissensstrukturen. Auf der sozialen Ebene erzeugt diese Bindung *Nähe* und - aufgrund der Verbesserung der gegenseitigen Kalkulierbarkeit in Form von Erwartungs-Erwartungen - *Vertrauen*.<sup>477</sup>

Mittels intensiver, langfristiger, wechselseitiger Kommunikation wird eine gemeinsame Orientierung erreicht, „Verstehen“ generiert. Die involvierten Unternehmen werden zu Partnern, zwischen denen eine beschleunigte Handlungskoordination möglich ist – ein weiterer Vorteil von solchen Partnerschaften, bieten sie doch Verlässlichkeit, Zeitgewinn und Verständnis.

„In diesem Sinne erfüllt Kommunikation *katalytische* Funktionen für die Bildung und Stabilisierung sozialer Gemeinschaften: *Kommunikation und Rezeption generieren Verstehen, Verstehen generiert Bindung, Bindung generiert Gemeinschaft, Gemeinschaft verstärkt Bindung, Bindung verstärkt Verstehen, Verstehen verstärkt Kommunikation*. [...] Wo immer Kommunikation gelingt, besteht das *Potential zur Gemeinschaftsbildung*. Und dieses Potential zu wecken, um es zu entwickeln und zu funktionalisieren, ist Kommunikation ohne Alternative.“<sup>478</sup>

Unter dieser Prämisse gesehen macht Kommunikation immer „Sinn“, auch wenn man gerade mal nichts verkaufen will, sondern "nur" die gemeinsame Basis erweitert, oder Vertrauen schafft oder intensiviert, das eigene oder das Image des Unternehmens stärkt, auf die gemeinsame Beziehung einzahlt usw.

### 3.3.5.2 Schnittstelle: Beobachtungsroutine

Wie oben dargelegt ergibt sich Kommunikation aus gewissen Bedingungen. Gerade im beruflichen Bereich steht zielgerichtete Kommunikation im Vordergrund: es soll eine Zielhandlung des Adressierten erreicht werden; das dann möglichst schnell und reibungslos und im selbst aufgestellten Muster, denn Zeit ist Geld, insbesondere im Berufsleben. Die Orientierung der Zielgruppe hin zum gewünschten Kommunikations-/Handlungsziel geht aber nur über Rückkopplung; die ist z.B. in der face-to-face-Kommunikation recht gut gegeben, „sieht“ man doch die Reaktion des Gegenüber (zumindest soweit das die Gestik/Mimik betrifft und soweit diese auf „Verstehen“

---

<sup>477</sup> Rusch 2003: 308f

<sup>478</sup> ebenda

schließen lässt...). Aber ob die Zielperson „verstanden“ hat, also eine Orientierungsoptimierung erfolgt ist, und wenn ja, wie weit diese geht, bleibt zunächst offen und muss evaluiert werden. Gradmesser ist der Kommunikator; er hat das Orientierungsziel gesetzt und muss nun schauen, wie er das schrittweise erreicht vom „Abholen“ der Zielperson/-gruppe auf Basis des kognitiven Status hin zur möglichst ähnlichen Interpretation, Wirklichkeitskonstruktion bzw. Handlung im relevanten Bereich.

Diese „Beobachtung“ der Zielperson/-gruppe kann aber nicht nur punktuell sein, sondern erfordert im allgemeinen einen Zyklus an Beobachtung, Rückmeldung, erneuter angepasster Aufforderung, wiederum Beobachtung usw., woraus sich ein standardisierter Ablauf ergibt: die Beobachtungsroutine.<sup>479</sup> In den meisten Fällen (insbesondere z.B. in der werblichen Kommunikation) gestaltet sich der Kommunikationsprozess wesentlich schwieriger, weil etwa die Zielsetzungen unspezifischer und komplexer sind, das gemeinsame bestehende Wirklichkeitskonstrukt sehr weit auseinander klafft, die Umfeldbedingungen für die Kommunikation nicht gut sind oder die Rückkopplungsmöglichkeit fehlt und damit der „Erfolg“ der Kommunikationsaktion nicht gemessen werden kann.

### **Kommunikation ist Versuch**

"Weil die Rezeptionsbedingungen immer weniger kontrolliert werden können, je mehr es sich um persönliche und subjektive Voraussetzungen auf Seiten der Adressaten handelt, ist jede einzelne Kommunikationshandlung immer von Neuem eine Art Experiment mit offenem Ausgang."<sup>480</sup>

Immer aber versucht der Initiator das Medienangebot so aufzustellen, dass die Zielperson(en) zunächst darauf aufmerksam wird, sich damit auseinandersetzt und reflektiert. Ob dies tatsächlich geschieht, in

---

<sup>479</sup> Allerdings kann natürlich im besten aller Fälle bzw. bei einem nicht besonders ausgeprägten Kommunikationsziel oder/und bei einer sehr hohen Ähnlichkeit der Interagierenden im Bezug auf ihr bereits bestehendes Wirklichkeitskonstrukt schon ein einzelnes Kommunikat/eine Aufforderung/ein Reiz ausreichend sein, um die gewünschte Handlung zu erreichen; Bsp.: Nachfrage vom Telesales beim Kunden zur Optimierung der im CRM-Tool hinterlegten Firmenadresse. Mit einer klar formulierten Frage „Ist die hier hinterlegte Straße „Weinstraße 7“ noch korrekt?“ kann eine einfache Antwort erfolgen (Ja/Nein), die die Aufgabenstellung sofort erfüllt. Offen bleibt hier, ob am Ende des Prozesses „Verstehen“ generiert oder das gemeinsame Wirklichkeitskonstrukt optimiert wurde; das gesetzte Kommunikationsziel des Initiators aber wurde vollumfänglich erfüllt.

<sup>480</sup> Rusch 2003: 300ff

welchem Umfeld und in welchem Umfang, mit welchen Intentionen und Emotionen, mit welcher mentalen Verknüpfung und letztlich mit welchem kognitiven Ergebnis, das bleibt erst mal komplett offen (es sein denn, es besteht direkter Kontakt und Beobachtung ist möglich). Bei einfachen Aufforderungen ist mit sofortigen Reaktionen zu rechnen. Auf z.B. ein Postmailing oder ein Telefonat des Telesales an Stammkunden mit einem bestimmten Kaufangebot für in Gebrauch befindliche Produkte erhält der Aussender sehr zügig entsprechende Bestellungen: die gewünschte Reaktion konnte mit einfachen Mitteln auf sachlicher Basis und unter Berücksichtigung bestehender Wirklichkeitsüberschneidungen erzielt werden.

Ist der Kommunikator „zufrieden“ mit dem Ergebnis seiner Initiative, wird er diesen Kommunikationsstrang beenden. Im o.a. Beispiel eines Angebotsmailings ist eine Bestellquote von 1 Prozent durchaus üblich und als Einzelprojekt zufriedenstellend; demnach wird die Response als positiv gewertet und mithin auch das Mailingprojekt, womit dieser Kommunikationsakt seitens des aussendenden Unternehmens beendet wird – das gesetzte Kommunikationsziel wurde mit befriedigendem Ergebnis erreicht.<sup>481</sup>

Bei einem komplexeren Sachverhalt (z.B. Neukundenakquise für ein spezielles neues Produkt) reicht diese eindimensionale Vorgehensweise aber ggf. nicht aus. Hier gilt es zunächst, die Zielgruppe auf ein bestimmtes Realitätskonstrukt hin zu optimieren, also das neue Produkt vorzustellen, die Funktionsweise und Vorteile zu vermitteln und Nachfrage zu generieren. Ob die Zielpersonen mit den Darstellungen dann das in ihrem kognitiven System verknüpfen, was der Kommunikator suggerieren will, bleibt komplett offen. Dafür ist Rückmeldung erforderlich, so dass der Kommunikator verifizieren oder falsifizieren kann. Erfolgt eine Bestätigung „richtiger“ Rezeptionsleistung (Verstehen im Sinne der kommunikativen Aufgabenstellung), kann dies als neu geschaffene Basis eines gemeinsam geteilten Wirklichkeitsbereiches gesehen werden, auf der aufbauend nun weitere Entwicklungen erfolgen können. Die Zielperson hat „verstanden“ (oder m.a.W. konnte „abgeholt“ werden). Verstehen bedeutet also, wie Rusch es formuliert, „...Orientierungserwartungen zu entsprechen.“<sup>482</sup>

"Für die Erreichung kommunikativer Ziele, für die Realisierung kommunikativer Intentionen ist es wesentlich, die Adressaten und ihre Reaktionen auf die kommunikativen Angebote systematisch im Hinblick auf bestimmte Aspekte zu beobachten.“<sup>483</sup>

---

<sup>481</sup> Wenn auch nur bei einem Prozent der Adressaten, womit dann bei 99 Prozent das gewünschte Ergebnis eben nicht erzielt wurde!

<sup>482</sup> Vgl. Rusch 2003: 300

<sup>483</sup> ebenda: 303f

### **Kommunikation ist Offensive und Verpflichtung und kann daher nie mehr "Einbahnstraße" sein**

Wenn Unternehmen mit ihren Zielgruppen in Diskurs treten, muss also zwangsläufig Feedback und Rückkoppelung über die Kommunikation folgen, damit das Unternehmen eine Rückmeldung erhält, welche Schlüsse die Rezipienten aus dem Kommunikationsanstoß gezogen haben. Andererseits muss aber auch die Zielgruppe ein „Feedback“ erhalten, nämlich dahingehend, ob ihre Interpretation des Kommunikationsangebotes (sofern eine getätigt wurde) „richtig“ ist, ob also eine gemeinsame Orientierung erfolgt ist und das Kommunikationsziel erreicht wurde. "So wie für den Kommunikator das Gelingen seiner Kommunikationshandlung vom Feedback der Adressaten bzw. Rezipienten abhängt, so hängt die Bewertung der eigenen Bedeutungskonstruktionen durch die Rezipienten wiederum vom Feedback der Kommunikatoren ab... [...] D.h.: *Verstehen lernen ist auf die Evaluation der Rezeptionsleistungen angewiesen.*"<sup>484</sup>

Es entsteht eine „Mechanik des Verstehens“, mit der sich optimalerweise Kommunikationsmittel und Bedeutungszuweisungen etablieren und somit eine stabile Basis für weitere gemeinsame Orientierungen bilden. Genau hier kann Social Media ansetzen, da Social Media Instrumente genau die technischen Voraussetzungen bieten, um die gewünschte Rückmeldung zu erhalten und ihrerseits auf diese Rückmeldung wieder sofort und direkt reagieren zu können.

Am Anfang steht erst einmal das „Verstehen“ bzw. Akzeptieren der konstruktivistischen Theorie im kommunizierenden Unternehmen. Dieses Wissen muss dann konzeptionell und strukturell im Kommunikationsmix umgesetzt werden.

"Social-Media-Kommunikation erfordert die Abkehr von der gewohnten Einwegkommunikation hin zur Interaktion, Dialogführung, dem Aufbau und der Pflege von tragfähigen Beziehungen."<sup>485</sup>

#### **3.3.5.3 Kommunikation in und zwischen sozialen Systemen**

Wird Kommunikation in der konventionellen Ansicht noch als Sender-Empfänger Modell beschrieben, gehen moderne Theorien davon aus, dass Menschen als kognitiv geschlossene Systeme ihre Realität selbst konzipieren und daher eine Sinnübertragung als solche nicht möglich ist. Der Konstruktivismus und auch der Soziale Konstruktivismus

---

<sup>484</sup> Rusch 2003: 305f

<sup>485</sup> Hettler 2010: 150f

beschäftigen sich mit der Frage, wie diese Realitätskonstruktion zustande kommt. Für die Konstruktivisten erfolgt dieser Prozess ausschließlich autark als kognitive Leistung im Kopf des Menschen selbst; in systemischer Sicht wird der Kommunikationsprozess als wechselseitiger Verständigungsversuch interpretiert<sup>486</sup>, weshalb für die Sozialkonstruktivisten gemeinsame Wirklichkeiten als Folge sozialer Beziehungen geschaffen werden.<sup>487</sup> Auch im Social Web steht die Interaktion im Mittelpunkt. Botschaften und Inhalte können nicht einfach platziert und über Kommunikationskanäle an Zielgruppen gerichtet werden. Der Austausch miteinander steht im Fokus, die Kopplung von Feedback an Informationsangebote und Diskurs an Statements.<sup>488</sup>

Hieraus ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

- B2B Unternehmen agieren mit ihren Stakeholdern, anderen Unternehmen der Branche (u.a. Wettbewerb) und wiederum deren Stakeholdern, die sich aber auch teilweise überschneiden, in einem engen Fachbereich zusammen, in dem sie über einen langen Zeitraum hinweg in systemischer Rückkopplung und Vernetzung eben diesen Fachbereich geschaffen und geformt haben. Alle diese Player stehen in einem Prozess wechselseitiger Verständigung, d.h. in einem mittelbaren bzw. unmittelbaren Kontakt, der zu einer partiellen Parallelisierung der jeweiligen Wirklichkeitsvorstellungen führt, woraus sich synchronisierte Wirklichkeitskonstruktionen entwickeln, die wiederum als gemeinsamer Hintergrund bzw. Bezugsrahmen für anstehende Interaktionen dienen. Letztendlich werden dadurch die Interaktionen effektiver und effizienter, denn sie basieren auf synchronisierten Wirklichkeitsvorstellungen und somit auf vergleichbaren Erwartungshaltungen. Es entsteht eine gemeinsam erarbeitete Realitätskonstruktion, die sich z.B. in einer Fachsprache, Standards in Technik, Ausbildung, Organisationen, Produkten usw., einem Beschaffungs-, Absatz- und Medienmarkt uvm. manifestiert. Dabei ist jedes Unternehmen, ob nun als produzierendes Unternehmen oder als Zulieferer, als Dienstleister oder Entwickler, als Anbieter oder Nachfrager, als synreferentielles System<sup>489</sup> ebenso autark, wie ein kognitives System in einem Kommunikationsprozess zwischen Menschen. Und jedes dieser in dem Fachbereich agierenden Unternehmen besteht letztlich wiederum aus synreferentiellen Systemen, nämlich den (leitenden oder ausführenden) Mitarbeitern.

---

<sup>486</sup> Vgl. Bergmann 2006: 222f

<sup>487</sup> Vgl. Löbler 2007: 22

<sup>488</sup> Vgl. Kriependorf 2010: 23

<sup>489</sup> Siehe hierzu Kothen 2006: 283f

- Digitale Kommunikation im Web 2.0 unter den o.a. Bedingungen kann demnach beschrieben werden als die Interaktion und Rückkopplung synreferentieller Systeme, ob es sich nun um Menschen, die privat oder geschäftlich agieren, Unternehmen, Institutionen oder Einrichtungen handelt: immer kommunizieren autark agierende, kognitive Wesen/Systeme mal mehr mal weniger miteinander, mal ausschließlich Informationsangebote machend, die nie Feedback erfahren, mal im intensiven Austausch Diskurse mit vielen Beteiligten führend. Demnach ergeben sich ganz kleine, kleinere, große und ganz große bis riesige gemeinsam erarbeitete Realitäten, ob man sie nun Fachbereich, Interessengemeinschaft oder gar Kultur nennen will.<sup>490</sup>

---

<sup>490</sup> Bergmann drückt das mit Blick auf das Marketing so aus: "Systemisches Marketing basiert auf der Theorie selbstreferentieller Systeme. Das heißt, Unternehmen und Marktbeziehungen sind als soziale Systeme zu interpretieren, die sich aus ihren Komponenten immer wieder selbst erschaffen. Die Komponenten sozialer Systeme sind kommunikative Handlungen."; Bergmann 2003: 54f. Ich sehe diesen Ansatz auch anwendbar für das Unternehmen als System selbst und somit für die (B2B-) Unternehmenskommunikation, heißt: die Kommunikation in B2B-Unternehmen muss gesehen werden unter der Theorie selbstreferentieller Systeme, wobei sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen als Systeme agieren und interagieren; auch die Fachbereiche fungieren als ein solches selbstreferentielles System und unterwerfen sich damit den Systembeschreibungen.



## 4. Empirische Erhebung

### 4.1. Zielsetzung

Die empirische Begleitung der Dissertation erfolgt unter folgenden Gesichtspunkten:

- Analyse der aktuellen Ist-Situation zum Thema Kommunikation in B2B-Unternehmen, Schwerpunkt Einsatz von Social Media.
- Zielgerichtet Fragen an die B2B-Unternehmen stellen zu können, um eine eigene Einschätzung der Kommunikationssituation zu erhalten.
- In eigenen Interviews mit Verantwortlichen aus B2B-Unternehmen auf relevante Fragestellungen tiefer einsteigen zu können und Hintergrunddaten zu generieren.
- Direkte Reaktion und Einschätzung der relevanten Zielgruppe zum Thema zu erhalten.
- Die selbst generierten Daten dann im Abgleich mit Ergebnissen anderer Studien auf den Prüfstand zu stellen und entsprechende Schlüsse ziehen zu können.

#### **Analyse Ist-Situation in B2B-Unternehmen**

Unter dem Motto „Grau ist alle Theorie“ oder „Theorie ist nichts ohne Praxis“ möchte ich die Chance nutzen und die theoretische Aufarbeitung der Fragestellungen dieser Arbeit direkt mit der aktuellen Umsetzungspraxis in den B2B-Unternehmen abgleichen. Wie kommunizieren die B2B-Unternehmen tatsächlich mit ihren Stakeholdern? Welche Kommunikationskanäle spielen welche Rolle? Nutzen die B2B-Unternehmen bereits Social Media Instrumente und wenn nein, warum nicht bzw. werden sie in absehbarer Zeit damit beginnen? Wenn sie bereits Social Media nutzen, auf welcher Basis, mit welchen Tools und mit welchen Ergebnissen? Welches Kommunikationskonzept steckt dahinter (Ziele, Intentionen, kommunikatives Selbstverständnis...)? Und wie stehen die Verantwortlichen in den Unternehmen zum Ansatz des Konstruktivismus?

### 4.2. Methodik

Um die o.a. Zielsetzungen zu erreichen, wurden im empirischen Teil folgende Schritte umgesetzt:

- **Befragung mittels Online-Fragebogen:**  
Mittels webbasierter Online-Fragebogenaktion durch Integration in bestehende Newsletter des Internetdienstleisters TriPuls GmbH und des dem bvik (Bundesverband Industrie Kommunikation) angeschlossenen Fachmagazins Indukom

- **Befragung mittels Interviews:**  
Mit verantwortlichen Ansprechpartnern aus dem Bereich Marketing/Kommunikation von B2B-Unternehmen (10 je mittelständische Unternehmen aus dem B2B-Segment) wurden persönliche Interviews vor Ort durchgeführt.
- **Abgleich mit Daten:**  
Daten aus anderen aktuellen Studien zum Thema „Nutzung Social Media in der Unternehmens-/B2B-Kommunikation“ wurden zum Abgleich mit den Daten aus der eigenen Befragung herangezogen.
- **Analyse der Daten und Darstellung der Erkenntnisse**

### 4.3 Befragung mittels Online-Fragebogen

#### 4.3.1 Art und Umsetzung

Zur Erreichung der relevanten Zielgruppe der Entscheider/ verantwortlichen Mitarbeiter im Bereich Marketing/Kommunikation von B2B-Unternehmen konnte ich zwei Kooperationspartner gewinnen, die es mir ermöglichten, die Anfrage zum Ausfüllen des digitalen Fragebogens in ihren jeweiligen Online-Newsletter zu integrieren, dies entsprechend zu promoten und mir damit die notwendige Plattform zum Erreichen einer ausreichend großen Anzahl an Teilnehmern aus der relevanten Zielgruppe zu bieten:

- **Indukom**  
Bei Indukom handelt es sich um ein eigenständiges Fachmagazin für BtoB-Kommunikation, das im Rahmen des Bundesverbandes Industrie Kommunikation e.V. (bvik) zunächst als Offline- und später als Online-Medium an die Mitglieder versendet wurde. Über den bvik: Der Bundesverband Industrie Kommunikation e.V. (bvik) mit Sitz in Landsberg am Lech ist eine unabhängige, 2010 gegründete Organisation für Kommunikatoren und für Marketing-Verantwortliche in der Industrie ([www.bvik.org](http://www.bvik.org)). Der Verband verfolgt das Ziel, die Industriekommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Industrieunternehmen und Kommunikationsdienstleistern zu fördern und zu professionalisieren. Industrieunternehmen und Kommunikationsdienstleister finden im bvik eine Plattform zum Austausch und zur Orientierung. Zu den vielfältigen Angeboten des bvik gehören Seminar- und Workshop-Reihen, die Bereitstellung von Instrumenten etwa für Dienstleistungsauswahl, Briefings, Marketing- und Budgetpläne sowie exklusive Studien zu Themen der Industriekommunikation,

Verbandsnewsletter, Fortbildungsmaßnahmen und Vorzugsangebote von Medien und Publikationen aus dem Kommunikationsbereich.

Indukom hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die Entscheider aus Industrie-Marketing und -Kommunikation mit den Entscheidern aus dem Dienstleistungsbereich rund um die Marketing-Kommunikation näher zusammenzubringen und Dialog zu schaffen. Im Sommer 2012 wurde die Indukom eingestellt mit der Begründung der Macher, dass der Response der Zielgruppen und die Interaktivität nicht ausreichend im Verhältnis zum finanziellen und arbeitstechnischen Aufwand gestanden hat.

Die Aussendung des Newsletters mit dem Link zu meinem Fragebogen erfolgte am 29. April 2011 an insgesamt ca. 6450 Adressaten von B2B-Unternehmen aus dem Adressstamm des bvik. (Newsletter als Abdruck siehe Punkt 8)

- TriPuls GmbH

Die TriPuls GmbH ist eine unabhängige, inhabergeführte Full-Service Internet-Agentur und bietet Online-Dienstleistungen an, wie Website-Entwicklung, Onlineshops, Webservices, Hosting, Onlinemarketing, Social Media und App-Entwicklung. TriPuls zählt zu den Top200 Internetagenturen in Deutschland und betreibt schon seit einigen Jahren einen eigenen Online-Newsletter für ihre Kunden und Interessenten, die sich nahezu ausschließlich aus Unternehmen rekrutieren, die im B2B-Bereich angesiedelt sind. Der Newsletter ging zum relevanten Zeitpunkt (Juni 2011) an ca. 700 Adressaten aus dem Kundendatenstamm der TriPuls GmbH.<sup>491</sup>

Die Fragebogenaktion wurde als reine Online-Aktion angelegt, d.h. ich habe auf der Plattform eines entsprechenden Software-Anbieters (hier: Webropol; siehe [www.webropol.com](http://www.webropol.com)) einen digitalen Fragebogen mit einem öffentlich zugänglichen Link erstellt und diesen dann TriPuls und Indukom zur Integration in deren Online-Newsletter zur Verfügung gestellt. Eine entsprechende Beschreibung der Aktionen mit grafischer Gestaltung war obligatorisch.

Der Fragebogen ist im Anhang im Original dargestellt.<sup>492</sup>

---

<sup>491</sup> Newsletter als Abdruck siehe Kapitel 8

<sup>492</sup> Siehe Kapitel 8

## Eckdaten zur empirischen Erfassung

Die Fragebogenaktion im Rahmen dieser Arbeit ist nicht repräsentativ, da sich die Grundgesamtheit der erreichbaren Unternehmen ausschließlich aus den bisher generierten Geschäftskontakten der beiden Kooperationspartner speiste und auch keine Möglichkeit zur Selektion oder Zugangsbeschränkung bzw. -führung möglich war. Auch auf soziodemografische Daten zur Validierung konnte nicht zurückgegriffen werden, so dass zu Gewichtungsfragestellungen (z.B. Geschlecht/Alter der Befragten, Standort der Unternehmen) keine Angaben gemacht werden können. Letztlich konnten sich alle die an der Befragung teilnehmen, die Zugang zu dem Web-Link hatten.

### 4.3.2 Ergebnisse

Die Online-Befragung wurde am 30.11.2012 geschlossen. Insgesamt besuchten 261 Interessenten über den Web-Link den Fragebogen, online vollständig ausgefüllt wurden 50 auswertbare Bogen.

Umfrage-Statistik	
<a href="#">Weitere Angaben</a>	<a href="#">Aktualisieren</a>
Antworten bis jetzt	50
Gesamtzahl der Befragten:	0   <a href="#">Weitere Empfänger hinzufügen</a>
Gesendete Nachrichten:	0
Nachrichten in Warteschlange:	0
Nichtgesendete Nachrichten:	0
Befragte die geantwortet haben:	0
Befragte, die nicht geantwortet haben:	0
Besucheranzahl	261

Das Gros der Befragten waren Inhaber/Geschäftsführer mit 44 Prozent, die Abteilungen Marketing und Kommunikation waren zu je 20 Prozent repräsentiert vom Leiter der Abteilung bzw. verantwortlichen Mitarbeitern; die restlichen 16 Prozent verteilten sich auf sonstige Mitarbeiter wie z.B. „Assistenz im Kommunikationsbereich“.

### Schwerpunkt Dienstleister

29 Unternehmen (58 Prozent) agierten im Dienstleistungssektor, 17 (34 Prozent) waren Produktionsunternehmen; Handel und verarbeitendes Gewerbe waren kaum vertreten (je 2 Prozent). Bezüglich der Unternehmensgröße stellten die kleineren Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter) die Hälfte der Teilnehmer, 24 Prozent kamen aus dem Größenbereich 51 – 250 Mitarbeiter, 6 Prozent aus 251 – 500 Mitarbeiter, 4 Prozent aus 501 – 1000 Mitarbeiter und 16 Prozent aus Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

### **Internet ganz vorne, dann Messen, Anzeigen und PR**

Für die Ansprache der jeweiligen Zielgruppen gaben die Unternehmen vielfältige Kommunikationsmittel an; die Internetpräsenz war für fast alle (94 Prozent) relevant; Messen, Anzeigen in Fachzeitschriften und PR nannten 64 Prozent gleichauf als wichtig; Außendienst, Mailings per E-Mail und Imagebroschüren folgten mit je 58 Prozent; Post-Mailings, Produktbroschüren und Suchmaschinenmarketing nutzten je 52 Prozent; es folgten Newsletter (46 Prozent), Schulungen/Seminare/Workshops (42 Prozent), Unternehmens-/Kundenzeitung (40 Prozent), Call-Center (34 Prozent), Ad-word-Kampagnen (32 Prozent), Intranet (26 Prozent), Banner-Schaltungen (20 Prozent) und andere, nicht so weit verbreitete wie Extranet, Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitung, Branchenführer, Radio-/TV-Werbung usw.

### **Social Media Anwender leicht im Plus**

Gut die Hälfte der Unternehmen gaben an, Social Media Instrumente in ihrer Kommunikation zu nutzen, 23 Unternehmen (46 Prozent) verneinten dies. Von den 23 Social Media „Abstinenzlern“ wollten lediglich 3 (13 Prozent) diese Tools auch in Zukunft nicht einsetzen; gut die Hälfte (52 Prozent) planten die Nutzung innerhalb der nächsten 6 Monate, 26 Prozent im Laufe des nächsten Jahres und der Rest innerhalb der nächsten 2 Jahre, wobei die „üblichen Verdächtigen“ im Fokus der geplanten Anwendung standen: Twitter (50 Prozent); Facebook (56,5 Prozent), YouTube (56,5 Prozent), Xing (75 Prozent), Fach-/Corporate-Blog (45 Prozent).

Bei denjenigen Unternehmen, die bereits Social Media nutzten, war dies bei knapp 70 Prozent nach eigener Angabe eine Unternehmensentscheidung nach Analyse der Ist-Situation, 14 Prozent reagierten auf die Empfehlung ihres Beraters/ihrer Agentur, 10 Prozent auf laufende Kampagnen im Netz.

Als wichtigste Gründe zum Einsatz von Social Media wurden genannt:

- Dialog (10x)
- Neue Kontakte (9x)
- Weitere Möglichkeit der Darstellung von Produkt/Unternehmen (7x)
- Gute Verbreitung (7x)
- Erfahrung sammeln (6x)
- Innovation (6x)
- Kundennähe (4x)
- Image (4x)
- Geld verdienen (4x)
- Weitere, wie: „Will ein persönliches Bild geben“; „Als Referenz“; „Trend“; „Kundenbedarf klären“; „SEM“; „Günstig“; „Erstellung kundenspezifischer Verkaufsmedien“; „Partner finden“; „Targeting“;

„Neuheiten vorstellen“; „Employer branding“; „Effiziente und schnelle Kommunikation“; „Soziale Interaktion“.

### **Welche Social Media Instrumente nutzen die B2B-Unternehmen?**

Knapp 50 Prozent gaben an, Twitter in der Unternehmenskommunikation einzusetzen, bei Facebook waren es knapp 60 Prozent, Video-/Fotoportale nutzten gut 82 Prozent (zumeist YouTube), der Stellenwert von Blogs war nicht so hoch (34 Prozent), der von Business-Networks umso deutlicher mit knapp 90 Prozent (hier: LinkedIn und Xing). Insgesamt wurden auch hier mit Xing, YouTube, Facebook und Twitter die bereits vielfach erwähnten Player genannt; zwar wurden den Teilnehmern diese Kanäle aufgrund der weiten Verbreitung und der hohen Nutzerwahrscheinlichkeit auch im Fragebogen zum Ankreuzen genannt, gleichzeitig konnten die Teilnehmer aber direkt auch andere Tools frei angeben. Auffallend in dem Zusammenhang war u.a. auch, dass einige die Kategorien im Social Media nicht genau kennen. So wurden z.B. von 10 Befragten im Bereich Social Communities als deren Alternative „Xing“ genannt (was ja keine Community, sondern ein Business Network ist). Bei der Analyse der vorhandenen Daten muss darauf Rücksicht genommen werden.

Folgenden Zielsetzungen standen bei der Verwendung o.a. Instrumente im Vordergrund:

- ...sind noch in der Startphase (4x)
- Erschließung neuer Zielgruppen/Kunden (4x)
- Mittelmäßige Erfahrungen (2x)
- Gute Erfahrungen (2x)
- Flankierend (2x)
- Dialogorientierung top (2x)
- Generierung von Prospects
- Community aufbauen
- Bekanntheitsgrad steigern
- Interessenten kontaktieren
- Mehr in die Breite der Zielgruppe kommen
- Besucher Homepage erhöhen
- Imagesteigerung
- Fachanalyse

55 Prozent der Unternehmen gaben an, das gesetzte Kommunikationsziel erreicht zu haben, die restlichen 45 Prozent erreichten die gesetzten Ziele nach eigenen Angaben nicht. Dennoch wollen fast alle Unternehmen (93 Prozent) ihr Social Media Engagement fortsetzen<sup>493</sup>, nur zwei

---

<sup>493</sup> Als Gründe für das weitere Engagement wurden genannt: bestehendes Interesse; nützlich durch zunehmende Nutzung auch in der Zielgruppe; Branchenüblich/im Trend; Teilziele

Unternehmen wollen dies nicht tun („mangels Erfolg“ bzw. „nicht darauf angewiesen“). Gefragt auf die geplanten Änderungen wurden folgende Antworten gegeben: Mehr Mitarbeiter/Mitarbeiter besser schulen (2 x) ; mehr Zeit investieren (2 x); strukturierter vorgehen (2 x); keine Änderungen geplant (5 x); Ausweitung der Aktivitäten (2 x); Guidelines erstellen; mehr Moderation - schnellere Reaktionszeiten; Kommunikation soll intensiviert werden; Kundenspezifische Anpassungen z.B. bei der Mailinggestaltung; noch mehr Fokus auf Social KnowHow Ausbau und Social Design Themen.

Als „zählbarer“ Erfolg gelten ja u.a. auch die jeweils erreichten Follower/abgesetzten Tweets; die Bandbreite der Erfolge der Unternehmen ist hier weit gefächert: Gepostete Tweets: von „pro Tag 1“ über ca. 150 bis zu „unzählige“; Follower: von 20 über ca. 100 bis 900; veröffentlichte Bilder/Videos: von 2 über ca. 20 bis zu 100.000 (!) und 1,4 Mio. Klicks in 18 Tagen; Kontakte auf Business Networks: von 3 über ca. 50 bis zu 5400; Social Media Kampagnen umgesetzt: von 1 bis ca. 10. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen (51 Prozent) rekrutieren Mitarbeiter via Social Media; das Business Netzwerk Xing wird hierfür am häufigsten verwendet (11 von 14), 4 von 5 Unternehmen geben an, mit dieser Vorgehensweise „erfolgreich“ zu agieren.

Gefragt nach der Einschätzung der Wichtigkeit von Social Media in der Unternehmenskommunikation von B2B-Betrieben allgemein zeigt sich, dass die Unternehmen sich noch in einer Art „Vornutzungsphase“ sahen: für „unverzichtbar“ hielten Social Media Instrumente nur 4 Prozent der Entscheider, für „sehr wichtig“ 12,5 Prozent, für „wichtig“ 45 Prozent, „weniger wichtig“ bis „irrelevant“ votierten 37,5 Prozent. In naher Zukunft sollte sich dies aber merklich ändern, die Werte für die Einschätzungen der zukünftigen Wichtigkeit stiegen durch die Bank deutlich nach oben („unverzichtbar“: 28,5 Prozent; „sehr wichtig“: 32,6 Prozent; „wichtig“: 22,5 Prozent; „weniger wichtig“ bis „irrelevant“ gaben für die nahe Zukunft noch gut 16 Prozent an). Ein Beleg für die vorhandene Sensibilität für das Thema soziale Kommunikation. Im Fokus standen dabei die bekannten und beliebten Tools: Social Communities hielten 3 von 4 Entscheider für wichtig, zumeist ob deren Verbreitung; Videoportale gut die Hälfte, hier war das Hauptargument die einfache, an der Unterhaltung orientierte Nutzung; knapp die Hälfte erachtete Weblogs und Micro-Blogs für wichtig, hier stand die direkte und schnelle Interaktion mit der Zielgruppe im Vordergrund.

---

erreicht; Steigerungspotenzial; „das Rad nicht mehr zurückgedreht werden wird“; Bestandteil der Kommunikation; die nachfolgenden jungen Zielgruppen dies fordern werden; einfach und preiswert; noch Erfahrungen gesammelt werden sollen; wirtschaftlich/einfach.

Befragt nach der Zielsetzung der Social Media Aktivitäten, ergaben sich die aus Marketing-Sichtweise zu erwartenden Antworten: Steigerung von Marken-/Produktbekanntheit (74 Prozent) oder Image (72 Prozent); Erhöhen des Traffics auf der eigenen Homepage (58 Prozent); Verbesserung des Suchmaschinenrankings (52 Prozent) oder der Eintritt in den Kunden-/Interessenten-Dialog (50 Prozent) waren hier die dominierenden Antworten. Die Gewinnung neuer Kunden (46 Prozent) oder die Steigerung des Verkaufs (16 Prozent), ansonsten auch klassische Marketing-Aufgaben, wurden hier schon erstaunlich selten genannt.

Bei der Zielgruppen-Ausrichtung ergab sich eine klare Präferenz bei der Einschätzung der Wichtigkeit (Einschätzung: Unverzichtbar/Sehr wichtig/wichtig/ weniger wichtig/ verzichtbar/ nicht relevant mit Werten von 1 bis 6); im Fokus des Social Media Engagements lagen demnach: Kunden: 2,5; Interessenten: 2,58; Medien: 2,9. Interne bzw. externe Mitarbeiter (3,46 bzw. 3,52) galten dann schon für kleinere Unternehmen als notwendige Zielgruppe; Lieferanten (4,08), sonstige mit dem Unternehmen nicht verbundene Stakeholder und Investoren/Aktionäre (je 4,3) standen nicht im Fokus der Social Media Strategie. Relativ einheitlich zeigte sich das Ergebnis hinsichtlich der Fragestellung, in welcher Phase der Kundenbeziehung Social Media relevant ist. Hier ergaben sich ähnlich hohe Werte für die Phasen Anbahnung (2,84), Interessenten-Information (2,56), Kundengewinnung/Verkauf (2,94), Stammkundenpflege (2,96) und After-Sales (3,0).

Gefragt nach der persönlichen Nutzung von Social Media, ergibt sich ein klares Bild der Entscheider: sie nutzen fast alle rudimentär eigenständige Profile und sind vernetzt (85 Prozent), beachten Blogs, Videos und Empfehlungen (gut 50 Prozent), selbst publizieren nur 24 Prozent. Dabei sind knapp 70 Prozent laut eigenen Angaben täglich in Sozialen Netzwerken, ein Viertel etwa 1 mal pro Woche, der Rest seltener (alle 2 – 3 Wochen). Im Vordergrund stehen auch hier wieder „die üblichen“ Player: Twitter (43 Prozent), Facebook (79 Prozent), YouTube (72 Prozent), Xing (85 Prozent). Unter der Wahlmöglichkeit „Andere Social Media Tools“ wurden nur 3 genannt: LinkedIn, Pinterest und Wer-kennt-wen (Letzteres ist mittlerweile vom Markt verschwunden).

## **4.4 Befragung mittels Interviews**

### **4.4.1 Art und Umsetzung**

Die Interviews dienten der Verifizierung der Aussagen des o.a. Online-Fragebogens und der punktuellen Vertiefung. Die Befragungen fanden im Zeitraum Mitte 2012 bis Mitte 2013 als Präsenz-Interviews mit dem

jeweiligen Entscheidungsträger in den Räumen der befragten Unternehmen statt. Als Befragungsinstrument diente ein standardisierter Fragebogen mit zumeist offenen Fragen und Auswahlmöglichkeiten vorgegebener Antworten. Die Interview-Zeit belief sich im Allgemeinen auf mindestens 1 Stunde, je nach Diskussionsintensität wurden auch manchmal 2 Stunden auf das Thema verwendet.

Insgesamt wurden 10 Interviews bei Industrie-Unternehmen aus dem B2B-Segment mit Mitarbeiterzahlen von >10 bis zu <1000 durchgeführt.<sup>494</sup> Zu beachten ist der hohe Anteil an Firmen, die selbst Kommunikationsdienstleistungen erbringen (4 von 10). Bei den entsprechenden Ergebnisbesprechungen werde ich dies berücksichtigen und speziell auf die Unterschiede zu den reinen Industriekunden eingehen.

#### **4.4.2 Ergebnisse**

Unternehmenskommunikation ist Chefsache – das ist das (nicht überraschende) Ergebnis der ersten Frage: 100 Prozent aller Befragten sagten dies aus. Bei 9 von 10 Unternehmen hat sich daran in den letzten 2 Jahren auch nichts geändert, bei 7 von 10 könnte sich aber die Entscheidungsgewalt in naher Zukunft ggf. verlagern (z.B. ist eine Marketingabteilung geplant, deren Leiter die Entscheidungen dann wohl übernehmen würde).

Bei der Ansprache der verschiedenen Zielgruppen ist zunächst zu konstatieren, dass die klassischen und bewährten Methoden des direkten zwischenmenschlichen Austausches Bestand haben und nahezu bei allen Zielgruppen zum Einsatz kommen:

- das persönliche Gespräch
- Austausch per Telefon
- Kommunikation via Email
- klassische Briefpost

#### **Kommunikation zu Mitarbeitern:**

Gerade in der Mitarbeiterführung ist die Face-to-face-Kommunikation nicht zu ersetzen und wird von allen Befragten aufgelistet. Das ist insoweit nachzuvollziehen, als das der persönliche Kontakt den direkten Austausch ermöglicht und somit Fragen und Unwägbarkeiten sofort ausgeräumt und das Erkennen der gewünschten Zielsetzung seitens des Adressaten direkt anhand der Reaktionen geprüft werden kann. Zudem zahlt der

---

<sup>494</sup> Auflistung und Kurzbeschreibung der Unternehmen siehe Kapitel 8 „Organisatorisches“.

zwischenmenschliche Austausch auf die gemeinsame Beziehungsebene ein und fördert gleichwohl die soziale Interaktion. Zudem erscheint es eher unwirklich, wenn sich Menschen, die am gleichen Ort persönlich zugegen sind, die Chance des persönlichen Gespräches nicht nutzen und stattdessen über zusätzliche Medien agieren.

Um die täglichen Notwendigkeiten des Arbeitsalltages zu schaffen, kommen in der Mitarbeiterkommunikation bei allen Unternehmen Telefon und Email zum Einsatz. Jeweils 6 der 10 befragten Firmen setzen zusätzlich ein Intranet, Mitarbeiterzeitung/-zeitschrift und Präsenz-Seminare/-Workshops ein. 4 von 10 Firmen gaben an, Mitarbeiter-Events/-Reisen zu organisieren, das klassische schwarze Brett wurde noch 3 Mal genannt, vereinzelt kommen, je nach Struktur des Unternehmens und den kommunikativen Notwendigkeiten, Bildschirmschoner, Online-Schulungen, Extranet und Newsletter zum Einsatz.

Von den sozialen Medien gab es im Bereich der Mitarbeiterkommunikation nur eine Meldung: ein Unternehmen agiert auch mittels internem Blog. Die Betonung liegt auf „auch“, denn immer kommen verschiedene Medien zum Einsatz, je nach Aufgabenstellung, Ablauf der Tätigkeiten und Zielsetzung der Kommunikation. Eine große Unterscheidung zwischen den beiden Zielgruppen „Interne“ und „Externe Mitarbeiter“ gibt es nicht; lediglich in den Bereichen „Mitarbeiterzeitung/-zeitschrift“ und „Präsenzschulungen“ liegt die Quote bei 40 statt 60 Prozent. Ansonsten ergaben sich die gleichen Wertungen, wobei ob der räumlichen Trennung der direkte persönliche Austausch geringer und der medial getragene (via Telefon, Email) größer ist.

### **Kommunikation zum Interessenten/Kunden:**

Wie zu erwarten steigt die Bandbreite der verwendeten Medien stark an, sobald es um den Bereich Akquise und Verkauf geht, da hier nun das Marketing integriert wird. Bei der Ansprache der Interessenten rangierte die firmeneigene Website an vorderster Stelle, alle Unternehmen (100 Prozent) setzten diese ein. Danach folgten PR (89 Prozent); Produktkatalog und Präsenz-Schulungen (je 78 Prozent); Postmailings (67 Prozent); Anzeigen in Fachzeitschriften, eigener Außendienst und Messen (je 56 Prozent); Newsletter, Imagebroschüre und Kunden-Events (je 44 Prozent); Mailings per Email, Suchmaschinen-Marketing und Ad-word-Kampagnen (je 33 Prozent); Anzeigen in Zeitungen und eigener Teleservice (je 22 Prozent); Geschäftsberichte, Kundenzeitung, Online-Schulungen und Brancheneintragungen (je 11 Prozent).

Zwischen den beiden Anwendergruppen Industrie- bzw. Kommunikationsunternehmen ist hier schon ein deutlicher Unterschied zu erkennen: so setzen die Agenturen klassische Anzeigen so gut wie nicht ein, bei 4 von 5 Industrie-unternehmen ist dies aber ein wichtiges Tool in der Kunden-

ansprache. Spielen Postmailings bei beiden Parteien eine relativ wichtige Rolle, so zeigen sich die Agenturen bei den digitalen Medien moderner aufgestellt: Mailings per Email oder Newsletter und Suchmaschinenmarketing wurden nur hier genannt (75 Prozent, 100 Prozent, 100 Prozent). Signifikant ist darüber hinaus nur noch der Einsatz eines eigenen Vertriebsaußendienstes, der in der Industrie wie zu erwarten wesentlich stärker verwendet wird (80 Prozent vs. 25 Prozent).

Ähnlich wie in der Kommunikationsbeziehung zu den Mitarbeitern spielt auch im B2B-Verkaufsgespräch und der Kundenbetreuung die persönliche Kommunikation eine herausragende Rolle. Alle Befragten gaben hier den direkten Austausch mit der Zielgruppe (face-to-face oder/und telefonisch) als relevant an. Gerade vor dem Hintergrund der Umsetzung von Projekten und Aufträgen ist dies nicht überraschend, müssen hier doch vielfältige Abstimmungen miteinander erledigt werden, die sich auf dieser Basis am besten bewältigen lassen. Darüber hinaus ist das Internet das wichtigste Medium, 100 Prozent nutzten dies als Informationsplattform hin zum Kunden. Gleich danach (80 Prozent) wurden die Präsenzs Schulungen genannt, mit Abstand dann die Kunden-Events und PR ( je 60 Prozent), jedes zweite Unternehmen setzte Postmailings und Imagebroschüren ein, danach hatten mit je 40 Prozent noch die Medien Mailings per Email bzw. Newsletter, Suchmaschinenmarketing, Außendienst, Produktkatalog und Messen Relevanz.

Auch hier zeigten sich gravierende Unterschiede zwischen Agenturen und Industrie: nutzten, neben dem Internet, alle Agenturen Präsenzs Schulungen und Newsletter zur Kommunikation zu fachbereichsspezifischen Themen mit den Kunden, taten das die Industrieunternehmen entweder nur eingeschränkt (Präsenzs Schulungen: 67 Prozent) oder gar nicht (Newsletter). Umgekehrt zeigte sich das bei den Themen Außendienst und Imagebroschüre: die Kommunikations-Profis nutzten diese Instrumente überhaupt nicht, bei der Industrie zeigte sich sehr hohe Relevanz (Außendienst: 67 Prozent; Imagebroschüre: 83 Prozent).

Zielgruppenbereich „Kundenverwaltung“: hier wurden außer den o.a. 4 direkten Ansprachen relevant nur die unternehmenseigene Webseite als Medium aufgeführt. Sachliche Kommunikation steht hier im Vordergrund: klare Zusammenhänge sind zu betrachten, Notwendigkeiten in gewohnter Manier umzusetzen. Beispielhaft können klassische Abläufe wie Lieferschein-/Rechnungsstellung und der Zahlungsverkehr, Buchungsmodalitäten, Budgetinformationen, Vertragsdaten o.ä. genannt werden. Da ist strukturierte, zielorientierte Kommunikation mit gewohnten Medien angebracht und genau so wird es auch (immer noch) umgesetzt.

Die Kommunikation mit dem Zielbereich „Marketing“ ist eher unausgeprägt.<sup>495</sup> Nur 4 der 10 Unternehmen gaben hier Aktivitäten an (Agenturen: 1 von 4; Industrieunternehmen: 3 von 6). Entsprechend passiv geht es auch bei den Instrumenten zu: neben den oben bereits erwähnten Medien „Persönlich“, „Telefon“, „Email“ und „Brief“ wurde zusätzlich das Internet erwähnt, das von den 4 Unternehmen alle anwendeten; 3 der 4 Unternehmen setzten eine Imagebroschüre ein, die Hälfte arbeiteten mit Außendienst und Präsenz-Schulungen an ihren Kommunikationszielen und je 1 Unternehmen gab an, mittels Anzeigen, Mailings per Post, per Email oder per Newsletter, Teleservice, Produktkataloge, PR, Kunden-Zeitung, Messen oder Kunden-Events auf das Thema einzuzahlen.

#### **Kommunikation zu Investoren:**

Ähnlich defensiv ging es bei der Kommunikation in Richtung Investoren/Aktionäre zu, auch hier gaben nur 4 Unternehmen Aktivitäten an. Auf persönlicher Schiene agierten 3 Unternehmen mit ihren Geldgebern; Telefon, Brief und Geschäftsberichte gaben 2 an, je 1 Mal wurde die Internet-Seite, die Hauptversammlung und die Investoren-Zeitung genannt. Für die restlichen Firmen war diese Zielgruppe nicht relevant, weil keine entsprechenden finanziellen Abhängigkeiten bestanden.

#### **Kommunikation zu Lieferanten:**

Die Nachfrage nach dem kommunikativen Austausch mit den Lieferanten zeigte ein klares und recht einheitliches Bild: im Vordergrund standen auch hier die „klassischen Medien“ Telefon, E-Mail und Brief bei 7 von 8 der Firmen, die hier Eintragungen machten. Bei 6 Unternehmen war der persönliche Austausch relevant; darüber hinaus wurde noch 2 Mal die Website genannt und je 1 Mal Anzeigen, Mailings per Email bzw. Newsletter, Projektplattformen, Intranet und Präsenz- bzw. Online-Schulungen.<sup>496</sup>

#### **Kommunikation zu Journalisten:**

Einheitlich passiv war auch das Bild bei der aktiven Ansprache der Zielgruppe Medien/Journalisten: die Hälfte aller Befragten nutzten diese Form der Kommunikation überhaupt nicht; von der anderen Hälfte setzten

---

<sup>495</sup> Zur Erläuterung: damit ist alle Kommunikation zur Zielgruppe hin gemeint, die sich schwerpunktmäßig mit Image und CRM befasst und damit eher in den Bereich Geschäftsleitung und Kommunikationsabteilung abzielt.

<sup>496</sup> Hier ist zu beachten, dass bei den befragten Agenturen die „Lieferanten“ oftmals gleichgesetzt werden mit der Zielgruppe der Externen Mitarbeiter, da es sich zumeist um Freelancer handelt.

alle Presseberichte ein, 2 nannten die eigene Website als relevant, je 1 Mal wurde genannt: Imagebroschüre, Produktkatalog, Intranet, Präsenzschulungen, Image via Geschäftsführer, Veranstaltungen mit regionaler PR. Insgesamt ein klares Bild dazu, dass eine strategische Kommunikationsausrichtung via Journalisten nur bedingt eingesetzt wird.

### **Kommunikation zu verbundenen/nicht verbundenen Unternehmen:**

Ähnliches ergab sich bei den sonstigen, mit dem Unternehmen verbundenen Zielgruppen<sup>497</sup>: neben den oben bereits beschriebenen direkten Austauschmedien Telefon, Email, persönliches Gespräch und Briefpost, die alle Befragten in diesem Bereich aufzählten, wurden nur von 2 Unternehmen weitere Medien genannt, nämlich Mailings per Post/Email/Newsletter, Imagebroschüre, Website und Präsenzschulungen. Demnach stand im Austausch mit diesen Firmen die reine Umsetzung von Projektarbeit im Vordergrund und diese wird im direkten Gespräch „mit Rückkanal“ besprochen und koordiniert.

Gleiches ergibt sich bei den sonstigen, mit dem Unternehmen nicht verbundenen Zielgruppen<sup>498</sup>: Telefon, Email, persönliches Gespräch und Briefpost wurden von 9 der 10 Befragten eingesetzt; darüber hinaus wurde nur noch der Newsletter genannt.

### **Kommunikationsstrategie? Fehlanzeige**

Die Frage nach einer expliziten Kommunikationsstrategie bei der Ansprache der Stakeholder zielte darauf ab festzustellen, ob die Unternehmen ihre kommunikativen Maßnahmen je nach Zielgruppe und Zielsetzung abgestimmt umsetzen und planvolles Handeln im Vordergrund steht, oder eher die operativen Notwendigkeiten die Triebfedern der Medienangebote bilden. Die Antwort ist eindeutig: 60 Prozent der Befragten verneinten das Vorhandensein einer Kommunikationsstrategie; die restlichen 40 Prozent nannten eher fadenscheinige und nichtssagende „Strategien“. So wurde zwei Mal die eigene Positionierung als Kommunikationsstrategie angegeben, desweiteren Kundengewinnung und Ehrlichkeit in der Kommunikation. Dabei unterscheiden sich die beiden befragten Gruppen: bei den Industriefirmen geben 83 Prozent an, keine Strategie in ihren Kommunikationsvorhaben zu verwenden; bei den Agenturen nur 25 Prozent.

---

<sup>497</sup> Z.B. Lieferanten, die keine klassischen Zulieferer sind, Serviceunternehmen und Dienstleister wie Personal- oder Kommunikationsagenturen sowie andere Firmen, die intensiv und oftmals langfristig mit dem Unternehmen interagieren.

<sup>498</sup> Z.B. Versicherungen, Banken, Verwaltung, Politik und andere, mit denen das Unternehmen eher sporadisch und „mit Abstand“ zu tun hat und wo weniger Projektarbeit im Vordergrund steht.

## **Ziele der Unternehmenskommunikation**

Auf die Frage nach den wichtigsten Zielen der eigenen Unternehmenskommunikation wurden genannt (ungestützt):

- Kundengewinnung (7 x)
- Image (4 x)
- Positionierung des Unternehmens (2 x)
- Trendthemen setzen (2 x)
- Kundenbindung (2 x)
- Mitarbeiterführung (2 x)
- Projektabwicklung (2 x)
- Produktinformation
- Leads generieren
- Projekte verkaufen

Ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, wurde indes nur nach einfachen, meist quantitativen Gesichtspunkten gemessen: die Anzahl der Anfragen von Interessenten z.B., oder der Response auf Aussendungen wie PR, Mailings oder Online-Marketingmaßnahmen. 20 Prozent der interviewten Unternehmen sahen eine Erfolgsanalyse als nicht notwendig bzw. zu schwierig zu bewerkstelligen an.

Das Selbstverständnis von Kommunikation wurde in den befragten B2B-Unternehmen auf ähnlichem Niveau eingestuft. Die Gruppe der Agenturen weist hier wie zu erwarten eine klarere Definition aus, wie z.B. „Kommunikation ist alles, ist eine der entscheidenden Unternehmensressourcen“, oder „Wir verkaufen kommunikative Produkte, insofern machen wir und sind wir Kommunikation“. Bei der Einschätzung ihrer eigenen Kommunikationsstrategie fand sich dieses Selbstverständnis allerdings nicht wieder.

Die Industrieunternehmen zeigten ebenfalls ein einheitliches Bild, nämlich das der Kommunikation als Notwendigkeit, um die täglichen Abläufe umsetzen zu können: „...ist ein notwendiges Übel; wir machen das, was sein muss.“; „wird gesehen als Unterstützung zur Erreichung der Vertriebsziele“; „...als Notwendigkeit zur Erreichung der Unternehmensziele“; „...notwendig um die Mitarbeiter zu führen, Kunden zu gewinnen und die laufenden Projekte abzuwickeln“. Dabei waren sich mit Ausnahme eines Befragten alle nicht darüber im Klaren, ob bzw. auf Basis welcher Kommunikationstheorie sie agierten.

## **Social Media: ...vielleicht**

Die Hälfte der befragten B2B-Unternehmen bejahte den Einsatz von Social Media im Kommunikationsmix (Aufteilung: Agenturen: 100 Prozent; Industrie: 16,66 Prozent). Dass alle Agenturen hier positiv antworteten

liegt auch daran, dass Social Media letztlich eine Produktkategorie im Warenkorb dieser Anbieter darstellt und sie dies auch als „Produkt“ an ihre Kunden verkaufen wollen. Da liegt es nahe, dass sie selbst bereits Erfahrung damit haben und diese Instrumente in ihrer eigenen Kommunikation anwenden. Insofern verzerrt dies die allgemeine Darstellung/Einschätzung zum Thema, zumal nur 1 von 6 Industrieunternehmen Social Media selbst anwendete und hier der technische Aspekt überwog, ohne den Netzwerkcharakter selbst zu nutzen (YouTube wurde von diesem Unternehmen rein als technische Plattform verwendet, um vorhandene Produktvideos für den Internetuser vorzuhalten). Die anderen 83 Prozent sahen schlichtweg keinen Nutzen in der Anwendung von Social Media Tools (80 Prozent) oder es fehlte an Ressourcen (20 Prozent). Diese beiden Punkte wurden auch von den 3 Unternehmen angeführt, die auch in naher Zukunft den Einsatz von Social Media nicht planten. Die beiden anderen planten die Nutzung von Xing, der Einsatz stand aber nicht direkt bevor.

Die Anwendung in der unternehmenseigenen Kommunikation bei den befragten Agenturen erfolgte crossmedial, also im Zusammenspiel mit anderen Medien. Als Zieldefinitionen des Social Media Einsatzes wurden genannt:

- Imagesteigerung (80 Prozent)
- Differenzierung vom Wettbewerb (80 Prozent)
- Trendscouting (80 Prozent)
- Marken-/Projektbekanntheit steigern (60 Prozent)
- Positionierung in Suchmaschinen verbessern (60 Prozent)
- Neukundengewinnung (60 Prozent)
- Personalmarketing (60 Prozent)
- Markt-Monitoring (60 Prozent)
- Lead-Generierung (40 Prozent)
- Traffic auf der Website erhöhen (40 Prozent)
- Positionierung als Meinungsführer/Experte (40 Prozent)
- In Dialog mit Kunden/Interessenten treten (40 Prozent)
- Kundenbindung (20 Prozent)
- Technologie erlernen (20 Prozent)
- Verkauf steigern (20 Prozent)

Die Anwendung der Social Media Instrumente bei den diversen Zielgruppen sei hier, trotz der kleinen Fallzahlen, der Vollständigkeit halber aufgeführt:

Interne Mitarbeiter: 75 Prozent Social Communities, 50 Prozent Micro Blogs und Video-/Fotoportale, 25 Prozent Weblogs, Social Bookmarks und Business Networks.

Externe Mitarbeiter: 66 Prozent Micro Blogs, Social Communities und Video-/Fotoportale; 33 Prozent Social Bookmarks und Business Networks.

Interessenten: 80 Prozent Video-/Fotoportale, 40 Prozent Social Communities, Weblogs, Business Networks, 20 Prozent Micro-Blogs, Social Bookmarks.

Fachbereich Vertrieb: 75 Prozent Video-/Fotoportale, 50 Prozent Weblogs, 25 Prozent Micro-Blogs, Social Communities, Business Networks

Insgesamt zeigten sich die Befragten mit den Ergebnissen ihrer Social Media Engagements recht zufrieden, es gab aber auch negative Einschätzungen bei einzelnen Zielsetzungen. Hier die qualitativen Bewertungen:

- Markt-/Produktbekanntheit: „gute Feedbacks“ bzw. „viele neue Kontakte generiert“, „Marke platziert“, aber auch: „nicht erreicht, weil die „Szene“ zu groß ist, zu viele, die um die Gunst der Kunden werben“
- Imagesteigerung: „subjektiv positive Einschätzung“; „schneller als der Wettbewerb mit sympathischem Auftritt“
- Cross-Selling: „als Fachmann dargestellt, darüber in anderen Produktbereichen akquiriert“
- Lead-Generierung: „weniger Leads als bei gekaufter Werbung erreicht“
- Trendscouting/Monitoring: „interessanten, wichtigen Input generiert“ (75 Prozent)
- PR lanciert (75 Prozent)

Zur Ergänzung hier die quantitativen Bewertungen:

- Tweets gepostet: 1 pro Tag/ gesamt ca. 150/ viele
- „Freunde“ auf Facebook o.a. Social Community: 0/80/viele
- Videos auf Youtube: 10/10/12/viele
- Kontakte auf Xing: 400/2000
- Blogs: 2 – 3 pro Woche
- Relevanten Input erhalten: 1 mal/wenig

Alle Unternehmen (100 Prozent) wollten ihr Social Media Engagement fortsetzen.

Die Umsetzung der Medienangebote erfolgte zumeist auf gelernten Wegen und mit bekannten, bewährten Medien. Klar strategisch aufgebaute, auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtete und optimierte Kommunikation fand man kaum. Mit dem theoretischen Teil von Kommunikation hatten sich die Befragten so bisher kaum auseinandergesetzt (auch die „Kommunikationsprofis“, also die Agenturen, nicht), entsprechende Theoriegebilde waren demnach auch nicht bekannt. Der konstruktivistische Ansatz wurde nach Erläuterung von 90 Prozent als „einleuchtend“ bezeichnet; die Theorie der Beobachtungsroutine konnte im Diskurs hier noch 50 Prozent der Befragten überzeugen; die andere Hälfte sah es als nicht möglich an, diesen Ansatz in der täglichen Arbeit umzusetzen.

## **Fazit der Interviews**

Trotz der kleinen Fallzahlen haben sich Ausprägungen herausgebildet, die sinnbildlich für den B2B-Sektor sind:

- Kommunikation ist „Chefsache“; verantwortlich für die Unternehmenskommunikation zeichnet die Geschäftsleitung, auch wenn hier zumeist keine fundierten Kenntnisse über Kommunikation und Kognition vorhanden sind.
- Wirklich strategisch wird Kommunikation selten aufgestellt und umgesetzt; bekannte und gewohnte Tools werden bevorzugt eingesetzt, neue Medien zunächst längere Zeit „beobachtet“, gerne auch mal auf kleinem Niveau ausprobiert.
- Social Media ist ein Thema im B2B; bei den „Kommunikationsprofis“ der Agenturen scheint es eher „Pflicht“ zu sein, die Industrieunternehmen beschäftigen sich damit, warten aber noch ab und suchen nach geeigneten Anwendungsgebieten.
- Die Anwendung von Social Media im Rahmen der Zielgruppenansprachen erfolgt auf wenigen Schauplätzen. Die Blogs sind ein Thema zur eigenen Positionierung und Marktanalyse, Youtube wird als technisches Hilfsmittel eingesetzt, Twitter zu PR-Zwecken verwendet und Business Networks wie Xing in der Akquise genutzt; die große Plattform Facebook spielt eigentlich keine Rolle.
- Im Fokus der Kundenansprache und -betreuung sowie auch im „Handling“ der Mitarbeiter (gleichwohl ob intern oder extern angesiedelt) steht die „direkte“ Kommunikation, sei es face-to-face oder übers Telefon, gleich danach folgt die Email. Der vermittelte Kontakt wird eher bei nachgelagerten Aktionen eingesetzt oder bei der Ansprache größerer Zielgruppen.
- Wie im täglichen Ablauf steht auch bei der Kommunikation im B2B die Effektivität im Vordergrund: sehr rational gilt es, Abläufe zu steuern und zielgerichtet Umsetzungen voranzutreiben. Dabei setzen die Verantwortlichen stark auf ihr „Bauchgefühl“, zum Ausprobieren von neuen Instrumenten und Methoden fehlen die Zeit und die Ressourcen, Änderungen in der Vorgehensweise und den Techniken vollziehen sich wenn, dann in langen Phasen; zumeist wartet man bei solchen Entscheidungen gerne auf Anstöße von außerhalb des Unternehmens.
- Insgesamt zeigt sich anhand der Interviews, dass Social Media als Kommunikationstools bekannt sind bei den B2B-Entscheidern, die effektive Nutzung im täglichen Einsatz aber (noch) nicht erfolgt.

## **4.5 Fakten aus fremden Studien und Befragungen**

Die Fallzahlen meiner Fragebogen- bzw. Interview-Aktion sind jeweils gering. Um die daraus gewonnenen Informationen zu prüfen, habe ich Studien anderer aktueller Quellen ausgewertet, deren Ergebnisse und Daten

ich nachfolgend aufführe, um einen Abgleich und ggf. Verifizierung mit den von mir ermittelten Werten zu ermöglichen und um mit weiteren interessanten Daten die Diskussionsbasis anzureichern.

### **Allgemein: Nutzungsdaten Social Media**

2,4 Milliarden Menschen nutzen das Internet<sup>499</sup>, Facebook knackte gerade die 1 Milliarde Mitglieder Marke<sup>500</sup>, was die enorme Reichweite dieser Plattform deutlich macht. „Laut einer Studie der Bitkom nutzen Internetnutzer in Deutschland in 23 Prozent ihrer gesamten Online-Zeit soziale Netzwerke. Ein Jahr zuvor waren es noch 14 Prozent. Online-Zeit wird zur Social-Media-Zeit!“<sup>501</sup> Ähnliches zeigt der **Nielsen Social Media Report 2012**: "According to Nielsen and NM Incite`s latest Social Media Report, consumers continue to spend more time on social networks than on any other category of sites - roughly 20 percent of their total time online via personal computer (PC), and 30 percent of total time online via mobile. Additionally, total time spent on social media in the U.S. across PCs and mobile devices increased 37 percent to 121 billion minutes in July 2012, compared to 88 billion in July 2011. The recent proliferation of mobile devices and connectivity helped fuel the continued growth of social media. While the computer remains as the predominant device for social media access, consumers` time spent with social media on mobile apps and the mobile web has increased 63 percent in 2012, compared to the same period last year."<sup>502</sup>

Die Nutzungszahlen von Social Media sind u.a. auch in Deutschland auf ein sehr hohes Niveau angewachsen, differieren aber je nach Lebensalter der User. Im Jahr 2011 waren in der Altersgruppe der 16 bis 24-Jährigen 91 Prozent privat in Sozialen Netzwerken aktiv, bei den 10 bis 15-Jährigen 70 Prozent, bei den 25 bis 44-Jährigen 57 Prozent, bei den 45- bis 64-Jährigen 33 Prozent und bei den Internetnutzern ab 65 Jahren 28 Prozent.<sup>503</sup> Die Userzahlen in Deutschland (Stand August 2012) weisen beachtliche Werte aus: Rang 1 belegt Facebook mit 39,8 Millionen Besuchern, Rang 2 Xing mit 4,97 Millionen Besuchern, Rang 3 Google+ mit 3,67 Millionen, Rang 4 Stayfriends.de mit 3,25 Millionen, Rang 5 wer-kennt-wen.de mit 3,08 Millionen und Rang 6 Twitter mit 2,97 Millionen „Unique Visitors“.<sup>504</sup> „Soziale Netzwerke für berufsbezogene Kontakte nutzten dagegen Männer (11 Prozent) häufiger als Frauen (7 Prozent). Insgesamt beteiligte sich lediglich knapp jeder zehnte Internetnutzer aus beruflichen Gründen in sozialen Netzwerken (9 Prozent oder 5,3 Millionen Menschen).“<sup>505</sup> Ein Vergleich der

---

<sup>499</sup> Stand Juni 2012, vgl. o.A. 2013d

<sup>500</sup> Vgl. Adam 2012: 5

<sup>501</sup> Ebenda

<sup>502</sup> O.A. 2012e: 1

<sup>503</sup> Vgl. Rönisch 2012c: 1

<sup>504</sup> Daten von ComScore, vgl. Howest 2012e: 1

<sup>505</sup> Rönisch 2012c: 1; siehe dazu auch Lachenmaier 2009: 1.

aktiv gepflegten Social Media Kanäle 2012 gegenüber 2011 zeigt entsprechende Steigerungsraten: wurden in 2011 noch 45 Prozent der Facebook-Accounts aktiv gepflegt, stieg der Wert in 2012 auf 68 Prozent; die Werte für YouTube stiegen von 28 auf 66 Prozent, die von Twitter von 28 auf 53 Prozent; Blogs blieben beim Wert von 25 Prozent stehen.<sup>506</sup>

Eurocom Worldwide stellt in einer Untersuchung fest, dass 51 Prozent der befragten Unternehmen einen Account auf Facebook pflegen, 46 Prozent auf Twitter, 43 Prozent auf LinkedIn und 36 Prozent auf YouTube.<sup>507</sup> Eine andere Untersuchung (Erster Arbeitskreis für Social Media in der B2B-Unternehmenskommunikation: Befragung von 202 Unternehmen aus 14 Branchen im Juni/Juli 2012) weist differierende Werte auf, hier kommt Facebook auf 80 Prozent, Xing auf 78 Prozent, Twitter auf 65 Prozent, YouTube auf 50 Prozent, LinkedIn auf 41 Prozent und Google+ auf 35 Prozent.<sup>508</sup> Die jährliche Umfrage von Schwartz Public Relations unter 300 europäischen Führungskräften von Technologieunternehmen ermittelte im Februar 2012 in dieser Teilnehmergruppe folgende Reihenfolge: 74 Prozent der Befragten gaben LinkedIn als meist genutzte Social Media Plattform an, gefolgt von Twitter (67 Prozent), Facebook (64 Prozent) und YouTube (56 Prozent).<sup>509</sup> Die Ergebnisse einer Umfrage der Personalberatung LAB & Company unter 817 deutschen Führungskräften ergab: 81 Prozent der Führungskräfte deutscher Unternehmen nutzen soziale Netzwerke für berufliche Themen (73 Prozent verwenden Social Media auch im privaten Bereich), wobei Xing mit 72 Prozent die Rangliste anführt, gefolgt von LinkedIn (40 Prozent), Facebook (12 Prozent), Google+ (7 Prozent), YouTube (6 Prozent) und Twitter (3 Prozent).<sup>510</sup>

Eine Befragung der Agentur „Die Firma“ zeigt die Nutzungsaufteilung im Marketing-Mix: alle Unternehmen (100 Prozent) setzen eine Website ein, 70 Prozent nutzen Online-Newsletter, 47 Prozent Intranet, 54 Prozent Social Media Marketing, 52 Prozent Videoplattformen wie YouTube, 46 Prozent Facebook, 44 Prozent einen Online-Produktkatalog/-Shop, 44 Prozent Kampagnen-Landing-Pages, 37 Prozent Twitter, 34 Prozent Business Communities (Xing, LinkedIn usw.), 22 Prozent Blogs.<sup>511</sup>

### **Weitere Ergebnisse aus Studien und Befragungen:**

#### **Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2012: Befragung von 140 werbungstreibenden Unternehmen<sup>512</sup>**

---

<sup>506</sup> Vgl. Hutter 2012: 1

<sup>507</sup> Vgl. Graf 2011f: 1

<sup>508</sup> Vgl. o.A. 2012d: 5

<sup>509</sup> Vgl. Howest 2012i: 1

<sup>510</sup> Vgl. Graf 2012i: 1

<sup>511</sup> Vgl. Die Firma GmbH 2012: 45

<sup>512</sup> Vgl. Howest 2012h: 1

- Eine große Mehrheit der deutschen Unternehmen (fast 85 Prozent) setzt auf Social Media - eine Steigerung der Nutzung um 17 Prozent im Vorjahresvergleich.
- Mehr als sechs von zehn der befragten Unternehmen geben an, dass sich ihre bisherigen Social-Media-Aktivitäten gelohnt haben.
- Die wichtigsten Ziele der Social-Media-Aktivitäten: Steigerung der Bekanntheit (89 Prozent), Imageverbesserung (86 Prozent) und ein besserer Zugang zu Zielgruppen und potenziellen Kunden (85 Prozent), stärkere Kundenbindung (79 Prozent)
- Eigene Profile in sozialen Netzwerken (wie Facebook, Google+ oder Xing) sind für 89 Prozent der befragten Unternehmen am wichtigsten (Vorjahresvergleich: plus elf Prozent)
- Twitter und ähnliche Kurznachrichtendienste werden von etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen eingesetzt (56 Prozent), Vorjahresvergleich: minus zehn Prozent
- Präsenzen auf Videoplattformen wie Youtube führen rund 41 Prozent der Unternehmen, ein eigenes Corporate Blog betreiben über 40 Prozent (kaum Veränderung zu 2011)
- Eher selten genutzt: Fan-Communities (16 Prozent), unternehmenseigene Online-Foren (13 Prozent) und Social Media Newsrooms (13 Prozent) (kaum Veränderung zu 2011)

### **Expertenbarometer der Agentur UGW, Wiesbaden 2012: Online-Befragung von 3719 Entscheidern aus Marketing und Vertrieb<sup>513</sup>**

- Für die Hälfte der deutschen Entscheider im Marketing und Vertrieb haben soziale Netzwerke keine hohe Relevanz im Marketing-Mix des eigenen Unternehmens (Einschätzung: „weniger wichtig“ beziehungsweise "unwichtig")
- Nur jeder Fünfte hält einen Facebook-Auftritt für sehr wichtig.
- Gefragt nach der eigenen Facebook-Nutzung, gaben rund 60 Prozent der Befragten an, den Service privat und/oder beruflich zu nutzen. Ausschließlich privat bzw. ausschließlich beruflich nutzt jeweils nur jeder Fünfte das Netzwerk.
- Jeder Dritte ignoriert Soziale Netzwerke komplett.

### **Befragung des Bundesverband Industrie Kommunikation (bvik), März 2013<sup>514</sup>**

Geplante/genutzte Online-Marketing-Aktivitäten (gestützt; Wert 2012:

---

<sup>513</sup> Vgl. Graf 2012g: 1

<sup>514</sup> Bundesverband Industrie Kommunikation (bvik) 2013: 25ff

aktuell genutzt/zukünftig geplant/weder genutzt noch geplant; in der Klammer dahinter Wert 2011):

- Eigener Internet-Auftritt: 99 Prozent/1 Prozent/-; (100 Prozent/-/-)
- Präsenz auf Online-Plattformen (von Verlagen, Verbänden): 59 Prozent/17 Prozent/24 Prozent; (58 Prozent/21 Prozent/22 Prozent)
- Filme, Animationen im Internet: 64 Prozent/18 Prozent/18 Prozent (52 Prozent/34 Prozent/14 Prozent)
- Suchmaschinenwerbung: 49 Prozent/26 Prozent/25 Prozent (44 Prozent/33 Prozent/23 Prozent)
- Banner: 49 Prozent/13 Prozent/38 Prozent (41 Prozent/22 Prozent/38 Prozent)
- Präsenz in Social Networks: 46 Prozent/32 Prozent/22 Prozent (25 Prozent/49 Prozent/26 Prozent)
- Eigener Webshop: 22 Prozent/26 Prozent/53 Prozent (19 Prozent/18 Prozent/63 Prozent)
- Foren, Blogs: 17 Prozent/31 Prozent/52 Prozent (9 Prozent/40 Prozent/51 Prozent)

Verteilung des Gesamt-Etat (in 2012; in Klammern Wert des Vorjahres):

- Messen/Ausstellungen/Kundenevents: 34 Prozent (33 Prozent)
- Produktinformationen (Kataloge, Filme, Multimedia): 13 Prozent (16 Prozent)
- Klassische Printwerbung (Produkt-, Imageanzeigen; redakt. Anzeigen): 13 Prozent (15 Prozent)
- Unternehmens-Homepage: 9 Prozent (8 Prozent)
- Verkaufsfördermaßnahmen: 5 Prozent (7 Prozent)
- Public Relations: 5 Prozent (5 Prozent)
- Interne Kommunikation/Veranstaltungen (im Vorjahr nicht abgefragt): 6 Prozent (-)
- Online-Werbung (Suchmaschinenanzeigen, Werbebanner, Filme/Animationen): 5 Prozent (4 Prozent)
- Werbegeschenke: 4 Prozent (4 Prozent)
- Marktforschung/Wettbewerbsbeobachtung: 3 Prozent (3 Prozent)
- Sponsoring-Maßnahmen: 2 Prozent (3 Prozent)
- Präsenz in Sozialen Netzwerken: 1 Prozent (1 Prozent)
- Fernseh-, Radiowerbung: 0 Prozent (1 Prozent)

### **Social Media Atlas 2012**<sup>515</sup>

- 70 Prozent aller Internetnutzer nutzen die Sozialen Medien
- Der Anteil der aktiven Frauen ist bundeseinheitlich in den Ländern höher als der der Männer (Schwankungsbreite zwischen ausgewogen: je 72 Prozent in Hamburg und 19 Prozent Differenz in Rheinland-Pfalz und Berlin)

---

<sup>515</sup> Vgl. 2013e

- 89 Prozent der Social Media-Nutzer verwenden Facebook; 84 Prozent YouTube; 34 Prozent Stayfriends; 34 Prozent MyVideo; 33 Prozent Google+; 31 Prozent wer-kennt-wen; 25 Prozent Xing; 24 Prozent Twitter. Die von den Nutzern am besten bewertete Plattform ist YouTube: 72 Prozent der User bewerten das Video-Portal mit "gut" oder "sehr gut". Zufrieden sind sie vor allem mit der Suchfunktion und der Übersichtlichkeit der Seite. Kleiner Wermutstropfen: 2011 lag YouTube noch bei 77 Prozent der Befragten vorn.
- Facebook schafft es in der Gunst der Nutzer auf den zweiten Platz (65 Prozent), an dritter Stelle folgt Google+ (60 Prozent zufriedene Nutzer), das zum ersten Mal in die Bewertung einfließt und das Business-Netzwerk Xing (55 Prozent) vom Treppchen stößt. Auffällig ist, dass die User viele Angebote schlechter bewerten als noch in 2011. Rang 4: Picasa (54 Prozent), Rang 5: Twitter (51 Prozent)<sup>516</sup>.

### **Absolit Online-Marketing-Trends 2011: 235 „online-affine“ Unternehmen<sup>517</sup>**

- 50 Prozent setzen Social Media Marketing ein, 23 Prozent planen dies
- Kleine Unternehmen sind aktiver im Social Web. Große haben den größten Nachholbedarf beim Social Media Monitoring
- Nur 27,8 Prozent der Unternehmen mit über 500 MA betreiben Social Media Monitoring
- Nur 40,2 Prozent betreiben Monitoring, d.h. sie verfolgen Kommentare über das eigene Unternehmen
- 49,6 Prozent setzen auf Social Media Marketing mit eigenen Facebook-Seiten oder Twitter-Profilen.
- Jedes zehnte Unternehmen ist im Social Web aktiv ohne zu wissen, worum es dabei geht!

### **Business.com`s 2009 B2B Social Media Benchmarking Study (n=338)<sup>518</sup>**

- Managing Profiles on Social Media Sites: 77 Prozent nutzten Facebook, 73 Prozent Twitter, 53 Prozent LinkedIn, 43 Prozent YouTube, 14 Prozent MySpace
- mit folgendem Zeitaufwand dafür in Prozent ihrer Arbeitszeit: <10 Prozent: 23 Prozent der Befragten; 10-19 Prozent: 37 Prozent; 20-29 Prozent: 18 Prozent; 30-39 Prozent: 6 Prozent; 40-49 Prozent: 3 Prozent (die restlichen 13 Prozent teilen sich wertgleich auf die folgenden Stufen auf)

---

<sup>516</sup> Vgl. Heintze 2012: 2

<sup>517</sup> Absolit Dr. Schwarz Consulting 2010: 1ff

<sup>518</sup> Hanna 2009: 32; 38

### **Online-Befragung Juni 2010 Schaller&Partner mit Hochschule Albstadt-Sigmaringen: 114 Industrie-Unternehmen<sup>519</sup>**

- Erfahrungen mit folgenden Social Media Sites: 63 Prozent Twitter, 61 Prozent YouTube, 55 Prozent Xing, 51 Prozent Facebook, 26 Prozent LinkedIn, 24 Prozent Blogs oder Foren, 18 Prozent eigener Blog, 14 Prozent Flickr
- Wenn die Unternehmen Social Media nicht verwenden, dann liegen dem folgende Einschätzungen der Befragten zugrunde: fehlender Nutzen (53 Prozent), für das eigene Unternehmen irrelevant (24 Prozent), Social Media selbst ist unbekannt (24 Prozent), oder keine transparente Kommunikation nach außen gewünscht ist (8 Prozent).

### **Umfrage von SoftGuide unter 5.400 Unternehmen (Mitarbeiter von Software- und Systemanbietern) im 1. HJ 2012<sup>520</sup>**

- Drei Viertel der deutschen Software-Unternehmen finden keinen messbaren ROI (Return of invest) ihrer Social-Media-Aktivitäten: Die aktiven Netzwerker konstatieren dem eigenen Social-Media-Engagement keinen messbaren Nutzen in Form von Neukunden-Anfragen oder konkreten Aufträgen (aktuell 75 Prozent gegenüber 69 Prozent bzw. 60 Prozent in den beiden Vorjahren).
- Wie schon in den beiden Vorjahren haben bei der aktuellen SoftGuide-Umfrage erneut etwa 30 Prozent angegeben, beruflich in keinem der sozialen Netzwerke aktiv zu sein.
- Den zukünftigen Stellenwert von Social Media für ihr Unternehmen schätzen fast 70 Prozent der Befragten als "gering" bis "unbedeutend" ein, nur 31 Prozent als "hoch" bis "sehr hoch".
- Xing bleibt für die Mitarbeiter von Software- und Systemhäusern auch im dritten Jahr in Folge das wichtigste Social Network: 57 Prozent (Vorjahr: 53 Prozent) gaben an, Mitglied bei diesem sozialen Netzwerk für berufliche Kontakte zu sein (LinkedIn 18 Prozent)
- Andere Social-Media-Kanäle wie Twitter, Youtube nutzen maximal 22 Prozent der Befragten.

### **Befragung von PR-COM bei 249 IT-Verantwortlichen im Herbst 2012: wie stark beeinflussen Soziale Medien das B2B-Investitionsverhalten<sup>521</sup>**

- Das Ergebnis lautet: So gut wie überhaupt nicht. Investitionsentscheidungen von IT-Verantwortlichen finden losgelöst von Social Media Inhalten statt.
- Gerade einmal 8 Prozent der Befragten gaben an, sich neben anderen Quellen auch via Social Media Kanäle über IT-Angebote zu informieren;

---

<sup>519</sup> Vgl. Schaller & Partner 2010: 6 - 16

<sup>520</sup> Vgl. Graf 2012f: 1

<sup>521</sup> Vgl. Graf 2012a: 1

weniger als 1 Prozent aller Befragten bewerteten diese Informationen als "sehr großen" oder "großen" Einflussfaktor für ihre Entscheidungen; "Überhaupt keinen Einfluss" auf ihre Kaufentscheidungen sagen 80 Prozent, "praktisch keinen Einfluss" weitere 4 Prozent.

- 43 Prozent der Befragten setzten in erster Linie auf persönliche Gespräche mit Anbietern und Herstellern. Mit rund 40 Prozent lagen klassische Zeitungen und Zeitschriften auf Platz zwei, knapp gefolgt vom Internet als Informationsquelle (39 Prozent). Auch klassische Broschüren und Werbematerialien (23 Prozent) sowie Werbung (20 Prozent) spielten bei den Befragten eine deutlich größere Rolle als die Sozialen Medien.
- Nur knapp 2 Prozent der IT-Verantwortlichen gab an, Soziale Medien "intensiv" oder "sehr intensiv" als Informationsquelle zu nutzen, während für 88 Prozent eine Nutzung "überhaupt nicht" oder "so gut wie nicht" in Frage kam
- Der Autor fasst zusammen: "Wahre Nerds glauben nicht an den Sozialklimbim".

#### **Social Governance 2010: 1007 Kommunikationsverantwortliche<sup>522</sup>**

- Private Nutzung von Social Media Anwendungen: 30,8 Prozent täglich, 27,5 Prozent mehrmals pro Woche, 28,2 Prozent einmal oder weniger pro Woche, 13,5 Prozent nie
- 12,8 Prozent Intensive Aktivität, 21 Prozent mittlere Aktivität, 66,2 Prozent niedrige Aktivität im Social Web

#### **Studie "Internetnutzung deutscher B2B-Entscheider" (Lachenmaier/Virtual Identity 2009)<sup>523</sup>**

- 83 Prozent recherchierten in Onlinelexika, rund 40 Prozent in Foren und Fachcommunitys
- Fast jeder Dritte ist in sozialen Netzwerken wie zum Beispiel Xing unterwegs, Videoplattformen und Blogs spielen jedoch nur bei 19 beziehungsweise 13 Prozent eine nennenswerte Rolle bei der Entscheidungsfindung (Lachenmaier/Virtual Identity 2009)
- 32 Prozent steuern in sozialen Netzwerken auch selbst Inhalte bei, nur jeder Achte beteiligt sich an Diskussionen in Blogs
- Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, mindestens einmal in der Woche in Social Networks vorbeizuschauen, rund jeder Fünfte sogar täglich. Jeder zweite Befragte nutzt zudem mindestens einmal pro Woche Fachcommunitys und Foren.

---

<sup>522</sup> Fink; Zerfaß 2010: 24; 37

<sup>523</sup> Pleil 2010: 25

Weitere Studien & Befragungen von B2B-Unternehmen zeigen alle ähnliche Bilder mit denselben Playern<sup>524</sup> und auch der Einschätzung der Unternehmensentscheider, dass Social Media in Zukunft einen noch wichtigeren Platz im Marketing-Mix besetzen wird.<sup>525</sup>

### **Fazit Nutzungsdaten: Privat und B2C ja; B2B eher nein**

Alle o.a. Daten belegen die hohe Relevanz von Social Media Plattformen im Alltag der Menschen. Zu unterscheiden ist hier die private Nutzung, die den Großteil des Hype trägt, im Gegensatz zur beruflichen. Im B2C-Bereich, wo Unternehmen direkt mit dem Endverbraucher kommunizieren, bieten Social Media Instrumente insbesondere durch die hohe „Emotionalisierung“ von Produkten und Marken (und durch entsprechend hohe Marketingbudgets) gute Plattformen, um Kampagnen und Promotions in die Zielgruppe zu tragen, hier besteht schon eine recht hohe Akzeptanz und Durchdringung. Im Gegensatz dazu zeigt sich der B2B-Markt zurückhaltend mit der Nutzung von Social Media. Das Thema Social Media ist bekannt, die mögliche Relevanz wird analysiert, die Anwendung ggf. ausprobiert (auf kleinem Niveau), immer aber steht die Effektivität im Vordergrund und die ist nicht sofort gegeben (was wiederum zu erneuter Zurückhaltung in der Nutzung führt). Wo aber Social Media in der Unternehmenskommunikation zum Einsatz kommt, ist es immer im Rahmen des gesamten Marketing-Mix integriert als ein weiteres Tool zur Erreichung der kommunikativen Unternehmensziele

### **Ziele/Zielsetzung/Zielerreichung**

Welche Ziele verfolgen die Unternehmen hauptsächlich mit der Nutzung von Social Media Tools? Eines ist hier ganz klar ersichtlich: die Entscheider wissen scheinbar, dass Verkaufssteigerung kein primäres Ziel der neuen technischen Möglichkeiten darstellt.

### **Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2012: Befragung von 140 werbungstreibenden Unternehmen<sup>526</sup>**

- Steigerung der Bekanntheit: 85 Prozent,
- Verbesserung des Images: 81 Prozent,
- Neue Zielgruppen erschließen: 74 Prozent,
- Stärkere Kundenbindung: 72 Prozent,
- Krisenkommunikation: 60 Prozent,
- Beeinflussung der Themenagenda: 57 Prozent,

---

<sup>524</sup> Vgl. dazu u.a. Wicke; Foell 2011: 38; creative360 2010: 5; Heller Baird; Parasnis 2011: 6; Kremers 2011: 47

<sup>525</sup> Vgl. z.B. BVDW e.V. 2011: 5; creative360 2010: 2-3; iBusiness 3.0 2010b: 1f

<sup>526</sup> Vgl. BVDW e.V. 2011: 10

- Steigerung des Absatzes: 39 Prozent,
- Der Zwang, dabei sein zu müssen: 34 Prozent

**Online-Befragung Juni 2010 Schaller&Partner mit Hochschule Albstadt-Sigmaringen: 114 Industrie-Unternehmen<sup>527</sup>**

- Kommunikationsmöglichkeit wird hier mit 84 Prozent an erster Stelle genannt<sup>528</sup>,
- Platzierung der Marke: 63 Prozent,
- Unternehmenspräsentation: 58 Prozent,
- Meinungsforschung: 36 Prozent,
- Neukundengewinnung: 35 Prozent,
- Wissensaustausch für Mitarbeiter: 35 Prozent
- Kundensupport: 26 Prozent

**Das Expertenpanel Marketing 2010 listet folgendermaßen auf<sup>529</sup>:**

- Steigerung der Marken- und Produktbekanntheit: 74 Prozent,
- Verbessertes Marken- oder Produktimage: 70 Prozent,
- Steigender Website Traffic: 54 Prozent,
- Verbesserung der PR: 53 Prozent,
- Akquise von Kunden: 51 Prozent,
- Kundenbindung: 51 Prozent,
- Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagement: 48 Prozent,
- Steigende Umsatzerlöse: 38 Prozent,
- Verbesserung des Suchmaschinenrankings: 33 Prozent,
- Weiter- und Neuentwicklung von Produkten/Dienstleistungen: 23 Prozent

**Folgendes Ranking ermittelt eine Studie des Hightech-Verband Bitkom<sup>530</sup>:**

- Bekanntheitsgrad steigern: 82 Prozent,
- neue Kunden gewinnen: 72 Prozent,
- Kundenbeziehungen pflegen: 68 Prozent,
- Image verbessern: 42 Prozent,
- neue Mitarbeiter gewinnen: 23 Prozent,
- Produktentwicklung vorantreiben: 15 Prozent

<sup>527</sup> Vgl. Schaller & Partner 2010: 12

<sup>528</sup> Stellt sich die Frage, was die Initiatoren mit der Nutzung solcher Globaldeklarationen in der Fragestellung erreichen wollen.

<sup>529</sup> Vgl. Bernecker 2010: 7

<sup>530</sup> Vgl. Howest 2012a: 1

**Die wichtigsten Ziele des B2B Social Media Marketing sind laut Studie von creative360<sup>531</sup>:**

- Aufbau von Markenbekanntheit: 81 Prozent
- Nutzung von SEO-Effekten: 79 Prozent
- Öffentlichkeitsarbeit: 65 Prozent
- Leadgenerierung: 58 Prozent
- Kundenbindung: 44 Prozent
- Personalmarketing: 27 Prozent
- Abverkauf steigern: 15 Prozent

Als Erfolgsfaktoren werden hier genannt: Interessante Inhalte (85 Prozent), Glaubwürdigkeit (75 Prozent), Regelmäßigkeit (57 Prozent), Zielgruppenansprache (47 Prozent), Ehrlichkeit (30 Prozent), Sachlichkeit (28 Prozent).

**Eine Befragung des Ersten Arbeitskreis für Social Media in der B2B-Unternehmenskommunikation ergab folgende Hitliste<sup>532</sup>:**

- Imagesteigerung: 84 Prozent
- Kundenbindung: 67 Prozent
- Neukundengewinnung: 60 Prozent
- 50 Prozent: weil es heutzutage "ganz einfach ein Muss" ist.
- 35 Prozent der Unternehmen wollen durch das Web 2.0 gezielt ihren Absatz steigern.

**IBM Global Business Services fragte im Oktober 2010 international 351 Unternehmensrepräsentanten verschiedener Industriebereiche: „What is your company doing with social media today?<sup>533</sup>**

- Communicate with customers: 74 Prozent,
- Respond to customer questions: 65 Prozent,
- Promote events: 60 Prozent,
- Generate sales leads: 52 Prozent,
- Sell products/services: 50 Prozent,
- Solicit customer reviews: 48 Prozent,
- Capture customer data: 46 Prozent,
- Brand monitoring: 43 Prozent,
- Customer research: 43 Prozent,
- Recruit employees: 43 Prozent,

---

<sup>531</sup> creative360 2010: 6f

<sup>532</sup> O.A. 2012: 5

<sup>533</sup> Heller Baird; Parasnis 2011: 4

- Employee-to-employee interactions: 41 Prozent,
- Solicit customer ideas: 40 Prozent,
- Provide support: 40 Prozent,
- Expert insights/thought leadership: 38 Prozent,
- Training/education: 37 Prozent,
- Customer-to-customer interactions: 35 Prozent“

**Fakten aus einer unrepräsentativen Studie: Social Media nutzen 46 Prozent, die Ziele sind indifferent<sup>534</sup>**

Übergeordnete Ziele für ein Social-Media-Engagement (Mehrfachnennungen möglich):

- Image/Reputation: 42 Prozent
- Umsatzsteigerung: 31 Prozent
- Kundenbindung: 28 Prozent
- Dialog mit Kunden: 25 Prozent
- Unternehmensbekanntheit: 22 Prozent
- Marktforschung: 19 Prozent
- Zielgruppenansprache: 19 Prozent
- Marketing, PR, Pressearbeit: 19 Prozent

Weitere Befragungen und Studien weisen ähnlichen Ergebnisse/Auflistungen auf.<sup>535</sup>

Die oben zitierten Befragungen aus anderen Quellen als auch meine Online-Befragung wurden i.A. mit vorgegeben Antwortmöglichkeiten durchgeführt, deren Beeinflussung im Nachhinein nicht einzuschätzen ist und auch nicht mehr eliminiert werden kann. Es zeigen sich unter Berücksichtigung der „Top 5“-Nennungen recht einheitliche Aussagen aus den o.a. fremden Studienergebnissen und meinen beiden Abfragen. Demnach stehen die „Steigerung der Bekanntheit“ (Andere Quellen: 85 Prozent/74 Prozent/82 Prozent/81 Prozent/22 Prozent; Fragebogen: 75 Prozent; Interviews: 60 Prozent), die „Verbesserung des Images“ (Andere Quellen: 81 Prozent/70 Prozent/42 Prozent/42 Prozent/84 Prozent; Fragebogen: 80 Prozent; Interviews: 75 Prozent) und die „Erschließung neuer Zielgruppen“ (Andere Quellen: 74 Prozent/51 Prozent/72 Prozent/35 Prozent/60 Prozent; Fragebogen: 45 Prozent; Interviews: 60 Prozent) bei allen Ergebnissen ganz vorne; die stärkere Kundenbindung wurde bei den externen Studien häufig

---

<sup>534</sup> Meinert 2011: 1

<sup>535</sup> Siehe z.B. Die Firma GmbH 2012: 48f, Kremers 2011: 48; Artecic AG 2011: 39

genannt, dafür stand bei den durch mich initiierten Befragungen zusätzlich der „SEO-Gedanke“ im Vordergrund. Bei allen Quellen kommt aber die Marktanalyse als Zielsetzung sehr kurz, lediglich bei meinen Interviews gaben 4 von 5 Entscheidern dies als relevantes Ziel an. Verzerrungen durch den direkten Diskurs sind hier zu berücksichtigen.

### **Strategie und Professionalität: ...zumeist Fehlanzeige**

Diesen Eindruck kann man gewinnen, wenn man die folgenden Ergebnisse aus aktuellen Studien und Befragungen bewertet:

Die Studie Next Corporate Communication 12 der Uni St. Gallen und Virtual Identity führt als Ergebnis aus, dass „...der Dialog mit internen und externen Zielgruppen noch kein Selbstläufer“<sup>536</sup> sei. „Etwa ein Drittel der Unternehmen geben an, eine Social-Media-Strategie bereits umgesetzt zu haben während im Vergleich dazu 66 Prozent der Experten der Meinung sind, Unternehmen seien erst am Testen und Experimentieren. Die Diskrepanz in der Bewertung zeigt, dass mit dem Begriff der ‘Social-Media-Strategie’ unterschiedliche Erwartungen verbunden sind: Während es aus Sicht der Experten um eine Verbindung von Social Media, Kommunikations- und Businesszielen geht, setzen manche Unternehmensvertreter bereits das Aufsetzen eines Twitter-Accounts mit einer Social-Media-Strategie gleich.“<sup>537</sup>

Graf formuliert es in seiner Überschrift sehr deutlich: „Marketing-Verantwortliche haben keine Ahnung“<sup>538</sup>, um dann etwas abgeschwächer zu erläutern: "*Marketing in deutschen Unternehmen: Hohe Investitionen auf geringer Faktenbasis* überschreiben Unternehmensberatung McKinsey und die Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM) die Ergebnisse ihrer Studie (befragt wurden 122 Verantwortliche in Unternehmen, Agenturen und Medien): Bei digitalen Kommunikationskanälen sind 85 Prozent der Media- und Kommunikationsentscheider nach eigenen Angaben überfragt. Nur 15 Prozent haben ein klares Verständnis, welchen Mehrwert einzelne Kommunikationskanäle liefern.“<sup>539</sup>

“In der Regel ist bei Unternehmen kaum eine Strategie bezüglich ihres Engagements auf Facebook oder in anderen Social Media zu erkennen, die strategische Komponente wird hier noch klar vernachlässigt“, sagt Dr. Simon Berkler, Geschäftsführer der Strategieagentur Different aus Berlin. Dies sei auch der Grund dafür, dass viele Firmen und Führungskräfte keine klare Meinung besitzen, warum sie in Social Media aktiv sind, beziehungsweise, ob sie

---

<sup>536</sup> Howest 2012g: 1

<sup>537</sup> Ebenda

<sup>538</sup> Graf 2012h: 1

<sup>539</sup> Graf 2012h: 1

überhaupt in Social Media aktiv sein sollte. ‚Dieser Hype verführt viele Unternehmen - und auch Agenturen - dazu, unüberlegt und aktionistisch auf Facebook zu handeln. Oft wird Facebook lediglich als weiterer Werbekanal betrachtet, in dem klassische Kampagnen gelauncht werden‘, so Berkler. Doch erfolgreiches Social-Media-Marketing funktioniert dem Berater zufolge nicht deckungsgleich mit anderen Online-Marketingformen, sondern zieht seinen Mehrwert aus der direkten Interaktion."<sup>540</sup>

Der „Erste Arbeitskreis für Social Media in der B2B-Unternehmenskommunikation“ ermittelt in seiner Befragung von 202 Unternehmen aus 14 Branchen im Juni und Juli 2012, dass die Erfolgsmessung von Social Media bei 29 Prozent der Befragten erfolgt, „...knapp ein Viertel verlässt sich bei der Bewertung allerdings auf subjektive Einschätzungen. Und lediglich 20 Prozent machen sich die Mühe, vorab Ziele zu definieren und diese konkret mit der Ist-Situation abzugleichen. Ein Drittel tut weder das eine noch das andere, für sie spielt die Messung des Erfolgs der Social Media Aktivitäten keine Rolle."<sup>541</sup> Schlussfolgerung der Autoren: sie sehen im Social Media Engagement der Unternehmen eher taktisches Geplänkel denn durchdachte Strategie. Ähnlich fasst es „Die Firma GmbH“ zusammen:

"Insgesamt lässt sich festhalten, dass in vielen Unternehmen, neben den Ressourcen, zwei Dinge fehlen: zum einen eine grundlegende Strategie, auf deren Basis eine effiziente Kommunikation möglich ist, und zum anderen Know-how, um die Chancen zu erkennen und bewusste Entscheidungen über den Umgang mit Social Media zu treffen."<sup>542</sup>

Eine im Januar 2012 durchgeführte globale Studie des Anbieters für cloud-basierte Social-Media-Analyse-Software, Satmetrix, besagt, dass weltweit 69 Prozent der B2B-Unternehmen ihr Kunden-Feedback auf Social Media Kanälen schlichtweg ignorieren. Zum Vergleich: Im B2C-Segment sind es 42 Prozent. Laut der Studie messen 75 Prozent der B2B-Unternehmen ihre Social Media Aktivitäten nicht (56 Prozent der Unternehmen, die ihre Social Media Erfolge messen, zählen lediglich die Anzahl der Kommentare und Follower). Die Studie gibt noch mehr Daten her: "69 percent of companies ignore customers who provide feedback via social media - by having no process in place to respond; [...] sixty percent of businesses do not have an integrated social media strategy."<sup>543</sup>

---

<sup>540</sup> Zunke 2010: 44

<sup>541</sup> O.A. 2012: 7

<sup>542</sup> Die Firma GmbH Mai 2013: 17

<sup>543</sup> Bradish 2012b: 1

"Laut B2B Online-Monitor existiert ein deutlicher Widerspruch zwischen Eigenwahrnehmung der Unternehmen und tatsächlicher Umsetzung: Zwar bewerten 87 Prozent der befragten Unternehmen eine ganzheitliche Online-Kommunikationsstrategie als notwendig, rund drei Viertel planen sogar konkret deren Entwicklung oder Ausbau. Dennoch gibt über die Hälfte der Teilnehmer an, dass Geschäftsbereiche nicht gemeinsam an der Entwicklung der Online-Kommunikation beteiligt sind. Die kommunikative Schulung der Mitarbeiter und ihre ganzheitliche Einbindung in die Kommunikationsmaßnahmen fehlen bei 44 Prozent. Rund 70 Prozent der Unternehmen gestehen zudem, dass ihre Software-Lösungen und Web-Technologien nicht oder nur unzureichend miteinander vernetzt sind."<sup>544</sup>

Ähnliches berichtet Bradish mit Verweis auf eine GfK-Studie mit rund 300 Marketingentscheidern im Auftrag der Münchner Agentur Webguerillas. Demnach betreibt zwar jedes zweite Unternehmen in Deutschland derzeit Social Media oder Community-Marketing, aus dieser Gruppe verfügen aber lediglich 40,4 Prozent über eine entsprechende Strategie. „8,5 Prozent der Befragten geben sogar an, dass sie keine Kenntnis darüber haben, ob eine solche Strategie in ihrem Unternehmen vorliegt. Auch gängige Instrumente wie Online-Monitoring und Social-Media-Guidelines werden jeweils nur von rund der Hälfte der in Social Media aktiven Unternehmen genutzt.“<sup>545</sup> Die Ergebnisse stehen im Widerspruch zur Wichtigkeit, die diesen Medien zugeordnet wird: Drei von vier Befragten (74,1 Prozent) gaben an, dass Social Networks eine große beziehungsweise sehr große Bedeutung hätte, weshalb auch rund zwei Drittel (65,9 Prozent) der Unternehmen planen, ihre Budgets hier zu steigern oder stark steigern.<sup>546</sup>

Die bundesweite empirische Studie „Online-Marketing im B2B-Geschäft“ der PFH Private Hochschule Göttingen im Sept./Okt 2013 unter 435 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen<sup>547</sup> konstatiert, dass über 80 Prozent der befragten Unternehmen nicht genau wissen, welche Anforderungen ihre Kunden in Bezug auf Online-Marketing haben, weil entsprechende Analyse einfach nicht stattfinden. Zudem fehlt es an klaren Zuständigkeiten (>50 Prozent). „Klassische Maßnahmen wie Website, E-Mail-Newsletter und Suchmaschinenmarketing sind im B2B-Geschäft auf einem hohen Level etabliert. EMail-Marketing nimmt mit 78 Prozent den ersten Platz ein. Interaktive Kanäle wie Preiskalkulatoren, Online-Umfragen oder Produkt-Konfiguratoren werden insgesamt jedoch wenig genutzt. Auch die Erfolgsmessung ist mangelhaft, die B2B-Unternehmen ziehen nur wenige

---

<sup>544</sup> Graf 2012b: 1

<sup>545</sup> Bradish 2011a: 1

<sup>546</sup> Bradish 2011a: 1

<sup>547</sup> Vgl. Gründel 2014d

Kennzahlen zur Bewertung der Online-Aktivitäten heran. Ein Viertel verzichtet fast völlig auf die Erfolgsmessung. 65 Prozent der befragten B2B-Unternehmen misst die Anzahl der Besucher der Website pro Monat, gerade einmal 40 Prozent messen die durchschnittliche Verweildauer der Besucher auf der Website. [...]"<sup>548</sup>

Laut einer BBN Studie für Deutschland (Online-Befragung von 65 Entscheidern aus deutschen B-to-B-Unternehmen) bejahen nur 28 Prozent die Existenz einer digitalen Markenidentität für das eigene Unternehmen (Offline: 86 Prozent). „Ähnliches gilt für die Existenz einer Strategie zur Kommunikation in digitalen Medien. Nur 48 Prozent der Unternehmen verfügen darüber. Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen haben sich demnach noch keine Gedanken darüber gemacht, wie die eigene Marke im digitalen Universum aufgestellt sein sollte, welche Themen sie belegen sollten usw.“<sup>549</sup>

Eine Benchmarking-Analyse der Strategieberatung Keylens besagt, dass nur jedes zehnte B2B-Unternehmen in Deutschland über eine nachhaltige Social Media Strategie verfügt. „Der Großteil dieser Unternehmen nutzt das Internet immer noch ausschließlich zur Einweg-Kommunikation und vergibt damit die Chance auf einen Dialog mit den jeweiligen Zielgruppen.“<sup>550</sup>

Der Social Media Governance 2010 (Befragung von 1007 Kommunikationsverantwortlichen) weist aus, dass es in acht von zehn Organisationen noch keine entwickelten Governance-Strukturen gibt. Dass nur 5 Prozent der Unternehmen, die Social Media bereits verwenden oder dies planen, über eine eigene Social Media Abteilung bzw. nur 12 Prozent über ein eigenes Social Media Budget verfügen, scheint nicht so gravierend. Beunruhigender ist z.B., dass 13 Prozent dieser Unternehmen Kennzahlen für die Erfolgskontrolle festgelegt haben, 17 Prozent auf Basis eines Strategiepapiers handeln und 33 Prozent Rückendeckung durch das Commitment des Top-Managements haben. Dabei ist auch die Selbsteinschätzung der Befragten hinsichtlich ihrer Qualifikation durchaus selbstkritisch: nur 17 Prozent werteten ihre eigene Social-Media Kompetenz mit „hoch“ ein, gut 41 Prozent mit „gering“.<sup>551</sup> Die Umsetzung der Social Media Aktivitäten erfolgt, so scheint es, "von der Hand in den Mund"; Strukturen müssen erst wachsen, Selbstverständlichkeiten für eine professionelle Umsetzung sind nicht da.

Alles in allem zeigt sich auch bei der Frage, ob denn eine klare Strategie den digitalen Aktivitäten der B2B-Unternehmen zugrunde liegt, eine recht einheitliche Bewertung der externen Studienergebnisse mit den von mir

---

<sup>548</sup> Gründel 2014d: 1

<sup>549</sup> Wicke 2011: 39f

<sup>550</sup> Die Firma GmbH 2011: 3

<sup>551</sup> Vgl. Fink; Zerfaß 2010: 26; 52

erarbeiteten beiden empirischen Erhebungen: en gros wird nicht mit klarer Strategie und zielgerichtet mit Social Media agiert, sondern doch eher „von der Hand in den Mund“. Die B2B-Entscheider halten Social Media für aktuell wichtig, in naher Zukunft für „sehr wichtig“ im Rahmen der Zielgruppenansprache. Das scheint ein Grund zu sein, warum hier erste Aktivitäten stattfinden. Strategische Überlegungen als Basis für die Umsetzung gibt es aber zumeist nicht, die kommunikativen Anforderungen der Zielgruppen „schüttelt man eher aus dem Ärmel“, als das man diese großartig analysieren würde. Demnach scheinen auch die erfolgreichen Umsetzungen eher Zufall als das Ergebnis analytischer Anwendungen.

Abhängig von der klaren Zielsetzung und der transparenten Analyse muss dann die Selbsteinschätzung der Relevanz und der Ergebnisse der Online-Aktionen bewertet werden. Überraschen hier die „Top 5“ erfolgreichen Maßnahmen einer Studie von „Die Firma GmbH“<sup>552</sup> nicht wirklich („Online-Kanäle, Erfolge und Misserfolge: Top 5 - Maßnahmen als "erfolgreich" bewertet: 87 Prozent Unternehmenswebseite, 86 Prozent Online-Produktkatalog/-Shop, 85 Prozent Suchmaschinen-Marketing und Extranet, 83 Prozent Kampagnen-Landingpages, 82 Prozent Live-Chats“), so sind die „Flops“ doch alarmierend („Flop 5 - Maßnahmen als "nicht erfolgreich" bewertet: 70 Prozent Google+, 52 Prozent Twitter, 50 Prozent Business-Community & Foto-Plattformen, 49 Prozent Facebook-Seite, 36 Prozent Video-Plattformen“) - alles Instrumente aus dem Social Media Portfolio.

#### 4.6 Auswertungen/Erkenntnisse

- Die verschiedenen Studien und Befragungen zeigen immer wieder die gleichen am meisten genannten Plattformen: Facebook, YouTube, Twitter, Xing bzw. LinkedIn; diese Player haben allein aufgrund ihrer immensen Nutzerzahlen am Markt aktuell die größte Relevanz, was einer der Hauptgründe für mich war, diese in meiner Arbeit in den Vordergrund zu stellen bzw. als Anschauungsobjekt für die jeweilige Kategorie zu verwenden.

Die Funktionalitäten der Plattformen orientieren sich stark an den Anforderungen der User, oder die User haben die Funktionalitäten für sich als relevant und interessant entdeckt. Aus dieser Akzeptanz heraus bildet sich dann eine sehr hohe Anwenderzahl, die wiederum die werbetreibende Industrie anzieht; erste Unternehmen nutzen Social Media, der Wettbewerb zieht nach, Nachahmer finden sich auch in anderen Industriezweigen und Geschäftsmodellen, die Wissenschaft untersucht die Entwicklung, die Medien berichten, Dienstleister wittern Geschäft und bieten entsprechende Services an – eine Eigendynamik

---

<sup>552</sup> Vgl. Die Firma GmbH Mai 2013: 19

entwickelt sich, die sich selbst beschleunigt und das Thema auf jede Tagesordnung setzt und die Message verbreitet: da musst Du auch dabei sein. Strategien und Konzepte, Anforderungsprofile und durchdachte Zielsetzungen stehen zunächst der Spiellust und dem Pioniergeist hintenan. Erst nach und nach greifen auch betriebswirtschaftliche Basisüberlegungen, die ansonsten bei unternehmerischen Entscheidungen immer am allerwichtigsten sind. Aktionen und Aktivitäten werden erstmals mittels Aufwands- und Ertragsrechnung geprüft, Zielsetzungen durch Monitoring überwacht und der ROI (Return of Invest) akribisch ausgewertet. Und plötzlich stellt man fest, dass nicht alles Gold ist, was glänzt... Oder aber die Unternehmen sind bei der Hysterie nicht dabei und warten erst mal ab, wie sich die Dinge entwickeln, einsteigen kann man ja später auch noch, wenn schon alles gut funktioniert und sich eingespielt hat (nur kein Montagsauto kaufen). Die bestehenden Tools haben ja bisher auch gut funktioniert, da hat man wohl bisher nicht alles falsch gemacht. Beide Szenarien sind zu beobachten, im B2B- wie im B2C-Markt.

- Das Internet umspannt den gesamten Globus und bietet ob seiner technischen Möglichkeiten vielfältige und umfangreiche Kommunikationsbedingungen. Die Webseite ist die Schnittstelle in der Unternehmenskommunikation, der E-Mail-Verkehr das Rückgrat.

"Die eigene Homepage ist der wichtigste Kanal für Neukundengewinnung für B2B-Unternehmen."<sup>553</sup>

„E-Mails sind nach wie vor das Kommunikationsinstrument Nummer Eins in 93 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland.“<sup>554</sup>

Rein budgetär schlägt die Website durchschnittlich mit etwa 9 Prozent des Gesamtetats zu Buche.<sup>555</sup> Klassische, erprobte Werkzeuge wie Messen, Anzeigen, Direktmarketing, Printmedien und die persönliche Betreuung werden im Mix eingesetzt, um die Interaktions- und Werbenotwendigkeiten abzudecken und die Kommunikationsziele des Unternehmens zu erreichen. Dabei hat „...die Online-Kommunikation durchaus eine Leitfunktion für alle Kommunikationsmaßnahmen übernommen. Klassische Maßnahmen wie Website und Suchmaschinenmarketing haben sich auf einem hohen Level etabliert.“<sup>556</sup>

- Social Media stellt sich als neues Instrument im Werkzeugkasten von Marketing und Vertrieb vor und überzeugt bereits viele von seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Nutzung und Anwendung differieren bei

---

<sup>553</sup> Halm 2013b: 1

<sup>554</sup> Gründel 2013c: 1

<sup>555</sup> Vgl. Bundesverband Industrie Kommunikation (bvik); 2013: 25ff

<sup>556</sup> Die Firma GmbH 2013: 7

den B2B-Unternehmen, abhängig von ihrer Firmengröße, dem Wirtschaftszweig in dem sie agieren, ihren Kommunikationsbedingungen und -notwendigkeiten und auch dem Mut der verantwortlichen Entscheider und Umsetzer. Haben sich die „First Mover“ bereits die digitalen Hörner abgestoßen und sowohl positive als auch negative Erfahrungen gemacht (die dann auch auf den digitalen Plattformen entsprechenden Widerhall finden), ist das Gros der B2B-Unternehmen noch unschlüssig, was dieses neue „Sozialklimbim“<sup>557</sup> denn wirklich bringt und warum und wie man damit überhaupt arbeiten soll.

- Es zeigt sich auch, dass viele Anwender sich mit den relevanten Plattformen auseinandersetzen und durchaus auch via „trial and error“ Erfahrungen sammeln. Dabei ist es im Bereich Social Media, wie auch andernorts, zu beobachten, dass hohe Accountzahlen mit relativ wenigen wirklich aktiven Nutzern einhergehen. Einige wenige profilieren sich auf den Plattformen, stellen sich aus und heraus, ziehen „Follower“ und „Freunde“ in unglaublichen Zahlen an und zwitschern Sachen in den digitalen Äther, die oftmals die Welt nicht wirklich gebraucht hätte. Die weitaus größere Zahl der User ist aber eher nur Konsument der digitalen Angebote im Netz, sucht nach den gewünschten Informationen, nutzt Plattformen und Autoren, Websites und Unternehmensrepräsentationen, um seine Informationsdefizite zu minimieren; selbst Kommunikationsangebote in größerem Umfang einzustellen und als Autor und Datenquelle zu fungieren ist aber (noch) nicht deren Geschäft. Ob sich das noch ändert, bleibt abzuwarten.
- Viele Unternehmen nutzen Social Media bereits, gleichgültig, wer sie von der Notwendigkeit der Anwendung überzeugt hat. Die Zielsetzungen liegen zumeist im Imagebereich (Steigerung der Bekanntheit bzw. des Images) oder sind flankierender Natur. Für die interne Kommunikation werden Social Media derzeit noch wenig verwendet. B2B-Entscheider erachten Informationen auf Social Media Plattformen als nahezu genauso wertvoll wie Informationen aus Online-Fachzeitschriften. Die hauptsächlichsten Risiken stellen für Unternehmen die schlechte Steuerbarkeit des Kommunikationsverlaufs (66,2 Prozent) und die Notwendigkeit des schnellen Reagierens (64,1 Prozent) dar (Kostenrisiken haben nur eine geringe Relevanz); als Chancen werden die zusätzliche, schnelle Verbreitung von Informationen (82,3 Prozent) und die Verbesserung des Services und der Kundenbindung (45,7 Prozent) genannt.<sup>558</sup>
- Social Media scheint insgesamt stark im Fokus zu stehen, weil das Thema „hipp“ ist und alle Welt davon redet. Dabei fehlen nicht nur grundsätzliche Theorien, sondern auch allgemein anwendbare Konzepte und die

---

<sup>557</sup> Graf 2012a: 1

<sup>558</sup> Daten siehe Social Media Governance 2010 in Fink; Zerfaß 2010: 17ff

Erfahrung mit der Anwendung. Zwangsläufig verfügen die meisten Unternehmen nicht über die notwendigen Spezialisten mit entsprechendem Know-how, um erfolgreich Social Media Kampagnen umzusetzen. Budgets werden nur spärlich freigegeben, die Akzeptanz als nutzenbringendes Tool muss sich Social Media hart erarbeiten. Klar durchdachte Strategien und fundamentale Integrations- und Umsetzungskonzepte sucht man im Allgemeinen vergeblich, Learning by doing auf niedrigem Niveau ist oftmals die Devise.

## 5. Social Media in der B2B Kommunikation: mit der Beobachtungsroutine zur Integration konstruktivistischer Ansätze

Die Absatzmärkte für Waren jedweder Art haben sich in den vergangenen Jahren verstärkt miteinander verzahnt, die Unternehmen agieren zumeist international, oftmals global. Auch die Kommunikation ist diesen Weg gegangen. Dem Internet und der rasanten Entwicklung der digitalen Technik ist es gedankt, dass heutzutage kommunikative Interaktion rund um den Globus nahezu ohne Zeitverlust möglich ist.

### Globale Bedingungen

Die Digitalisierung der Medienwelt hat mittlerweile sämtliche Kommunikationswege erfasst. Getrieben durch die technische Aufrüstung der Infrastruktur wird eine deutlich größere Übertragungskapazität erreicht. Mehr Content kann schneller und in besserer Qualität übertragen werden, das Medienangebot vervielfacht, Netzwerke bilden sich. Eine der Folgen der Expansion der Übertragungsvolumina ist die Möglichkeit der Integration von Rückkanälen: die bis dato schwerpunktmäßig in eine Richtung gehende Kommunikation kann „beantwortet“ werden. Der Rezipient erhält die Möglichkeit, Feedback zu geben; Interaktion wird auf breiter Basis möglich, die User erzeugen eigene Inhalte und machen diese anderen Usern zugänglich. Der Bereich Social Media ist in diesem Zusammenhang eine der markantesten neuen Entwicklungen und sticht hauptsächlich dadurch hervor, dass mit diesen Anwendungen die User selbst zum Kommunikator werden: sie schreiben Texte, drehen Videos oder produzieren sonstige optische oder akustische Beiträge und stellen diese mithilfe der Social Media Instrumente „online“, also auf Internetplattformen ein, so dass jeder, der Zugang zum Internet hat, diese rezipieren und darauf reagieren kann. Auf dieser Basis bewerten die User nicht nur die Kommunikationsangebote von Unternehmen, sondern auch ihre eigenen.

"Der Wandel in der Unternehmenskommunikation durch Social Media ist geprägt durch:

- die Auflösung des Sender-Empfänger-Modells - der Empfänger wird auch zum Sender,
- das gemeinsame Erstellen und Teilen von Inhalten,
- die niedrigen Zugangsbarrieren (häufig kostenlos),
- öffentlicher Austausch von Meinungen zu Themen und Marken,
- Bildung von Meinungsführern ohne die klassischen Gatekeeper,
- zunehmende Bedeutung des Corporate Behavior durch die Social Media Aktivitäten der Mitarbeiter sowie
- die Bedeutung von Authentizität." <sup>559</sup>

---

<sup>559</sup> Wicke 2011: 37

Die neuen technischen Möglichkeiten nutzen die User nun, um mehr oder weniger lautstark darüber zu reden, was ihnen gefällt und was ihnen nicht gefällt. Die Menschen, die sich hier formieren, formulieren ihr Recht auf eigene Meinung, Meinungsäußerung und Mitbestimmung. Und wenn ein Unternehmen sich in diesem Umfeld "zeigt", werden die User auch ihre entsprechende Meinung zu diesem Unternehmen bzw. dessen Produkten, dem Image, der externen Kommunikation äußern. Und das für jeden einsehbar.<sup>560</sup>

"The Internet today gives even the smallest groups the ability to upload and globalize their activism - by building global coalitions that expose or embarrass the biggest multinationals."<sup>561</sup>

Und an diesem Punkt wird es für die Unternehmenskommunikation relevant: sobald ein Unternehmen sich kommunikativ „nach außen“ wagt, Kommunikationsangebote macht, Produkte bewirbt, das Firmenimage positioniert, Mitarbeiter sucht oder mittels PR-Maßnahmen auf sich aufmerksam macht (also alle standardmäßig angewendeten Kommunikationsmaßnahmen eines normalen Unternehmens unter marktwirtschaftlichen Bedingungen), kann dies zu Feedback seitens der Marktteilnehmer via Social Media führen (ob dieses Feedback nun wiederum vom kommunizierenden Unternehmen gewünscht, dieses bemerkt und darauf wiederum reagiert wird oder nicht). Und allein das reicht aus, damit sich Unternehmen mit diesem Thema im Rahmen des Kommunikationskonzeptes auseinandersetzen müssen, um so auf die Bedingungen und den Erfolg der Kommunikation möglichst selbst einzuwirken und zu gestalten.<sup>562</sup>

## 5.1 Der Kommunikationsmix in B2B Unternehmen heute

### **Betriebswirtschaftliche Ausrichtung**

Die Kommunikationsmaßnahmen von B2B-Unternehmen fußen auf betriebswirtschaftlich orientierten Zielsetzungen, die man unter Zuhilfenahme der möglichen Kommunikationstools zu erreichen sucht. Grundlegend sind hier natürlich die jeweiligen Bedingungen des Fachbereiches relevant, ebenso die der Entscheider im Unternehmen, aber auch der Situation am Kommunikationsmarkt, also welche Instrumente sind verfügbar, welche werden im Fachbereich Marketing als sinnvoll angesehen, sind gerade „trendy“ oder haben sich (im Unternehmen, im Fachbereich, im Markt) als wirkungsvoll erwiesen.

---

<sup>560</sup> Vgl. u.a. Fleischer, Jens 2010: 17f; Gillin 2009: 3ff

<sup>561</sup> Friedman 2007: 489

<sup>562</sup> Unabhängig davon, ob es sich um ein B2B- oder ein B2C-Geschäftsmodell handelt.

Social Media gehört hier aktuell zum Bereich „trendy“: keine Diskussionsrunde oder Vortrag unter dem Hauptthema Kommunikation, wo nicht über Social Media referiert wird. Dabei tragen diejenigen das Thema immer weiter, die sich selbst als Fachmann ansehen und/oder selbst Social Media Projekte als Dienstleister umsetzen und damit Geschäft akquirieren wollen; genauso ist es ein schönes neues Thema, über das in allen Fachmedien diskutiert und referiert werden kann, einfach weil es auch ein neues und zukunftsgerichtetes Thema ist. Dabei gehört der digitalen Kommunikation sicher die Zukunft - aber eigentlich auch bereits ein großes Stück der Gegenwart.<sup>563</sup>

### **Interaktion**

Kommunikation in B2B-Unternehmen erfolgt heute ebenfalls digital und ist global geprägt; Transparenz, Multichannel, integrierte ganzheitliche Konzepte sind die Träger, offener Rückkanal und Interaktion mit „dem Kunden“ oder der Zielgruppe die Notwendigkeit im modernen Marketing. Das Internet bildet das technische Rückgrat für eine Kommunikationsplattform, die die Möglichkeiten und Gegebenheiten für nahezu alle involvierten Player auf dem gesamten Globus gleichsetzt. Dabei bekommen Content, Interaktion und Geschwindigkeit eine völlig neue Dimension unter Berücksichtigung der verfügbaren technischen Bedingungen.

Aktuell ist Social Media ein Treiber dieser Situation. Die Nutzerzahlen insbesondere von gefeierten Tools wie Twitter, YouTube und Facebook verbieten es schlechthin, diese zu ignorieren. Zumal die User nicht danach fragen, ob die Unternehmen auf diesen Plattformen genannt und diskutiert werden wollen oder nicht; und die in naher Zukunft in die Arbeitswelt eintretenden Generationen, die mit diesen Instrumenten groß geworden sind, werden die Anwendung auch im beruflichen Alltag schlichtweg fordern.<sup>564</sup>

Nachweisbar gelten für B2B-Unternehmen besondere Bedingungen, auch was die Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern betrifft.<sup>565</sup> Die Zielgruppen sind oftmals klein, oligopolistische Marktsituationen der Normalfall, monopol-ähnliche hier am ehesten anzutreffen. Das Verhältnis von Anbieter und Kunde gleicht vielfach mehr einer Kooperation, denn einem Anbieter/Nachfrager-Modell; Geschäftsbeziehungen sind im allgemeinen auf sehr lange Zeit angelegt und hochstabil, die fachliche Geschlossenheit bietet eine gemeinsame Basis, die einem eigenen kulturellen Modell gleichkommt, woraus eine bestehende gemeinsame Orientierung resultiert, die sich in fast allen Geschäftsbereichen niederschlägt.

---

<sup>563</sup> s.o. Kapitel 2 und 4

<sup>564</sup> Zu Nutzungszahlen der Generationen siehe z.B. Heller Baird; Parasnis 2011: 4

<sup>565</sup> s.o. Kapitel 3.2

Bei B2B-Kommunikation handelt es sich zumeist um auf fachlicher Basis geführte Kommunikationsangebote, die primär auf Interaktion ausgelegt und hoch zielgerichtet sind. Die sich über einen langen Zeitraum herausgebildete und akzeptierte Fachsprache reduziert den Interpretationsraum für den Einzelnen, die fachlichen Wirklichkeitskonstruktionen sind kulturell gewachsen und vielfach validiert bzw. aus Erfahrungsaustausch übernommen. Das Thema Fachsprache hat hier einen hohen Stellenwert, als Basis für die fachliche Interaktion, als Abgrenzung zu anderen Industriezweigen, als kulturelles Signal und Bindeglied. Im B2B-Bereich gibt es weniger Einkauf-Akte ohne intensiveres Beziehungsgeflecht zwischen Verkäufer und Käufer; oftmals wird über einen längeren Zeitraum hin ein B2B-Geschäft zunächst angebahnt, sich auf fachlicher Ebene intensiv ausgetauscht, Kauf-Bedingungen formuliert und notwendige Produkt-Ausgestaltungen diskutiert, ohne zu wissen, ob dem ein Kaufakt folgen wird. Ein intensiver Austausch zwischen Verkäufer und (möglichem) Käufer auch auf „menschlicher“ Ebene findet auf jeden Fall statt.

Social Media scheint ob seiner Gegebenheiten und Bedingungen auf den ersten Blick „das“ Kommunikationstool für die moderne B2B-Kommunikation zu sein. Agiert man in seinem Fachbereich ohnehin bereits auf einem großen gemeinsamen Nenner, was die Notwendigkeiten und Gegebenheiten in dem jeweiligen Geschäftszweig betrifft, so bietet sich mit der Integration von Social Media in den Kommunikationsalltag scheinbar die Möglichkeit, dies mit einfachen Mitteln zu intensivieren und zu erleichtern, und das quasi „live“, ohne Zeitverzögerung und mit direktem Rückkanal.

## 5.2 From One-to-One to One-to-“One”<sup>566</sup>

Mit der Anwendung von Social Media schließt sich quasi ein Kreis in der Entwicklung der Kommunikation<sup>567</sup>: War in Face-to-face-Situationen als dem "Archetyp zwischenmenschlicher Kommunikation"<sup>568</sup> mit der wechselseitigen Wahrnehmung der Äußerungen, Gestik, Mimik, Reaktionen usw. Kommunikation und Rezeption noch untrennbar verbunden<sup>569</sup>, löste sich

---

<sup>566</sup> Angelehnt an den Ausspruch "From face-to-face to face-to-“face”, siehe Rusch 1998: 6

<sup>567</sup> Wie Rusch es trefflich beschreibt, vgl. Rusch 1998: 10

<sup>568</sup> Rusch 1998: 8

<sup>569</sup> „Für die Partner wird somit ein komplexes Geflecht von Wahrnehmungen verfügbar, in das hinein die sprachlichen Äußerungen und Auditionen verwoben sind. Subjektive und kooperative Handlungsvollzüge rahmen das jeweilige Sprachgeschehen ein, das in einer wechselseitig als gemeinsam unterstellten Situation erlebt wird. An Kleidung, Haltung und Habitus können soziale und kulturelle Gemeinsamkeiten oder Unterschiede erkannt werden, gestische Akzentuierungen werden zur Hervorhebung oder Bestätigung eingesetzt, oder signalisieren Unverständnis, Skepsis oder Ironie. Zu dieser Vielzahl von Kontextelementen kommt schließlich noch die Rückfrage, die Antwort, die sprachliche Reaktion des Kommunikationspartners hinzu: die Möglichkeit in einen Dialog einzutreten.

diese Einheit im Verlauf der Entwicklung der Medien (ausgehend von der Schrift als erster Stufe, die eine zeitliche und räumliche Distanz der Kommunikationspartner zuließ und somit erstmals Kommunikator und Rezipient voneinander getrennt hat) immer weiter auf, bis hin zu den technisch vermittelten Massenmedien, bei „...deren Produktion und Angebot keine im engeren Sinne kommunikativen Intentionen, also keine Orientierungsabsichten oder Botschaften im Hinblick auf die Koordination oder Modifikation des Denkens oder Handelns von Adressaten verbunden sind, sondern - neben kommerziellen Interessen - allenfalls noch mehr oder weniger diffuse Ziele der Unterhaltung, Affektation oder Emotionalisierung eines Massenpublikums.“<sup>570</sup> Die technische Reproduzierbarkeit führt zum massenmedialen Phänomen der reinen Rezeption.

Mit Social Media Instrumenten erfolgt so etwas wie die Rückkehr zur direkten Kommunikation zwischen Individuum und Individuum, technisch vermittelt zwar und auch räumlich getrennt, aber zumindest doch zeitgleich, auch optisch unterstützt (Webcams machen dies heute sehr einfach und kostengünstig möglich) und vor allen Dingen in direkter Interaktion. Daraus folgt für mich: medial vermittelte Kommunikation ist nichts anderes als der Versuch, face-to-face-Kommunikation nachzubilden, um die dabei vorhandenen optimalen Bedingungen der Interaktion zu erreichen. From One-to-one to One-to-„One“.

Natürlich existieren diese Ausprägungen heute parallel nebeneinander und jede Kommunikationsart hat ihren Platz im Kommunikationsmix moderner Unternehmen. Insbesondere in der B2B-Kommunikation hat die Face-to-face-Kommunikation nicht nur bei der Organisation der internen Abläufe im Unternehmen, sondern auch ganz stark im Austausch mit Kunden, Zulieferern und Dienstleistern ein sehr hohes Gewicht. Ebenso hat technisch vermittelte Medienkommunikation seine speziellen Einsatzgebiete, und so kann auch Social Media seine Stärken ausspielen und Aufgabenstellungen erfüllen. Es bleibt aber die Notwendigkeit der Unterstützung durch die Technik, denn durch die Erreichung unzähliger Rezipienten via Internet besteht auch die Möglichkeit entsprechend großer Responen, die wiederum nur mittels technischer Hilfsmittel in einem akzeptablen Kosten- und Zeitrahmen beherrschbar sind.<sup>571</sup>

---

Dies sind ideale Rahmenbedingungen für das Gelingen von Orientierungsinteraktionen. Kein anderer Kommunikationsmodus kann ein solches Maximum an Kontextinformation und Interaktionsoptionen bieten.“; Rusch 1998: 8; das ist m.E. auch der Grund, warum in der B2B-Kommunikation genau diese Situation der Interaktion am meisten genutzt wird, gerade zur Orientierung des Kommunikationspartners.

<sup>570</sup> Rusch 1998: 6

<sup>571</sup> Siehe hierzu z.B. Mezger; Sadrich 2007: 79 oder Graf 2013d: 1

### 5.3 Anforderungen der konstruktivistischen Theorie

Ein Unternehmen wird von den dort agierenden Menschen geprägt und geformt; diese Menschen steuern als Individuen und somit als mehr oder wenig autarke Wesen unter Berücksichtigung ihrer Determiniertheit (Einbettung/Integration Umfeld) die Geschicke im Unternehmen. Nimmt man diese Unternehmen als System<sup>572</sup>, so gelten für diese „kommunizierenden Unternehmen“ die gleichen Bedingungen wie für kommunizierende Menschen.<sup>573</sup> Insofern ist es nur logisch, eine konstruktivistische Grundtheorie auch für die Unternehmenskommunikation als Basis zu nehmen.<sup>574</sup>

Wenn eine „Sinnübertragung“ in der Kommunikation von Unternehmen zu ihren Zielgruppen (Stakeholdern – wie Interessenten, Kunden, aber auch Lieferanten, Dienstleister, Teilhaber, Mitarbeiter usw.) nicht möglich ist, wie die Theorie des Konstruktivismus vorgibt<sup>575</sup> („Jeder Mensch lebt in seiner Erlebniswirklichkeit. Der Erkenntnisprozess verläuft in Form wechselseitiger Bedeutungszumessung, das heißt, wir erleben Wirklichkeit individuell.“<sup>576</sup>), heißt das für die Unternehmen, dass sie einen wechselseitigen Orientierungsprozess in Gang setzen müssen, dessen „Erfolge“ ständig beobachtet und reflektiert werden sollten, um zu einer gemeinsamen Wirklichkeitsbasis zu gelangen, die optimalerweise mittels konstanter beiderseitiger Validierung letztlich zu einem ähnlichen Wirklichkeitskonstrukt führen kann.

Auch für Kothen fungieren die involvierten Gruppen als in einem wechselseitigen Orientierungsprozess befindliche „soziale Systeme“<sup>577</sup>, deren Strukturen dafür sorgen, dass die subjektiven Interpretationen nicht ausschließlich willkürlich stattfinden. Jedes Mitglied einer der sozialen Systeme ist aber an sich neuronal geschlossen und agiert und kommuniziert autark, hat daher sein eigenes und autonomes Bild des Unternehmens, seines Images, seiner Produkte usw. entwickelt. Dieses Mitglied einer der relevanten Zielgruppen (z.B. kaufender Kunde einer Produktart eines Unternehmens) weiß zunächst einmal nicht wirklich viel darüber, dass es seitens des kommunizierenden Unternehmens mit anderen in einer Zielgruppe zusammengefasst gesehen wird und muss dies auch nicht zwangsläufig erfahren oder bemerken. Letztlich agiert diese Person ohnehin operational geschlossen, insofern ist es auf den ersten Blick nicht relevant, ob

---

<sup>572</sup> Eine Einheit von sozialisierten Individuen, natürlich gewichtet nach ihrer Position im Unternehmen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, nämlich das Unternehmen erfolgreich am Markt zu halten.

<sup>573</sup> S.o. Kapitel 3.3.1 – 3.3.3

<sup>574</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.

<sup>575</sup> S.o. Kapitel 3.3.4

<sup>576</sup> Bergmann 2006: 223f

<sup>577</sup> Vgl. Kothen 2006: 279ff

sie Teil einer Gruppe ist oder nicht. Manifestiert sich aber die Teilnahme an einer Gruppe auch sozial, besteht also Interaktion der Person mit anderen Teilnehmern derselben Zielgruppe, so erfolgt in diesem System bei vorhandener kommunikativer Interaktion ein Abgleich und Orientierung der Personen untereinander, es entstehen gemeinsame Orientierungen und ggf. bildet sich ein sozialer Zusammenhang untereinander heraus, der sich wiederum auf die das gemachte Wirklichkeitskonstrukt und somit auch auf die Kommunikationsnotwendigkeiten auswirken kann.

Bis dato haben Unternehmen Zielgruppen für ihre Kommunikation immer geclustert, um sie dann en bloc anzusprechen, um so mit standardisierten Kommunikationsangeboten mit möglichst wenig „Aufwand“ den größtmöglichen (kommunikativen) „Erfolg“ zu erreichen. Gerade die elektronischen Medien wie Hörfunk und Fernsehen haben mit ihren enormen Reichweiten für eine Reduktion der Kontaktpreise (TKP) gesorgt; am Ende heißt das aber nichts anderes, als dass besonders viele Menschen mit einem von einem Unternehmen ausgegebenen Medienangebot in Berührung gekommen sind. Ob die Menschen dieses Angebot überhaupt bemerkt und rezipiert haben, in welchem Umfeld und mit welcher Intention und Intensität, welche Bedeutung sie dem zugemessen und welchen Sinn sie damit verknüpft haben, all das bleibt zum allergrößten Teil offen.

Auch die Reaktion darauf, wenn denn eine stattfindet, ergibt sich für das aussendende Unternehmen höchstens indirekt: ausgelösten Kaufakten kann der kausale Zusammenhang mit dem Medienangebot im Dickicht der vielschichtigen Kommunikationsangebote kaum zugeordnet werden; gewünschte Sinnstiftung wie Imagetransfer für das Unternehmen oder Nachfragesteigerung nach einem Produkt ist nur durch den Einsatz von weiteren Analysetools (wenn überhaupt) erkennbar.

Hier bietet die digitale Kommunikation neue Möglichkeiten. Spiegelt man o.a. Situation auf das Internet, so ergibt sich zum einen eine weitere relevante Reichweitensteigerung<sup>578</sup>, zudem sind Reaktionen der Rezipienten direkt möglich und messbar: der User klickt z.B. einen speziellen Link an und öffnet eine Promotionseite, was durch die Nutzung entsprechender Analysesoftware messbar ist und ausgewertet werden kann. So haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kommunikationsangebote stärker zu prüfen, zu analysieren und zu optimieren.

Nimmt man Social Media in dieses Gerüst mit auf, so ergibt sich die Möglichkeit, nicht nur ausgeführte Handlungen der Rezipienten (Besuch einer Webseite, Anklicken eines Links, Öffnen einer Datei, Download von Daten usw.) zu erfassen, sondern gleich Feedback, Einschätzungen und

---

<sup>578</sup> Die Informationsangebote sind für noch mehr Menschen verfügbar, nämlich alle die, die Zugang zum „World Wide Web“ haben, und das ohne zeitliche Einschränkung, kann der User die Webseiten doch besuchen, wann es ihm beliebt.

Meinungen zu sehen und zwar im Kontext der jeweiligen Thematik und im Austausch mit „Gleichgesinnten“.

Natürlich haben User auch „vor Social Media“ schon Kontakt zu Unternehmen aufgenommen, indem sie einfach eine Email an die Kontaktadresse gesendet oder angerufen haben, wenn die Notwendigkeit dazu bestand. Social Media macht diese Rückmeldung nicht nur noch einfacher, sondern bietet zusätzlich die Vernetzung von Usern untereinander, als Gleichgesinnte im Austausch zu einem Thema, offen und direkt, live und auf Augenhöhe, sofort und unbegrenzt und unter Nutzung mehrerer Datenformate (Bilder, Videos, Links). Dadurch entsteht eine 1zu1-Kommunikationssituation, so dass im Netz ein User direkt mit einem anderen einen Austausch führt; dies geschieht auf einer offenen Plattform im Internet ohne Regulativ und (fast ohne) Zugangsbeschränkung, so dass jeder andere User nicht nur diese Diskussion verfolgen, sondern direkt auch an ihr beteiligt sein kann. Das entspricht vom Grundsatz her einem „normalen“ Umgang von Menschen miteinander, man hat eine Meinung, teilt sie anderen mit, hört Argumente und Gegenargumente, orientiert sich, nimmt Anregungen auf, ändert ggf. seine Ansicht, es manifestiert sich sukzessive eine gemeinsam getragene Realitätsfassung eben zu der besprochenen Thematik - nur mit dem Unterschied, dass dies quasi ohne räumliche und zeitliche Beschränkung in einem offenen, für alle zugänglichen und beobachtbaren Raum stattfindet.

"Gerade vor dem Hintergrund der Entwicklung des Internet und neuer Kommunikationstechnologien, die zur Folge haben, dass Unternehmen ihre klassische Vorrangstellung als Sender kommunikativer Botschaften verlieren und eine einheitliche bzw. integrierte Kommunikation weniger planbar wird, scheinen konstruktivistische Konzepte aktueller denn je und ein konstruktivistisch orientiertes Management integrierter Kommunikation erfolgsversprechender."<sup>579</sup>

Zwei Dinge sind im Bezug auf Social Media für Unternehmen hier besonders wichtig:

- One-to-many-Kommunikation  
Je mehr Menschen, Interessenten, Consumer das Informationsangebot eines werbenden Unternehmens erreichen, umso mehr Kontakte hat die Kommunikation erreicht und umso günstiger ist der TKP. Das Internet bietet hier alleine wegen der Nutzerzahlen und dem zeitlich uneingeschränkten Zugriff neue Möglichkeiten, aber kann der Ablauf von Aktionen und Input nicht unbedingt vorhergesehen werden.<sup>580</sup>

---

<sup>579</sup> Tropp; Piskurek 2006: 341

<sup>580</sup> Wird z.B. ein witzig gemachter Werbespot von der Internet-Gemeinde viral geteilt und so mehrere Millionen mal angeschaut, sorgt er für eine enorme Verbreitung und positive

- One-to-one-Kommunikation  
Mittels klassischer Medien (Print, Rundfunk) haben die Unternehmen versucht, möglichst viele Menschen mit möglichst geringem Kapitaleinsatz „zu erreichen“. Hat das Internet diese Möglichkeiten noch verstärkt, ergibt sich durch den gezielten Einsatz von Social Media nun nicht nur die Möglichkeit, sondern sogar die Notwendigkeit, Kommunikation auch direkt mit einem einzelnen User zu betreiben. Ist das im B2B-Segment mit zumeist überschaubar großen Zielgruppen nichts Ungewöhnliches und zielgerichtet geführt klar von Vorteil, ergeben sich im B2C-Segment alleine vom Volumen her Anforderungen, die kaum zu bewältigen sind und der „früheren“ Benchmark Tausenderkontaktpreis Hohn sprechen.

### **Social Media und Konstruktivismus in der Anwendung**

Sehr hilfreich ist bei diesen Überlegungen, dass Social Media und der Konstruktivismus theoretisch dieselben Notwendigkeiten haben und die gleichen Forderungen stellen<sup>581</sup>:

- weg von der Einwegkommunikation hin zum Dialog;
- weg von der Gießkannen-Kommunikation hin zu geordneter, strategischer Zielgruppenansprache;
- weg von der eindimensionalen Container-Metapher hin zu mehrdimensionalen Konstruktionsangeboten;
- weg von der selbstbestimmten Ich-Botschaft hin zur reflektierenden und einbettenden Kommunikation;
- weg von der „fertigen“ Information hin zur mentalen Abholung des Ansprechpartners und Schaffung einer gemeinsamen Interaktionsbasis;
- weg von der momentanen, punktuellen Ansprache hin zur permanenten Interaktion mit ständigem Abgleich;
- weg von der von Gefälle gezeichneten Positionierung hin zum Austausch auf Augenhöhe.

Dem Konstruktivismus Rechnung tragen heißt zuallererst zu akzeptieren, dass jeder Mensch, der im System „mitspielt“<sup>582</sup>, kognitiv autark agiert und auf Basis der von ihm selbst erzeugten Wirklichkeit handelt. Daher gilt es zunächst, innerhalb des eigenen Unternehmens eine einheitliche Basis zu legen, in der Werte und Kultur, Ziele und Wege dorthin, Do`s & Dont`s,

---

Resonanz; andererseits kann eine schwammige PR oder eine unfaire Kundenbehandlung ebenso zu einer „viralen Lawine“ anwachsen und negative Resonanz in ähnlichem Ausmaße erreichen.

<sup>581</sup> Und damit weg von den tradierten „alten“ Regeln des Marketing, wie sie z.B. Meermann Scott propagiert; siehe hierzu Scott 2010: 46.

<sup>582</sup> Also ausgehend von der Unternehmensführung über die leitenden Positionen bis hin zu Sachbearbeitern und Produktionsmitarbeitern, aber auch allen außerhalb des Unternehmens involvierten Zielgruppen, ob nun innerhalb des Fachbereichs angesiedelt (Zulieferer, Kunden, Mitbewerber o.a.) oder außerhalb (Behörden, Banken, Versicherungen, Dienstleister o.a.).

Selbstverständnis und Selbstverständlichkeiten klar belegt und dargestellt, mit allen Mitarbeitern geteilt und diskutiert und mit größtmöglicher Sorgfalt zu einer gemeinsam getragenen Unternehmensrealität verdichtet werden (dazu kann dann bereits intern ein Social Media Instrument angewendet werden; und wenn das ausreicht, ist das okay, ansonsten müssen weitere Medien eingebunden werden, ebenso wie in der Kommunikation nach außen, zu den anderen Stakeholdern hin.

Mit einer solchermaßen entwickelten Unternehmenskultur gerüstet geht es an die Umsetzung der Unternehmensziele. Das eigene Selbstverständnis soll zunächst im direkten Umfeld (beginnend mit dem Fachbereich) mit möglichst vielen Menschen „geteilt“ und ein Image möglichst nahe am eigenen Realitätskonstrukt aufgebaut und gefestigt werden. Interessenten sollen zum Kauf von Produkten/Dienstleistungen animiert und später dann als Stammkunden betreut werden; im Unternehmen sollen alle Prozesse durch die Mitarbeiter möglichst reibungslos und zielgerichtet umgesetzt werden; externe Dienstleister müssen ähnlich gut, vielleicht sogar noch besser „funktionieren“.<sup>583</sup>

Bei alledem reicht es nicht aus, vom Unternehmen aus „gut gemeinte“ Medienangebote zu verbreiten und auf deren Erfolg zu hoffen. Vielmehr müssen die wahrgenommenen Eigenschaften und die daraus erfolgten Interpretationen an der Zielausrichtung validiert und dann bei Übereinstimmung bestätigt und bei Nicht-Übereinstimmung modifiziert werden. Dabei geht es über die Umsetzungs- und Absatzprozesse hinaus auch und gerade um Beziehungseffekte, die im Bereich der zumeist langfristig angelegten Abhängigkeiten (Unternehmen und Mitarbeiter; Unternehmen und Zulieferer; Unternehmen und Kunden; Unternehmen und Dienstleister usw.) eine sehr wichtige Rolle spielen – zumal ein Wechsel der „Mitspieler“ immer auch den Verlust einer Investition bedeutet: all die erreichte gemeinsame Orientierung mit einem Menschen/einem Team/einem Unternehmen im Hinblick auf das Unternehmen und die geteilte Wirklichkeitskonstruktion geht verloren und muss nun bei einem neuen „Mitspieler“ wiederum neu aufgesetzt und erreicht werden, mit entsprechendem Zeit- und Geldaufwand bei ungewissem Ausgang.

Welche Notwendigkeiten/Möglichkeiten sind für die mediale Umsetzung relevant?

- **Der organisatorische Part:**
  - Im Unternehmen:
    - Das A und O: wenn die Mitarbeiter nicht Teil der Unternehmenskultur sind und diese als Teil der von ihnen entwickelten

---

<sup>583</sup> „Kooperation und konsensorientierte Dialogkulturen legen die Basis für dauerhafte Beziehungen zu den Stakeholdern. Unaufdringliches, authentisches Marketing erzeugt Zuspruch und Vertrauen.“; Bergmann 2006: 238

Realitätskonstruktion mittragen, wie sollen sie dann im Arbeitsprozess auf andere entsprechend „in die richtige Richtung“ orientierend einwirken? Aber bereits hier fehlt es schon oft im Bereich der Unternehmenskommunikation, sei es normativ, sozial oder strategisch<sup>584</sup>: wie sieht das Selbstbild des Unternehmens aus, wie wird das von anderen interpretiert, welches sind die anzustrebenden Ziele (kurz-, mittel-, langfristig) und wie sollen diese erreicht werden? Welche Mittel sind konform, welche gehen gar nicht? Vielfach endet schon hier bei vielen B2B-Unternehmen die Überlegung bzw. die professionelle Umsetzung.

- Neben der Entwicklung und ständigen Stützung der Unternehmenskultur ist ein andauernder Austausch mit den Mitarbeitern im Unternehmen notwendig. Nicht nur die gerade im Fokus stehenden Unternehmensziele gilt es zu teilen, sondern auch den jeweiligen Erreichungsgrad, evtl. Änderungen in der Ausrichtung, das Feiern von Erfolgen (Teilzielen), der ständige Abgleich zwischen Zielsetzungen und Fortschritt bzw. Erfolg, Motivation der Mitarbeiter bei der Umsetzung, das Setzen neuer (Teil-)Ziele usw. Zudem ist das „System Unternehmen“ ein agiles, sich wandelndes und entwickelndes Gebilde, insofern ist es zu jeder Zeit notwendig, Abgleich herzustellen mit allen dem Unternehmen zugehörigen Mitarbeitern ob der aktuellen Ist-Situation und der geplanten Ausrichtung und temporären Zielerreichung, der Entwicklung am Markt, der Wettbewerbssituation usw.
- Für die Mitarbeiter muss eine allgemein gültige Social Media Richtlinie erstellt werden, nach der die aktiven und passiven Handlungen geregelt werden und die als Maxime dient. So ergibt sich ein Leitfaden zur Verwendung nicht nur für diejenigen Mitarbeiter, die aktiv die Kampagnen umsetzen, sondern auch für diejenigen Kollegen, die nur „passiv“ involviert sind, aber z.B. auch auf ihren privaten Accounts als Sprachrohr für das Unternehmen fungieren (können).
- Im direkten Unternehmens-Umfeld (also Fachbereich, Kunden, Kooperationspartner, Interessenten, Zulieferer, Dienstleister): Ist innerhalb des Unternehmens eine einheitliche, sozial entwickelte und geteilte Realitätskonstruktion unabdingbar<sup>585</sup>, so muss dies als Corporate Identity nun auch im relevanten Umfeld platziert und mit kohärentem kommunikativem Auftreten immer wieder gestützt werden. Nur so ist es möglich, dass das Unternehmen als „einheitliches System“ wahrgenommen und akzeptiert wird.

---

<sup>584</sup> Siehe Kapitel 4: Empirische Erhebung

<sup>585</sup> Siehe hierzu u.a. Rüegg-Stürm 2001: 127

- Das „System“ Unternehmen erarbeitet sich so seinen Platz im „System“ des jeweils relevanten Fachbereichs. Das erarbeitete und geteilte Unternehmensbild (Corporate Identity) wird nun allen Playern im Markt, ob nun Wettbewerber oder Zulieferer, Kooperationspartner oder Kunde, Dienstleister oder Investor, als kongruente Vorlage zu vermitteln versucht, so dass diese sich selbst ihr Realitätskonstrukt von diesem Unternehmen machen. Dem Unternehmen ist sehr daran gelegen, dass die Player sich ein möglichst ähnliches und einheitliches Bild entwickeln, das so nahe an dem vom Unternehmen gewünschten Abbild liegt wie möglich. Nur so kann das Unternehmen aus einer klar definierten Rolle heraus agieren und sich als System (quasi als „Person“) verstehen und so einheitlich und zielgerichtet kommunizieren.

"Corporate Identity und – als Rückseite derselben Medaille – Corporate Stability sind notwendige Bedingungen dafür, dass Kunden und Partner Unternehmen als kognitive Invarianten konstruieren können, d.h. als Begriffe und Images, die eine relevante Wirklichkeit repräsentieren."<sup>586</sup>

In dem Zusammenhang ist aber auch die Rückmeldung aus dem Fachbereich und der Stakholder relevant: ein Corporate Identity kann so nicht einfach vom Unternehmen aus „gesetzt“ werden, sondern es muss und wird sich in der Interaktion mit den relevanten Stakeholdern verfestigen und modellieren. Das Management des Unternehmens muss hier sensibel auf diese Interaktion und den Entwicklungsprozess achten.<sup>587</sup>

- Im weiteren Umfeld:
  - Alles außerhalb der o.a. Bereiche sind eher sekundäre Zielgruppen. Wenn das angestrebte Selbstbild mit der Realitätskonstruktion dieser Unternehmen divergiert, ist das für das Erreichen der Unternehmensziele nicht so relevant. Die Schnittstellen sind oftmals gering, Interaktionen meist temporär und peripher. Zumeist reicht es

---

<sup>586</sup> Rusch 2003: 307

<sup>587</sup> „Das, was eine Organisation im Kern ausmacht und kennzeichnet, sind gemeinsam konstituierte Kommunikationen und Entscheidungen. Diese weisen stets ein kreatives Moment auf, sie finden folglich in einer nicht beliebigen, routinisierten Weise statt und sind auf eine spezifische Art und Weise miteinander verknüpft. Eine Organisation wird erkennbar und erhält ihr unverwechselbares Gesicht durch gleichermassen stabilisierende und entwicklungs offene Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmuster. So unterscheiden sich Organisationen z.B. in der Art und Weise, wie sie Kunden und Mitarbeitende gewinnen, wie sie Mitarbeitende ins Alltagsgeschehen und in die alltägliche Wertschöpfung integrieren, wie Projekte initiiert, strukturiert und durchgeführt werden, wie mit Kritik umgegangen wird und wie Reklamationen abgearbeitet werden, wie Budgets erarbeitet und kommuniziert werden, wie Lieferanten in die eigenen Innovationsprozesse eingebunden werden.“ Rüegg-Stürm; Grand 2015: 129f

in der notwendigen Interaktion, wenn klare Ansagen zu klaren Ergebnissen führen.

- **Der kommunikative Part:**

- Werbliche Kommunikation:

- Die werbliche Kommunikation auch in B2B-Unternehmen stützt sich zumeist auf den klassischen Marketing-(Medien-) Mix - und der macht vor dem Hintergrund der konstruktivistischen Kommunikationstheorie auch Sinn: Wenn jeder autark und nach seinem Befinden eigene Konstrukte aus angebotenen Medienangeboten macht, und dies abhängig von den für ihn relevanten Umfeldbedingungen im Kommunikationsprozess, dann ist jeder einzelne Kommunikationsakt subjektiv und einzigartig – dann muss die gesamte kommunikative Klaviatur gespielt werden, um so viele Kommunikationsangebote wie möglich „an den Mann“ (hier: die Zielgruppe) zu bringen. Denn je mehr Angebote auf Basis einer zentrierten und verdichteten Selbstdarstellung und –wahrnehmung (Corporate Identity) gemacht werden, desto größer ist die Chance, dass diese überhaupt rezipiert und dann auch in der tradierten Weise interpretiert werden. Eine Garantie für das Gelingen gibt es nicht.

- Wiederholende Kommunikation (auch auf Basis diverser Medien): Jedes Medium, jeder Kanal ist eine (weitere) Chance der Orientierung der Zielgruppe hin zum gewünschten Kommunikationsergebnis, ein mögliches weiteres Puzzleteil zu einer größtmöglich gemeinsam geteilten Wirklichkeit im speziellen Bereich.

- Mehrstufige Informationsangebote (Selbst-Referenzaspekt):

Je mehr Tools aus dem Marketing-/Medienmix eingesetzt werden und je mehr sich die Informationsangebote aufeinander beziehen (z.B. bei der Nutzung mehrstufiger Ansprachen), desto mehr erhöht sich der Selbst-Referenzaspekt und damit die Wahrscheinlichkeit, dass ein Medienangebot in der Zielgruppe „ankommt“, also Beachtung findet und zu einer Reaktion führt.

- Flankierende Informationsangebote (Dissipations- und Explikationsaspekt):

Wenn ich es mit einem Medium schaffe, Aufmerksamkeit für mein Unternehmen, mein Produkt, meine Dienstleistung bei einem Interessenten zu erreichen, dann kann bereits eine flankierende Maßnahme zu einer ersten Verfestigung eines gewünschten Bildes führen oder aber ein völlig anderer Kommunikationsweg erst den kommunikativen Weg zur Zielgruppe ebnen.

- Direktes Feedback:

- Was macht nun die Zielperson aus dem Kommunikationsangebot, hat das Unternehmen das gesetzte Kommunikationsziel erreicht? Das ist

nur mittels Rückmeldung zu erfahren. Also gilt es, genau das einzuholen. Der Fallstrick dabei ist: das Unternehmen muss nun eigentlich jedes kognitive System, also jedes Unternehmen im Bereich der kommunikativen Zielgruppe(n) (und damit jeden im Kommunikationsprozess involvierten Menschen) einzeln und dezidiert „abfragen“, um auf seine spezifischen, subjektiven Konstruktionsleistungen einzugehen. Jegliche Clusterung führt zu Vereinheitlichungen, die Trennschärfe und die Berücksichtigung der subjektiven Realitätskonstruktion wird unterlaufen.

Im B2B ist der persönliche Verkauf eines der wichtigsten Instrumente und entsprechend breit besetzt und aufgestellt (Verkäufer im Innen- und Außendienst, Telesales, technische Berater im Büro und vor Ort, Aftersales, CRM). Und gerade im direkten Gespräch von Mensch zu Mensch können die Rückkopplungen mit hoher Intensität erfolgen, da sofort auf Feedback reagiert werden kann und das gesamte Wirkspektrum des Menschen als Medium eingesetzt wird (Gestik, Mimik, Akustik, Optik).

Ein Manko: die Subjektivität bei der Einschätzung und gerade die kognitive Autonomie des Einzelnen ist „im Weg“, der Abgleich ist subjektiv und abhängig vom Mitarbeiter, der ihn vornimmt, ebenso wie von den Umfeldbedingungen. Zum anderen müssten alle „Einschätzungen“ aus den diversen verwendeten Medien mit Rückkoppelungsmöglichkeit, also hier insbesondere die Kollegen mit direktem Kontakt zu den Stakeholder, wie der Vertriebsinnen- und -außendienst, Tele- und Aftersales aber auch Marketing und Produktmanagement, an einem Punkt zusammengeführt und für jeden Stakeholder zu einem Gesamtbild verdichtet, am Kommunikationsziel abgeglichen und dann je mit weiteren Maßnahmen orientiert werden – das erscheint als absolut unmöglich, auch wenn entsprechende technische Hilfsmittel in Form von Hard- und Software im Bereich Social CRM schon recht weit sind und eine Menge leisten können<sup>588</sup>.

- Indirektes Feedback:
  - Erfolgt die Kommunikation mit der Zielgruppe nicht mittels persönlicher, direkter Ansprache, stellt sich die Frage, wie die Zielerreichung gemessen werden kann. Ist dies bei einfachen kommunikativen Akten wie z.B. einem Verkaufsmailing mit Angebotsunterbreitung oder einer Abrufmöglichkeit für Produktinformationen noch recht einfach zu messen<sup>589</sup>, ergeben sich bei genauerem Hinsehen aber nur sehr verzerrte Bilder.

---

<sup>588</sup> Siehe Kapitel 7

<sup>589</sup> Bei diesem Beispiel wäre es zunächst schlicht die Rücklaufquote der Bestellungen auf das Mailing.

Zunächst ist zu beachten, dass die o.a. „einfachen Ansprachen“ nur ein kleiner Teil der Medienangebote eines Unternehmens sind; demnach ist zu prüfen, inwieweit andere kommunikative Maßnahmen des Unternehmens hier ggf. relevant eingewirkt haben (Selbst-Referenzaspekt; Dissipations-/ Explikationsaspekt). Ein autark funktionales Mailing, um bei dem Beispiel zu bleiben, muss das beworbene Produkt oder die Serviceleistung technisch klar darstellen und die Auswirkungen einer Bestellung auf das konkrete Angebot unmissverständlich erläutern. Formal ein einfacher Akt. Wenn eine breite gemeinsam geteilte Wirklichkeitskonstruktion zwischen den beiden Unternehmen zugrunde liegt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Medienangebot als solches „verstanden“ wurde, relativ gesehen groß. Hier muss aber nun der gesamte Kommunikationsstatus zwischen den beiden beteiligten Unternehmen und auch den in den Unternehmen „zuständigen“ Menschen berücksichtigt werden: welches Image wird mit dem aussendenden Unternehmen rezipiert; ist das beworbene Produkt bekannt, wird es ggf. bereits verwendet; wie wird dieses Produkt bewertet; welche Informationsangebote liegen hierzu bereits vor usw. Nur wenn das kommunizierende Unternehmen sich auf den gesamten Status bezieht, kann wirklich zielgerichtet agiert werden.

Was aber wirklich seitens des Adressaten mit dem Angebot verbunden wird, also ob ein kognitiver Prozess in Gang gesetzt und Änderungen im Wirklichkeitskonstrukt im Bezug auf das Unternehmen, das Image, das Produkt usw. erfolgt sind, bleibt nicht nur offen, sondern wird auch nicht eruiert. Auch wenn eine Rücklaufquote von 1 Prozent ggf. betriebswirtschaftlich als „Erfolg“ gewertet werden kann (bei diesem Beispiel), macht die Erfolgsquote aus kommunikativer Sicht sicher eine Überprüfung notwendig. Hat die Zielgruppe das Medienangebot überhaupt erhalten; wenn ja, hat sie es beachtet; in welchem Rezeptionsumfeld ist dies erfolgt; wie war der bisherige Realitätsstatus zu diesem Produkt, was hat sich durch das Angebot verändert; was genau war der Beweggrund der Reagierer, was der der Nicht-Reagierer? Wenn all dies unbeachtet gelassen wird, bei unbefriedigendem Response ggf. nur Medium, Layout oder textliche Beschreibung geändert werden, dann wird kein Kommunikationsprozess in Gang gesetzt und auch keine Lehren gezogen – trial-and-error ersetzt strategische Marktbearbeitung.

Der Lösungsansatz hierfür wäre, immer einen Rückkanal zur Verfügung zu stellen, der einfach zu handhaben ist und möglichst neutral aufnimmt, welche Interpretationsleistung das jeweilige Medienangebot bei dem speziellen Rezipienten erreicht hat. Im Allgemeinen hat die Vertriebsmannschaft diesen Job, zumindest in Alibi-Funktion, denn die Außendienst- und Telesalesmitarbeiter haben täglich direkten Kontakt mit

den Kunden und somit „das Ohr am Markt“. Dabei erhalten sie auch Rückmeldungen zu den verwendeten Medienangeboten.

De facto gibt es aber nur in wenigen B2B-Unternehmen hierzu einen aufgestellten Prozess, um dieses Wissen zu kanalisieren und gewinnbringend zu nutzen.

Wenn Social Media Komponenten diese Aufgaben übernehmen sollten, wäre folgende Vorgehensweise denkbar:

- Social Media-Plattformen auswählen,<sup>590</sup>
- Kommunikationsziele festlegen, Ressourcen definieren,
- Medienanalysedaten einholen (was kann welches Medium am besten leisten?<sup>591</sup>)<sup>592</sup>,
- zunächst die definierten Plattformen beobachten, sich mit den Gepflogenheiten und Handlungskonsequenzen vertraut machen;
- bei Aktivität stets auf den Mehrwert der Medienangebote achten (keine plumpe Werbung),
- hohe Transparenz: Aktualität, Offenheit und Ehrlichkeit sind Trumpf, ebenso das In-Vorleistung-treten;
- Branche und Wettbewerber beobachten, dazu natürlich alles, was mit dem eigenen Unternehmen und den eigenen Produkten/Dienstleistungen zusammenhängt und, wenn nötig, entsprechend reagieren.

---

<sup>590</sup> „Ein Unternehmen sollte nur so viele öffentliche Profile anlegen, wie es pflegen kann. Denn veraltete Profilinformationen, nicht beantwortete Nachrichten oder Kontaktanfragen schaden dem Ruf des Unternehmens.“; Pleil 2010: 21.

<sup>591</sup> So besagt eine Studie von Marktforscher Leadforce1, dass Facebook- und Twitter-Nutzer für B2B-Websites weniger wertvoll sind als Besucher, die von Wikipedia und Business-Networks wie LinkedIn kommen. "Besucher von den Top-Social-Sites sind danach generell uninteressiert an Produkt- oder Kontaktseiten, was den Schluss zulässt, dass die Besucher sich für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens eher nicht interessieren. Besucher, die von Facebook stammen, interessieren sich am ehesten für die ‚Über uns‘-Seite oder für Blog-Einträge. Besucher von Twitter haben ein ähnliches Verhalten. Bei ihnen liegen Blog-Einträge allerdings vorne. Außerdem: Die meisten Besucher aus Social-Media-Sites sind Ein-Seiten-Besucher. Das lässt den Schluss zu, dass Besucher aus dem Social Web Unternehmenslinks folgen, um einzelne Inhalte zu finden - aber nicht, um verkaufsrelevante Prozesse zu starten, beispielsweise eine Produktsuche. Besucher von LinkedIn und Wikipedia surfen auf Unternehmens-Sites eher herum und besuchen mehrere Seiten. Nutzer von Business Networks besuchen eher die Jobangebote auf Unternehmens-Websites. Wikipedia-Surfer sind diejenigen, die am ehesten eine Produktsuche durchführen.“; iBusiness 3.0 2010a: 1.

<sup>592</sup> „Bieten Sie einen Mehrwert für Ihre Zielgruppe. Social Media lebt von Beteiligung und Beteiligung wiederum lebt vom individuellen Nutzen. Schauen Sie über den Tellerrand und publizieren Sie nicht ausschließlich rein werbliche Inhalte über eigene Produkte und Dienstleistungen oder das Unternehmen selbst. Bieten Sie Ihren Nutzern regelmäßig ein thematisches Portfolio an relevanten Informationen. Seien Sie authentisch und transparent, nur so erzielen Sie Glaubwürdigkeit und Vertrauen.“; Postel; Schnoor; Zahn 2010: 2ff.

- Dabei die Wechselwirkungen der diversen Plattformen und Spielarten berücksichtigen und ggf. nutzen, die Erfolge/Misserfolge der Kampagnen messen und darauf reagieren (auch Kampagnen der Wettbewerber mit einbeziehen);
- immer die zeitliche Komponente der Betreuung beachten: bei Social Media erfordert „...die Moderation der Kommunikation und die Reaktion auf das Feedback der Zielgruppe über den gesamten Kampagnenzeitraum hinweg aktives Handeln. Ohne dies wird kein erfolgreicher Dialog mit der Zielgruppe entstehen.“<sup>593</sup>

#### 5.4 Beobachtungsroutine als konstruktivistischer Lösungsansatz

"Das systemische Markenmanagement schließt eine direkte Beeinflussbarkeit des Konsumenten aufgrund der Autonomie seines selbstorganisierenden und selbstreferentiellen kognitiven Systems aus."<sup>594</sup>

In puncto Zielsetzung von Unternehmenskommunikation ist die Theorie des Konstruktivismus der Super-GAU: wenn jede Person aus der Zielgruppe z.B. aus der werblichen Kommunikation der Unternehmen für sich selbst ein eigenes Substrat herausfiltert, das sie dann noch völlig isoliert und nur auf ihre (kognitiven) Bedingungen hin integriert (wenn sie das überhaupt tut und wenn sie die Kommunikation des Unternehmens überhaupt erreicht hat und der Rezipient sie dann auch noch beachtet hat und alle dargebotenen Informationsangebote berücksichtigt hat usw.) und daraus dann den „Inhalt macht“, der für sie relevant/interessant/ anregend/ansprechend ist, hat das aktiv kommunizierende Unternehmen keinen gezielten Einfluss auf den „Erfolg“ der Kommunikation. Auf dieser Basis scheint Kommunikation gelinde gesagt stark zufällig.

Mit der Theorie der Beobachtungsroutine bietet der Konstruktivismus einen Lösungsansatz für dieses Dilemma: Für die Realisierung kommunikativer Intentionen ist es wesentlich, die Adressaten und ihre Reaktionen auf die kommunikativen Angebote systematisch im Hinblick auf bestimmte Aspekte zu beobachten, um eine Wissensorientierung bei den anvisierten Kundengruppen zu ermöglichen.<sup>595</sup> Mittels Beobachtungsroutinen gleicht das werbende Unternehmen ausgesendete Informationsangebote mit entsprechendem Feedback der Zielgruppe ab; was hat die Zielgruppe aus den Informationsangeboten rezipiert, welche Inhalte generiert, welche Messages übernommen bzw. akzeptiert, welche Realität(en) konstruiert?

---

<sup>593</sup> Postel; Schnoor; Zahn 2010: 2ff

<sup>594</sup> Tropp 2006: 269

<sup>595</sup> Vgl. Rusch 2003: 303ff

Die bisher eingesetzten klassischen Kommunikationswege können dies in der Praxis nicht leisten, fehlt doch der direkte Rückkanal, der es ermöglicht, sich kommunikativ auszutauschen, direkt zu reagieren, zu beobachten und wieder zu reagieren und sich so mehr einer gemeinsam erarbeiteten Realitätsbasis zu nähern.<sup>596</sup> Stellt sich die Frage, ob die neuen Social Media Instrumente beim Schließen dieser Lücke helfen können. Rein vom technischen Standpunkt bieten sie zumindest eine bisher nicht vorhandene Möglichkeit dazu: nämlich den direkten kommunikativen Austausch mit den Rezipienten. Das Unternehmen gibt ein erstes Medienangebot an die Zielgruppe, z.B. zu einem neuen Produkt. Die Zielgruppe äußert sich dazu und das Unternehmen kann aus der Beobachtung der Reaktionen deuten, wie die ersten Realitätskonstruktionen der Zielgruppe zu diesem neuen Produkt ausfallen; daraufhin reagiert das Unternehmen wieder mit einem weiteren, nun auf Basis der beobachteten Reaktionen optimierten Medienangebot, auf das die Zielgruppe wiederum reagiert usw. So entsteht eine gemeinsame Orientierung<sup>597</sup>, der Aufbau einer gegenseitig entwickelten und somit akzeptierten Realität; quasi bildet diese Zusammensetzung von Unternehmen und interagierender Zielgruppe eine gemeinsame Kultur, in der das entstandene Realitätskonstrukt sozial validiert wird und zu einer weitestgehend konformen Wirklichkeitsbasis führen kann.

Das heißt nicht, dass die involvierten Kommunikationspartner nun „die gleiche Wirklichkeit“ haben; es heißt lediglich, dass sie sich in diesem speziellen Themenpunkt, der durch das ursprüngliche Medienangebot des Unternehmens gesetzt und umrissen wurde, nach und nach mittels Beobachtung, Reaktion, Beobachtung der Reaktion usw. auf einen gemeinsamen Nenner hin verständigen können.

Social Media Instrumente bieten die Möglichkeit, diese beschriebene Beobachtung, Reaktion und Beobachtung der Reaktion „sofort“ und ohne Zeitverlust zu realisieren. Sicher sind ähnliche Prozesse auch bisher schon erfolgt, ansonsten wären nicht Unternehmen oder Produkte mit „Kultstatus“ entstanden.<sup>598</sup> Social Media Instrumente bieten nun aber die Möglichkeit,

---

<sup>596</sup> Ausgenommen natürlich der direkte persönliche Austausch face-to-face oder via Telefon und Email, dessen Wichtigkeit gerade in der B2B-Kommunikation im Kapitel 4 belegt ist, zumeist aber direkten Vertriebszielen dient.

<sup>597</sup> Tropp nennt das „strukturelle Kopplung zwischen Unternehmen und Konsumenten“; Tropp 2006: 251f

<sup>598</sup> Z.B. Harley Davidson: das Unternehmen hat sicher den Grundstein für das Konzept erarbeitet und gelegt; nur jedoch mittels jahrelanger Interaktion mit den Käufern, gemeinsamen Erlebnissen, Missverständnissen, Reaktionen und Gegenreaktionen, Veranstaltungen, Diskussionen auf verschiedenen Ebenen und Plattformen hat sich in vielen Jahren eine gemeinsame Kultur entwickelt, in der, zumindest was diese „Gruppe“ betrifft, sich eine gemeinsame Realitätsbasis gebildet hat, in der kommunikative Eckpfeiler sozialisiert und gleichbedeutend benannt sind, man in eine gemeinsame Realität eintaucht, sobald der Harley Davidson Fahrer sich seine „Kutte“ anzieht und als solcher erkennbar wird. Bewegt man sich in diesem Umfeld stellt man aber auch fest, das

diese Interaktion in kurzem zeitlichen Rahmen und in direkter Form umzusetzen, ohne dass andere Plattformen und Aktionen wie z.B. Veranstaltungen wie Messen, Kundenincentives o.ä. umgesetzt werden müssen. Dies ist nicht nur in zeitlicher, sondern auch in monetärer Hinsicht ein wichtiger Faktor.

Dahinter steht ein Prozess, der mindestens langfristig, eigentlich sogar zeitlich unendlich (nur so kann eine kulturelle Einheit wachsen, sich verändern und anpassen) angelegt ist und von der Schleife Beobachtung/Reaktion lebt. Das alles auf dem Spielfeld der fachlichen Orientierung in einem Spezialgebiet, so bietet sich die Möglichkeit der gemeinsamen Orientierung zu einem Ziel hin: starker Interaktion und somit Sozialisation einer gemeinsamen Partnerschaft.

### **Die Beobachtungsroutine: wie gemacht für B2B?!**

Die Besonderheiten<sup>599</sup> des B2B Marketings<sup>600</sup> schreien geradezu nach der Umsetzung nach o.a. Muster:

– **Sehr heterogene, breite und vielschichtige Zielgruppen:**

Auch in der Marketingkommunikation muss eigentlich sehr spezifisch und zielorientiert auf die Belange Einzelner eingegangen werden, um klare und eindeutige Informationsanreize zu setzen, die die Zielgruppen/-personen in die gewünschte Richtung denken lässt. Kommunikationsangebote „nach dem Gießkannenprinzip“ mit klassischen Medien können, wenn überhaupt, nur Teilerfolge liefern.

– **Umfassender Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsprozess:**

Die Komplexität vieler Projekte und der hohe Individualisierungsgrad im B2B zwingen dazu, unterschiedlichste Quellen für die Informationsbeschaffung zu nutzen. Klarer Fall von „Multi-Media“: wo viele Daten und Informationen benötigt werden, kommen viele Medien zum Einsatz – viele Möglichkeiten, mit gezielter Kommunikationsstrategie viele Personen aus dem Zielgruppenbereich zu erreichen und mit unterschiedlichsten Herangehensweisen dem Kommunikationsziel näher zu kommen.

Prädestiniert ist hier das Internet, stehen die dort angebotenen Daten doch immer zum Zugriff bereit – man muss nur die „richtige“ Plattform finden. Sobald aber Fragen beim User auftauchen, ist die klassisch konzipierte Website auch schnell am Ende. Vielfach kann man heutzutage natürlich auf der Website eine Email-Nachricht initiieren – dafür reicht

---

der gemeinsam getragene, einheitliche Raum innerhalb dieser Realität sehr klein ist, die Teilnehmer geraten sehr schnell in Bereiche, die nicht gemeinsam definiert sind, was schnell zu Irritationen führt.

<sup>599</sup> Vgl. zu den Besonderheiten auch: creative360 2011: 1

<sup>600</sup> Siehe Kaptitel 3.2

aber auch ein normaler Outlook-Account aus. Einfach und schnell ist da immer noch das Telefonat oder, wenn es noch bequemer sein soll, der Besuch eines Verkäufers; so kann man nicht nur seine Fragen stellen, sondern auch schauen, ob man eine brauchbare Antwort erhält und vielleicht gleich noch mehr Informationen, die weiterhelfen in der komplexen Sachlage. U.a. aus diesem Grund ist der direkte Austausch im B2B auch weiterhin der wichtigste Part im Medien-Mix.

– **Multipersonelle Entscheidungen, formalisierte Angebots- und Nachfragestruktur:**

Das „Buying-Center“ ist die tragende Säule bei der Beschaffung im B2B;<sup>601</sup> dem gegenüber steht die Vertriebsabteilung im anbietenden Unternehmen, auch klar strukturiert, auf Dienstleistung ausgerichtet und ebenfalls bestens ausgebildet. Entscheidungen werden auf beiden Seiten nicht ad hoc und emotional, sondern zielgerichtet, gut vorbereitet und nach feststehenden Regeln getroffen. Zumeist sind Teams involviert, oft hat ein Entscheider am Ende Entscheidungsgewalt bzw. Vetorecht. Immer aber sind Prozessschritte einzuhalten, Kollegen zu informieren, Phasen zu diskutieren - Austausch ist notwendig, eine gemeinsame Basis muss geschaffen werden. Nicht verwunderlich, dass auch hier der direkte menschliche Austausch das wichtigste Tool darstellt für Meetings, Gespräche, Telefonate, Protokolle und Emails.

– **Komplexe Produktionsabläufe und Herstellungsprozesse:**

Die meisten Fertigungsprozesse sind heutzutage technisch organisiert, die Abläufe fließen Hand in Hand, Zeitabläufe sind bis aufs Kleinste optimiert, Lieferprozesse mit minimalen Verzögerungspuffern ausgereizt. Die Mitarbeiter werden gesteuert und gelenkt durch validierte Prozessbeschreibungen; Kommunikationsnotwendigen erfolgen weiterhin oftmals mündlich, selten fernmündlich, und natürlich technisch gestützt, primär via Email. Hintergrund ist auch hier die Möglichkeit der sofortigen Klärung von Nachfragen und der direkte Abgleich, dass das Kommunikationsziel auch „verstanden“ wurde.

– **Hoch erklärungsbedürftige Produkte und Investitionsgüter/  
Umfangreiches Produkt- und Dienstleistungsportfolio:**

Im B2B Segment steht die „fachliche Tiefe“ zumeist im Vordergrund: Produkte und Dienstleistungen sind oft das Ergebnis jahrelanger Entwicklung und Erfahrung, orientieren sich an fachlich komplexen Aufgabenstellungen und sind allein von daher nur mit geschulten Mitarbeitern zu bewältigen. Das engt den Anbieter- und Nachfragerbereich stark ein und lässt die Fachbereiche nahe zusammenrücken – es entstehen kulturelle Subsysteme, die eine gemeinsam getragene (durch Erfahrung und Austausch geprägte) Basis

---

<sup>601</sup> Siehe Kapitel 3.2

gebildet haben. Die „Fachbereichs-Wirklichkeit“ wird von den Teilnehmer sehr ähnlich interpretiert; die Fachsprache wirkt als Rückgrat, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse als Bindeglieder dieser gemeinsamen Realität.

– **Hoher Individualisierungs- und Interaktionsgrad (Einzelprodukte, kleine Produktserien, Standardwaren):**

Die spezifischen Bedürfnisse der B2B-Unternehmen bedingen individuelle Lösungen, sei es bei der Produktentwicklung auf die Anforderungen des Kunden hin, bei Installationen von Anlagen, konkreten Dienstleistungen oder auch bei der Auswahl oder Spezifizierung von standardisierten Produkten. Hierzu ist entsprechender Austausch der Partner auf hohem fachlichem Niveau notwendig. Aufgrund des schnellen und effektiven Einsatzes wird hier der direkte Austausch präferiert, eine enge Verzahnung der Teilnehmer mit begleitenden sozialen Verknüpfungen ist die Folge. Alternativen müssten sich zunächst beweisen und etablieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: der hohe Interaktionsgrad im B2B bedingt kommunikative Lösungen, die schnell, funktional und strukturiert sind. Emotionales steht im Hintergrund, persönliches hat nur wenig Gewicht - im Fokus steht die Problemlösung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Entsprechendes wird von der Kommunikation gefordert. Sicher ist die direkte Kommunikation face-to-face oder via Telefon sehr effektiv unter diesen Bedingungen, aber auch störanfällig, sehr kostspielig und außerdem höchst abhängig von den eingesetzten Mitarbeitern und deren Kommunikationsfähigkeit. Darüber hinaus wird im Medien-Mix mit den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln gearbeitet.<sup>602</sup> Mit dieser vermittelten Kommunikation erfolgt der Übergang in die „One-to-many“-Ausrichtung ohne direkten Rückkanal, auf den sofort reagiert werden könnte.

## **5.5 Der moderne Marketing Mix - Was kann Social Media leisten?**

Das Internet prägt seit einiger Zeit - in Deutschland und den entwickelten Ländern weltweit - den privaten und professionellen Alltag breiter Bevölkerungsschichten.<sup>603</sup> Bemerkbar macht sich das nicht nur bei den hohen Nutzerzahlen und Nutzungszeiten, auch nähern sich die soziodemografischen Merkmale der Web-Nutzer denen der Gesamtbevölkerung immer mehr an; das Mediennutzungsverhalten hat sich gewandelt von der rein passiven

---

<sup>602</sup> Primär sind das die „einfachen“ Printmedien, die hauptsächlich informellen Charakter haben, wie Salesfolder, Kataloge, Infobroschüren, aber auch Postmailings und ganz normale Briefpost; im Rahmen der digitalen Kommunikation sticht die Unternehmenswebseite heraus.

<sup>603</sup> Vgl. Freilinger et al 2010: 4

Informationsaufnahme in Richtung des aktiven Beitragens und Kommunizierens der Medienteilnehmer. Das gilt auch für Unternehmen und das B2B-Segment.

Gerade in der „professionellen Kommunikation“ der Unternehmen wird eine Vielzahl von verschiedenen Informationsquellen eingesetzt, um sich über den eigenen Fachbereich auf dem Laufenden zu halten, neue Entwicklungen zu verfolgen, die besten Partner zu finden oder die günstigen Bezugsquellen, aber auch um die eigenen Produkte bestmöglich zu vermarkten. „Online-Kommunikation gehört für die meisten Unternehmen zum Tagesgeschäft. In Marketing und Vertrieb, aber auch in der Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, sind die sogenannten neuen Medien in den klassischen Medienmix integriert worden.“<sup>604</sup>

Dieser Medienmix ist vielschichtig und über die Branchen hinweg auch relativ homogen: ganz vorne in der Wichtigkeit steht das Internet, mit den Komponenten Unternehmens-Website und Suchmaschinen. Die Studie „Information und Kommunikation im Kaufprozess von B2B Unternehmen“<sup>605</sup> z.B. weist für das Einholen von Erstinformationen bei einer Werteskala von eins (nie) bis fünf (immer) folgende Ergebnisse aus:

- Internet (4,91),
- Persönliche Kontakte (4,5),
- Kataloge von Lieferanten (3,91),
- Fachzeitschriften (3,69),
- Messen (3,51),
- Anbieterwerbung (2,85),
- Newsletter (2,36),
- Branchenverbände (1,98),
- IHK (1,79).

Das Internet wird in den entsprechenden Einkaufsphasen als Informationsquelle vor (81,1 Prozent), während (64,1 Prozent) und auch nach dem Einkauf (62,4 Prozent) genutzt.<sup>606</sup> Suchmaschinen verwenden über dreiviertel der B2B-Entscheider, die zweitbeliebteste Online-Informationsquelle sind Anbieterwebsites. Auch Online-Fachmagazine, Fachportale und Nationale Lieferantenverzeichnisse konsultieren die Entscheider im Netz. Eher selten bis nie nutzen sie internationale Lieferantenverzeichnisse, Unternehmenswerbung oder Foren, sowie Blogs. „Laut den befragten B2B-Entscheidern wird das Internet als Informationsquelle den Anforderungen in den Bereichen persönlicher Kontakt, Vertrauenswürdigkeit, Objektivität und Service eher nicht gerecht. Deswegen ist ein Mix verschiedener Marketing-

---

<sup>604</sup> Ebenda

<sup>605</sup> Vgl. Bradish 2012c: 1

<sup>606</sup> Vgl. Studie „Informationsverhalten von B2B Kunden in den Einkaufsphasen“; Bradish 2012a: 1

Kanäle von großer Bedeutung. Er kann die Defizite einzelner Kanäle bereits in der Anfangsphase, der Informationsrecherche, ausgleichen."<sup>607</sup>

Die Geschäftskunden spielen aber auch mit den vorhandenen Möglichkeiten und nutzen sie bestmöglich: so informieren sie sich vorab online, tätigen den eigentlichen Kauf dann später im persönlichen Kontakt (etwa 72 Prozent) oder dann anhand der Bestellung über ein Printmedium (61 Prozent). Suchmaschinen sowie Marken- oder Herstellerwebsites werden dabei am häufigsten zurate gezogen. Während der Kaufentscheidung und des Kaufabschlusses ist den Kunden zudem der persönliche Kontakt (43,8 Prozent) sehr wichtig. „Sowohl der Erfolg von Onlineshops als auch vor allem die Umsätze über Printmedien sind eng mit einem vorangegangenen persönlichen Beratungsgespräch, beispielweise auf Messen, verknüpft. So werden 74,6 Prozent der Umsätze in Onlineshops von Kunden erzielt, die sich zuvor in einem persönlichen Gespräch informiert haben. Bei Printbestellungen macht der persönliche Kontakt sogar 92,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Auch die Printmedien selbst dienen als wichtiger Impulsgeber: 36,2 Prozent der Käufer in Onlineshops haben sich zuvor in Katalogen oder Broschüren über die angebotenen Produkte und Leistungen informiert."<sup>608</sup>

Suchmaschinen und Unternehmens-Websites dienen also im Arbeitsalltag als erste Anlaufstelle, dennoch bleiben viele klassische Anbahnungswege hochrelevant. Printmedien und PR, Messen/Ausstellungen und Anzeigen in Fachzeitschriften, Imagebroschüren und Post-Mailings, Kunden-Events und Workshops/Schulungen sind nur einige der wichtigen (offline) Kommunikationstools, die neben Onlinekommunikation und persönlicher Ansprache Verwendung finden.

### **Learning: Anforderungen der Zielgruppen steuern mehr und mehr die Kommunikationsangebote**

Social Media als Ganzes gesehen hat vielfältige Möglichkeiten; insbesondere spezifische Lösungen für einzelne Fachbereiche oder Anforderungen sind denkbar und leicht technisch umsetzbar. Sieht man sich aber die einzelnen Instrumente detailliert an, so ergeben sich doch gewaltige Lücken im Bezug auf Anforderungsprofil und Umsetzungs-/ Darstellungsmöglichkeit. Ein Facebook-Account allein z.B. bietet natürlich verschiedene Interaktionsmöglichkeiten für ein Unternehmen, in „Dialog“ mit (einem Teil von) seinen Stakeholdern zu treten. Das Setzen der wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens wie Firmenname, Anschrift, Anzahl der Mitarbeiter usw. ist im Account schnell eingetragen; Fotos einstellen und zielgerichtet an einzelne Adressaten oder aber „an alle“ zu senden, geht einfach; mit einer aktiven Nutzung des Accounts zusätzlich das wichtige Google-Ranking zu

---

<sup>607</sup> Bradish 2012c: 1

<sup>608</sup> Bradish 2012a: 1

verbessern gehört zum modernen SEM-Marketing; Rückmeldungen auf die ausgesendeten Beiträge oder eigenständige Anfragen anderer User zu bekommen und diese zu sichten und wiederum zu beantworten oder anderweitig darauf zu reagieren ist eine Fleißaufgabe...

Stellt sich die Frage, ob so die kommunikativen Anforderungen an ein B2B-Unternehmen „besser“ zu bewältigen sind.

Exemplarisch hier die Betrachtung einiger Social Media Instrumente und deren technisch orientierter Nutzungsmöglichkeiten<sup>609</sup> aus Sicht der B2B-Unternehmen:

- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Google+, MySpace):  
junge Zielgruppe, sehr große Reichweite, schnelles Medium, Chance zur Viralität, eher privat orientiert;  
Ausrichtung: Vertrieb, Kundendienst, Marketing

- Fanpage für das Unternehmen anlegen und pflegen

Das Anlegen einer Fanpage ist recht schnell gemacht, man muss sich nur anmelden und die Firmendaten eintragen; danach geht es daran, „Freunde“ zu aktivieren und diese dann mit relevanten Informationsangeboten zu versorgen und dabei immer die Zielsetzungen im Auge zu behalten. Denn: Unternehmen müssen hier emotionalen Content liefern und das immer wieder neu. Aktualität, News, Zusatzinformationen, Goodies, Interna usw. in verschiedenen Formaten sind die wichtigen Komponenten, um eine Fanpage zu halten, die für die „Freunde“ interessant und spannend ist. Hoffentlich so spannend, dass Beiträge auch immer wieder ein „Like“ erhalten und an die Freunde der Freunde geteilt werden, aber auch Response von den Freunden kommt, Rückmeldungen also, Kommentare, Ergänzungen, Fragen usw. Nur so ist für ausreichend Spannung gesorgt, nur mit hohem Unterhaltungswert werden die Freunde bleiben.

Insofern ist der Start einer Unternehmens-Fanpage auch der Beginn einer quasi nicht endenden Suche nach frischem Content; nur nicht nachlassen, denn sollte diese Informationsquelle sich deutlich verlangsamen, nicht mehr interessant oder up-to-date sein, dann ziehen sich die „Freunde“ sehr schnell zurück, werden passiv und der Datenstrom verebbt. Dann ist dieses Tool nicht nur „tot“, sondern es bleibt ein entsprechend negatives Image haften, nämlich dass dieses Unternehmen und die Produkte nicht genügend Innovationskraft haben, um darüber öffentlich (positiv) zu sprechen. „Communities bedeuten Arbeit. Und zwar nicht zu knapp. Der Aufwand, den Content bereitzustellen und laufend zu pflegen ist hoch. Und: Sie müssen laufend, praktisch in Echtzeit, auf Kommentare reagieren.“<sup>610</sup>

---

<sup>609</sup> Vgl. hierzu u.a. Halm 2011b: 1

<sup>610</sup> rabbit eMarketing 2011: 1

Was auch zu beachten ist: Soziale Netzwerke sind eher privat orientiert. Menschen tauschen sich hier primär über ihr Privatleben aus, Werbung für Produkte ist da, auch wenn sie auf sehr emotionale Weise daher kommt, doch eher störend oder bestenfalls geduldet.<sup>611</sup> Wenn es dann wenigstens noch um emotional aufgeladene Produkte geht, wie z.B. große Sportmarken oder Luxusgüter, die ihren Platz im privaten Leben der Menschen haben, dann ist ein Zugang noch denkbar. Kommen aber nun die eher nicht bekannten B2B-Marken ins Spiel, die höchst erklärungsbedürftig sind und für Freunde und Bekannte keine Bedeutung haben, wird schon die erste Vernetzung sehr schwierig, die Beziehung dauerhaft aufrecht zu erhalten umso mehr.

Wichtig beim Thema Facebook und Marketing ist auch, dass durch die Veränderung des Edge-Rank<sup>612</sup> durch Facebook neue Filtermechanismen eingebunden wurden. Da die Anzahl der Freunde der User immer höher wurden, ist eine Fokussierung auf die Freunde erfolgt, mit denen wirklich interagiert wird. Nur bei den Freunden, mit denen man chatted, diese „liked“, kommentiert und mit ihnen mailt, werden neue Meldungen auf der Hauptebene angezeigt. Es reicht also nicht mehr aus, Accounts nur zu „ liken“, man muss auch intensiv mit diesen interagieren, damit die eigenen Status-Updates auch gesehen werden. „Facebook-Fansites sind damit kein Push-Medium mehr, diese Zeiten sind vorbei.“<sup>613</sup> Facebook bietet aber auch eine Lösung für dieses Problem an: entsprechend „klassische“ Werbung auf Facebook schalten. So schnell ist das Soziale im Sozialen Netzwerk dem Wirtschaftsstreben unterworfen (und das ist nicht nur eine vorauszuahnende Reaktion auf den großen Börsengang des Unternehmens).<sup>614</sup>

---

<sup>611</sup> „In Deutschland sind gerade einmal 15 Prozent der Facebook-Nutzer "Fans" einer Marke (in Großbritannien übrigens 32 Prozent, es besteht also schon noch Potenzial).“; rabbit eMarketing 2011: 1

<sup>612</sup> Der Algorithmus, nach dem die Suchergebnisse selektiert und gelistet werden.

<sup>613</sup> rabbit eMarketing 2011: 1

<sup>614</sup> "Als Mark Zuckerberg im vergangenen Jahr verkündete, Facebook werde auch nach dem Börsengang mehr für das Wohl seiner Nutzer als seiner Aktionäre arbeiten, klang es nach einer Revolte gegen die Gesetze der Wall Street. Die Börsianer können sich wieder beruhigt zurücklehnen: Sie haben gewonnen - Mark Zuckerberg hat seine Meinung geändert. Geld ist ihm nun eindeutig wichtiger als zufriedene Nutzer. Wenn es noch eines Beweises bedurft hätte, lieferte er ihn in diesen Tagen: Facebook spielt von nun an in den USA Werbevideos mitten im Nachrichtenstrom automatisch ab, sobald sie ins Blickfeld eines Nutzers geraten. Parallel kappt der Konzern die Reichweite der Seiten von Prominenten oder Unternehmen. Wer seine Fans noch erreichen will, soll nun Werbung kaufen, rät der Konzern. Die Kasse klingelt, der Aktienkurs steigt. Aber seitdem auch die Zahl der unzufriedenen Nutzer zunimmt, wittert die Konkurrenz ihre Chance. WhatsApp oder Snapchat haben Übernahmeangebote von Facebook abgelehnt, weil sie eine Chance gegen den Marktdominator sehen. Die Risikokapitalgeber investieren wieder mehr Geld in soziale Netzwerke. Auch das ist ein sicheres Zeichen, dass sie neben Facebook Platz für

- Zielgerichtete Aktionen starten; verknüpfte Zielsetzungen:
  - Das eigene Unternehmen platzieren und positionieren, Image/Reputation aufbauen, steigern, pflegen  
Erzielung einer positiven digitalen Reputation und eines intendierten Markenimages; Schaffung von Verständnis, Vertrauen; Verankerung von Emotionen, wie zum Beispiel Sympathie, Menschlichkeit, Verlässlichkeit; Erzielung einer hohen Markenpräsenz, Markenbekanntheit und häufigen Thematisierung der Marke in der öffentlichen Diskussion.  
Darüber hinaus kommt es vor allem bei Investitionen, die längerfristig getroffen werden, auf eine gute Positionierung und Beratung im Vorfeld sowie während des Kaufprozesses an.
  - Vermittlung der eigenen Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Fachkompetenz.  
Dies sollte und darf aber hier nicht einfach mittels der im Marketing gewohnten Selbstdarstellung wie in Hochglanzbroschüren erfolgen, sondern muss authentisch wirken.
    - Mitarbeiter fungieren im Rahmen ihrer privaten (!) Engagements auf ihren Social Media Accounts als Pressesprecher/Sprachrohre/Testimonials des Unternehmens
    - Gewinnung von Führsprechern und Unterstützern des Unternehmens, beispielsweise für ein Engagement im Rahmen von Fan-Communities, digitaler Mundpropaganda oder einzelner Crowdsourcing-Aktivitäten
  - Abverkauf unterstützen
    - Virale Kampagnen starten, die optimalerweise direkt im Webshop (wenn nicht vorhanden dann in anderen Abschlussequenzen) münden
    - Gewinnspiele starten, um Adressen zu generieren, Aufmerksamkeit und neue Interessenten zu gewinnen.
  - Daten analysieren und auswerten  
Social Media Monitoring, eine der absoluten Stärken dieser Medien: „ungefiltertes“, direktes und ungeschöntes Feedback und Messages von Kunden, Geschäftspartnern und potenziellen Zielgruppen einholen, sichten und analysieren. Das Monitoring liefert Einblicke in die Kundenbedürfnisse, Einschätzungen zu Produkten und dem Unternehmensimage, dem Mainstream von morgen. Wer hier genau hinhört, kann sich auf die Anforderungen des Fachbereiches bestens einstellen und dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus sein – sofern die Zielgruppe sich hier zeigt!
  - Mitarbeiter rekrutieren  
Employer Branding: B2B-Unternehmen stellen zunehmend Digital Natives ein - Mitarbeiter, die mit StudiVZ, Twitter und Weblogs groß geworden sind -, damit halten Social Media zwangsläufig Einzug in

---

andere Modelle sehen. Mark Zuckerberg macht seine Aktionäre froh - aber seine Konkurrenten stark."; Schmidt, Holger 2013/14: 85

den Berufsalltag. Mit der Platzierung relevanter Inhalte im Social Web positionieren sich Unternehmen deshalb auch im Kampf um die besten Talente am Arbeitsmarkt und rekrutieren ggf. direkt auf den Plattformen oder linken zum Bereich „Karriere“ auf der eigenen Website.

- Pressearbeit/PR

Neuigkeiten aus dem Unternehmen können via Posts sehr einfach vom Facebook-Account an die „Freunde“ versendet werden. So wird die klassische PR unterstützt, Informationsangebote schnell und kostengünstig an definierte Zielgruppen<sup>615</sup> ausgesendet. Vielfach verhält es sich aber so, dass Unternehmen bestehende Presse-Infos, die bereits vorliegen und mit den klassischen Medien versendet wurden, einfach auch zusätzlich über Facebook aussenden, ohne hier auf die speziellen Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Medium einzugehen bzw. diese zu nutzen. Da der Content so nicht an die Gegebenheiten der Plattform und somit an die Erwartungen der dort Agierenden angepasst ist, wird er gerne schlichtweg ignoriert, oder, was noch schlimmer ist, negativ bewertet.

- Support/Kundenbetreuung

Die recht barrierefreie und unkomplizierte Ansprache der „Freunde“ via Facebook bietet die Möglichkeit, neue Entwicklungen oder wichtige Informationsangebote schnell via Post auszusenden. So kann man z.B. auf negative Presse sofort reagieren und Dinge richtigstellen oder glätten. Oftmals sind die „Freunde“ so intensiv vertraut mit dem Unternehmen oder dessen Produkten, dass diese selbst auf Anfragen anderer Freunde direkt reagieren und unterstützend antworten. Allerdings kann das Unternehmen eigenaktiv via Facebook nur die Menschen erreichen, die als Freunde verlinkt sind; diejenigen Kunden, Interessenten, Dienstleister oder Partner, die nicht via Facebook mit dem Unternehmen vernetzt sind, sollen/müssen natürlich auch informiert werden, was nun separat mit anderen (klassischen) Medien erfolgen muss; so platziert sich Social Media (und in diesem Falle Facebook) als „ein Tool mehr“ im Medienmix, der genutzt werden kann und dann bedient werden muss.

- Business Networking (Xing, LinkedIn):

große Reichweite, sehr organisiert, eher geschäftlich orientiert;

Ausrichtung: Vertrieb, Kundendienst (Xing agiert in deutscher, LinkedIn in englischer Sprache und ist alleine deshalb für alle international ausgerichteten User die erste Wahl; oftmals werden beide Accounts geführt, was aber zu deutlichem Mehraufwand und zu Irritationen führt).

- Das Anlegen eines Unternehmens-Accounts bei einem Business Network ist ebenfalls schnell gemacht: auch hier muss man sich nur anmelden und die relevanten Daten eintragen, ggf. Bildmotive hochladen.

---

<sup>615</sup> Selektionen sind in Facebook möglich.

Danach geht es daran, Kontakte zu aktivieren und mit dem eigenen Account zu vernetzen.

- Customer Relationship Management (CRM): die hinterlegten Daten in den Accounts und die hohe Aktualität lassen die Verwendung als Kundenmanagementsystem zu; es fehlt allerdings die Schnittstelle zu firmeneigenen Softwareprogrammen, außerdem ist der öffentliche Charakter nicht dienlich für diese Verwendung und spezielle Tools fürs CRM können deutlich mehr. Daher ist das zwar eine Möglichkeit zur Anwendung von Business Networks, aber längst nicht die beste.
- Mitarbeiter, Dienstleister, Interessenten akquirieren: Gerade in einem business-orientierten Netzwerk wie Xing oder LinkedIn sind die Accounts so aufgebaut, dass Informationen zu den Fähigkeiten und Leistungen der Unternehmen bzw. der Person im Vordergrund stehen. So lassen sich leicht Cluster bilden, Berufsgruppen vernetzen, Dienstleister suchen, Gleichgesinnte finden oder neue Mitarbeiter ansprechen – immer steht das Berufliche im Fokus, was optimal zu B2B passt.
- Employer Branding: Die Anzahl der nun in die Unternehmen eindringenden „Digital Natives“ erhöht sich stark, damit halten Social Media zwangsläufig Einzug in den Berufsalltag. Mit der Platzierung relevanter Inhalte im Social Web positionieren sich Unternehmen deshalb auch im Kampf um die besten Talente am Arbeitsmarkt. Die Stellensuche ist mit digitalen Medien optimal zu organisieren und diese Vorgehensweise heute die meist genutzte (die Seitenanzahl an Stellenanzeigen in der FAZ z.B. ist auf nur noch wenige Seiten geschrumpft), da ist es für Unternehmen im Kampf um die besten Mitarbeiter wichtig, auf allen relevanten Kanälen präsent zu sein – Xing bzw. LinkedIn gehören heute dazu.

- Micro Blogs (Twitter):  
sehr schnelles Medium, gut als Informationsträger zu verwenden, regelmäßige Nutzung erforderlich;  
Ausrichtung: Service, Vertrieb
  - Account anlegen  
Die Vorgehensweise ist auch hier gleich: man meldet sich an, eröffnet einen Account, trägt die relevanten Daten ein und schon kann es losgehen. Twitter ist von der Ausrichtung her nicht klar privat oder beruflich orientiert einzuordnen.
  - Follower akquirieren  
Im nächsten Schritt gilt es nun, die „Follower“ zu generieren. Dafür wird in den allgemeinen Kommunikationsmitteln (und hier speziell in den digitalen Kommunikationsmitteln) passiv und aktiv auf den Twitter-Account hingewiesen und verlinkt.  
Wie schwer es ist, diese Interessierten als Follower zu gewinnen und sie auf Dauer zu halten, zeigt eine Studie der Marktforschungsfirma

O'Reilly Radar, die ausmachte, dass im Schnitt jeder Nutzer von Twitter nur einen Follower hat und lediglich ein Prozent der Nutzer über mehr als 3000 Follower verfügt. „Der Kurznachrichtendienst ist also eher ein klassisches Massenmedium für Prominente als ein soziales Netzwerk für den Austausch mit Freunden. Twitter spricht selbst von gut 230 Millionen Nutzern. Wie aktiv sie sind, gibt die Firma nicht an.“<sup>616</sup>

- Anderen Accounts folgen  
Um auf den eigenen Account verstärkt aufmerksam zu machen und sich auch als „soziales Wesen“, das nach digitaler Vernetzung strebt, zu beweisen, sollte man im relevanten Interessen- und Fachbereich bestehenden, attraktiven und gut besuchten Accounts selbst folgen.
- Twittern  
Nun geht es um die Aussendung entsprechender Tweeds: relevante Kurznachrichten und Informationsangebote werden in 140-Zeichen-Meldungen an die „Follower“ versendet. Spannend muss das sein, informativ, kurzweilig und irgendwie für die Zielgruppe mit Vorteilen versehen sein, nur so werden die eigenen Tweeds gelesen, weiter verbreitet und mit Feedback „geadelt“.
  - Pressearbeit/PR  
Viele Persönlichkeiten aus Sport, Fernsehen, Film, Unterhaltung oder auch der Politik nutzen ihren Twitter-Account für ihre Imagepflege: sie melden ihren Followern, was sie gerade tun, geben Informationen zu ihrem Privatleben (oder dem, was dafür gehalten werden soll) preis, melden Hintergrundinformationen zu ihren Projekten oder Überzeugungen, kurzum: sie machen PR mit diesem Instrument. Gleiches können B2B-Unternehmen auch machen und damit ihre Pressearbeit unterstützen, sei es mit Tweets, die sonstige Presseinformationen wiederholen, diese ergänzen oder auf spezielle Webseiten mit weiterführenden Daten verweisen oder verlinken. Oftmals findet man die eher unprofessionelle und für die Zielgruppe eher langweilige Form der Mehrfachversendung von Informationsangeboten in gleichlautendem Text und Inhalt über viele Medien hinweg; so wird die eigentliche Pressemeldung einfach ggf. gekürzt und dann über Twitter noch mal versendet. Ein Mehrwert für die Zielgruppe ergibt sich nicht, höchstens eine Penetration im negativen Sinne des Wortes.
  - Unterstützung Abverkaufs-/Marketingprozesse: die Tweeds fungieren hier als Medium, um auf bestehende Aktionen hinzuweisen und direkt zu Landingpages im Netz oder auch Offline-Veranstaltungen zu verweisen
    - Tweeds versenden, deren Links optimalerweise direkt im Webshop münden
    - Gewinnspiele avisieren, die Traffic auf die Corporate Site bringen
    - Auf Verkaufsaktionen hinweisen (online oder offline)

---

<sup>616</sup> O.A. 2013/14: 84

- Support/Kundenbetreuung  
Anfragen zu Produkten, Serviceleistungen oder sonstigen für Kunden und Interessenten relevanten weiterführenden Informationen können mittels Tweed an die Zielgruppen öffentlich versendet werden; so kann auf schnellstem Wege auf aktuelle Entwicklungen reagiert werden, Lösungen aufgezeigt oder bei negativen Entwicklungen gegengesteuert werden. Je nach Nähe zur Zielgruppe und Affinität zu den Produkten kann es so weit gehen, dass Interessenten/Kunden ihrerseits Fragen anderer Interessenten/Kunden beantworten, ohne dass das Unternehmen selbst agieren muss. Für manche Verantwortliche eine faszinierende, für andere eher eine grausige Vorstellung.
- Employer Branding: s.o.
  
- Weblog/Blog:  
eher Austausch von Informationen, Daten, Berichten;  
Ausrichtung: irgendwo zwischen Image, Vertrieb und Service.
  - Vermittlung der eigenen Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Fachkompetenz;  
Klare Imageausrichtung: auf einem eigenen Blog kann ein Unternehmen die Themen setzen, in denen es fachlich versiert ist. Ohne „Marketingsprech“ und direkten Vertriebsdruck können so die rein fachlich-sachlichen Aspekte von Produkten, Dienstleistungen oder der Fachkompetenz beschrieben, Hintergrunddaten und verschiedene Sichtweisen dargestellt und im Dialog vertieft werden. Im Idealfall kann sich ein Blog zum Leitmedium für ein bestimmtes Thema entwickeln. Gleichzeitig kann dort aber auch ein direkter Dialog mit Geschäftskunden geführt werden. Durch die rein sachliche Tonalität kommt keine Werbeatmosphäre auf, Interessenten und Kunden erhalten Zusatzinformationen und einen Einblick in das Know-how des Anbieters. In diesem Sinne dient ein Blog dem Marketing. Langfristig geht es um die Erzielung einer positiven (digitalen) Reputation und eines intendierten Markenimages, Schaffung von Verständnis, Vertrauen, Verankerung von Emotionen, wie zum Beispiel Sympathie, Menschlichkeit, Verlässlichkeit. Ganz klar im nächsten Step gut für die Vertriebsanbahnung.
  - Kundenbetreuung/- Support  
Bestehende Kunden erhalten über den Blog und die dort eingestellten Themen wichtige Hintergrundinformationen und ergänzende Daten zu den für sie relevanten Fachbereichen. Austausch und Transparenz erhöhen auch hier die Vertrauensbasis, was auf die Kundenbindung einzahlt. Über den intensiven, fachlich sehr detaillierten Austausch entsteht Informationssupport, der passiv und aktiv erfolgen kann (entweder liest der Interessent nur und erhält schon Antworten auf seine Fragen, oder er fragt aktiv im Blog nach und erhält spezifische

Antworten, vom Unternehmen selbst oder von anderen Blog-Besuchern).

- **Monitoring:**

Das Monitoring des eigenen Blogs liefert Einblicke in die Kundenbedürfnisse und den Stand im Fachgebiet. Gleichzeitig können Unternehmen durch die Beobachtung der Diskussionen Trends erkennen und flexibel auf die Kundenwünsche eingehen. Bei der Analyse sollte aber darauf geachtet werden, Einzelmeinungen und –aussagen nicht zu stark zu gewichten.<sup>617</sup>

- **Forum:**

lebt von der Vielfalt, Qualität und aktiver Beteiligung; nur mit Verlinkungen auf andere Websites mit tiefergehenden Informationsangeboten richtig sinnvoll

Ausrichtung: Service, Image

- **Vermittlung der eigenen Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Fachkompetenz**

Ähnlich wie beim Blog geht es auch in einem Forum um klare und sachliche Themenbearbeitung. Themen werden von den Usern und vom Unternehmen gesetzt. Im Gegensatz zum Blog werden im Forum verstärkt weiterführende Webseiten verlinkt, da taucht auch schon mal eine Website vom Wettbewerb oder außerhalb des Fachbereichs auf. Offenheit und Ganzheitlichkeit sind hier sehr wichtig. Im Vordergrund steht die positive Reputation und das emotionale Aufladen von Marke und Unternehmen; marketing- und werbeorientierte Kommunikation passt nicht auf solche Plattformen. Wie beim Blog aufgrund der hohen fachlichen Orientierung verbunden mit einer eher kleinen aber hoch spezialisierten und entsprechend interessierten Nutzergruppe und dem direkten sachlichen Austausch dem B2B-Kommunikationsmodell sehr ähnlich.

- **Kunden-/Interessentensupport**

Wie beim Blog stehen Hintergrundinformationen und Antworten auf sehr spezielle fachliche Fragestellungen im Vordergrund, die hier eher im aktiven Modus beantwortet werden, wobei ein Anbieterunternehmen nicht unbedingt der Kommunikationstreiber ist. Oftmals übernehmen diesen Part, wie auch die Initiierung des Fachthemas, die User.

- **Monitoring:**

Das Monitoring von fachlich nahestehenden Foren liefert Einblicke in die Kundenbedürfnisse und den Wissensstand im Fachgebiet. Trends

---

<sup>617</sup> Gilt für Betreiber und Besucher von Blogs. Es verhält sich hier eigentlich wie beim Journalismus, wo dem „Meinungsmacher“ eine hohe Verantwortung zukommt, der dieser sich aber vor dem Hintergrund einer (hoffentlich) intensiven Ausbildung und ggf. entsprechenden Erfahrung stellt, wobei der „Blogger“ dies i.A. so nicht aufweisen kann. Zudem bleibt der konstruktivistische Gap.

und Anforderungen sind erkennbar, gleichzeitig auch Mitbewerber und deren Selbstverständnis. Daraus können sehr wertvolle Daten gezogen werden.

- Content Sharing (YouTube, Flickr):  
werden gerne als „technische Plattformen“ im B2B eingesetzt, um fachlich orientierte Beiträge (Videos, Bilder) für den weltweiten Zugriff vorzuhalten (klarer Fokus auf Problemlösung);  
Ausrichtung: Service für den Kunden und das Unternehmen, Image, ggf. Vertriebsunterstützung
  - Kunden-/Unternehmenssupport:  
Gerade im B2B werden Content Sharing Sites gerne als technische Plattform verwendet, um Bilder bzw. Videos zu besonders erklärungsbedürftigen Produkten oder Dienstleistungen zu Erläuterungs- und Darstellungszwecken zur Verfügung zu stellen. Die Plattformen dienen dabei als Bereitstellungsmedium, auf dem die eigentlichen Daten hinterlegt und durch die Internetstruktur der Zugriff weltweit möglich ist. Die Dateien werden von dort im Allgemeinen auch auf die Unternehmenswebsite gelinkt. Für die Unternehmen ist das eine einfache und professionelle Möglichkeit des Datentransfers, und das in Verbindung mit einer der stärksten Webplattformen der Welt.
  - Unterstützung Abverkaufsprozesse:  
Virale Kampagnen mit hohen Klickraten von B2B-Unternehmen auf Content Sharing Seiten sieht man nicht. Zum einen sind die Marken und Produkte für die große Masse an Menschen zu unbekannt und viel zu erklärungsbedürftig. Zum anderen steht in der zielgruppenorientierten Kommunikation die rationale Ausrichtung viel zu sehr im Vordergrund, als das mit emotionalisierten, künstlich wirkenden Spots reale Umsatzsteigerungen zu erzielen wären. Aber durch die Bereitstellung der Daten mit öffentlichem Zugang auf hochfrequenten Webseiten ergibt sich ein positiver Einfluss auf die Suchmaschinenpositionierung und ein guter Support im Abverkauf für den Vertrieb, der so mit modernen Kommunikationsmitteln Produkte und Dienstleistungen einfach erläutern und plastischer darstellen bzw. der Interessent sich selbst informieren kann.
  
- Andere Communities
  - Bewertungsportale  
Die B2B-Unternehmen stehen zumeist nicht im Fokus der Öffentlichkeit wie viele B2C-Unternehmen, deren Produkte für viele Menschen im täglichen Leben hohe Relevanz haben. Daher sind die Eintragungen auf Bewertungsportalen, was die Produkte und Dienstleistungen betrifft, hier nicht so relevant für die Privatpersonen. Interessanter sind Bewertungen zu den Unternehmen als Arbeitgeber: wenn Mitarbeiter

sich bewerben und einen ersten Eindruck des Unternehmens bekommen wollen, können Bewertungsportale ein Spiegel der Situation im Unternehmen sein. Allerdings sind im B2B viele kleine und mittlere Unternehmen tätig, bei denen zum einen die Fluktuation überschaubar und die Anzahl der Mitarbeiter nicht riesig ist. Daher hält sich die Menge an Eintragungen auf Bewertungsportalen in Grenzen und die Repräsentativität ist oft in Frage zu stellen.

- Social Bookmarks

Hier spielt die überschaubare Größe der B2B-Märkte eine Rolle: oftmals ist der Spielraum innerhalb der Fachbereiche zu klein, zu wenige User beschäftigen sich intensiv mit einer Website, als dass eine solche Plattform effizient genutzt werden könnte. Andererseits ist gerade das aber ein klarer Vorteil von Social Bookmarks für B2B: ein Fachbereich kann mit Hilfe von wenigen aktiven Usern in seinem Kern dargestellt und via Links umspannt werden. Stellt sich die Frage, ob von allen Beteiligten die daraus resultierende Offenheit und Transparenz gewünscht ist.

- Virtual Worlds

Virtual Worlds sind an sich kein Thema für B2B Bereiche, da es sich eher um „Spiele“ handelt und kein direkter Bezug zu B2B Themen zu sehen ist. Mit etwas Fantasie und Engagement könnte aber gerade das für innovative Unternehmen positiv genutzt und z.B. eine virtuelle Welt in Gang gesetzt werden, in der reale Problematiken thematisiert, rein virtuell diskutiert und spielerisch zu lösen versucht werden um dies dann, wenn möglich, in die reale Welt zu transferieren. Nicht einfach nur „ein Tool mehr“, sondern mit neuen Möglichkeiten neue Lösungswege finden!

- Offene und weitere Social Media Dienste:

- E-Commerce Plattformen

Können als Auktionen oder Webshops in Abhängigkeit der jeweiligen Geschäftsmodelle durchaus Sinn machen und sind auch heute bereits gängige Praxis. Insbesondere die einfache und funktionale Vernetzung der vielen digitalen Kommunikationswege führen hier zum Erfolg. E-Commerce-Plattformen werden aber oft ergänzend zu den üblichen Vertriebsplattformen im B2B eingesetzt und bieten dort einen Weg mehr, um Verkaufsabwicklungen umzusetzen.

- Wikis

Durchaus ein Thema für die fachliche Reputation eines Unternehmens, wenn es sich bei der Erstellung und Ergänzung von Daten und Fakten zu einem fachlich orientierten Thema aus seinem Repertoire intensiv einbringt und so seine Qualifikation darstellt, zumal die Nachfrager dieser Informationen wiederum vorwiegend aus diesem Fachbereich kommen und daher direkt die relevanten Zielgruppen angesprochen werden. Allerdings gestaltet sich die Platzierung von (eigenen) Daten und Sichtweisen nicht ganz so einfach, oftmals werden Eintragungen

nicht akzeptiert, wenn diese nicht vollständig nachvollziehbar und von anderen Quellen validiert sind.

- **Peer-to-Peer-File-Sharing**  
Wird auch gerne im B2B als technische Plattformen eingesetzt, um voluminöse Datenmengen mit Partnern auszutauschen; klarer Fokus auf „Problemlösung“ für das Unternehmen, ohne direkt auf Marketing- oder Vertriebsthemen einzuzahlen.

### **Chancen Social Media**

Der Wert der Nutzung von Social Media Komponenten (und der damit verbundene Aufwand) für das B2B-Unternehmen wird deutlich bei Betrachtung einiger der relevantesten Kommunikationsziele<sup>618</sup>:

- **Verbesserung Suchmaschinenmarketing (SEM):**  
Da beim Erstellen der Rankings auf den Suchmaschinen mittlerweile die Social Media-Aktivitäten mit berücksichtigt und diese ob ihrer hohen Tagesaktualität sogar sehr hoch bewertet werden (hier von der Vorgehensweise des Branchenprimus Google abgeleitet), verbessert sich mit jedem Beitrag, der zu einem Thema/Namen verknüpfbar ist, die entsprechende Onlinepräsenz. Ein Social Media Engagement zahlt somit direkt auf das Suchmaschinenmarketing ein. Prädestiniert sind hier die Netzwerk-Medien mit hoher Anwender- und Responsezahl, wie Facebook und Twitter, aber auch ein firmeneigener (aktueller und stark frequentierter) Blog zahlt stark auf das SEM ein.
- **Steigerung der Zugriffe auf die unternehmenseigene Website:**  
Bei den meisten Unternehmen bildet die firmeneigene Internetpräsenz sozusagen „das Rückgrat“ der Kommunikation: hier sind zumeist alle relevanten und verfügbaren Daten zum Unternehmen, den Produkten/Dienstleistungen, den Vertriebskanälen usw. in aktuellster Fassung aufbereitet. Von der Webseite aus bieten sich im Allgemeinen mehrere mögliche Wege der Kommunikation mit dem Unternehmen, die Besuche können mit technischen Hilfsmitteln erfasst und ausgewertet werden. Durch die Vernetzung und Verlinkung von den Social Media Plattformen hin zur Unternehmenswebsite bietet sich die Möglichkeit, die Besuche dort zu steigern und das Interesse für das Unternehmen zu intensivieren.
- **Steigerung der Bekanntheit/des Images:**  
Durch die Thematisierung des Unternehmens, der Produkte/Dienstleistungen, des Firmenengagements und von Themen wie Marktführerschaft, Innovationskraft usw. besteht die Möglichkeit, die Bekanntheit von Unternehmen/Marke speziell in der Fachzielgruppe aber auch darüber hinaus zu steigern, emotional aufzuladen und somit Ansätze

---

<sup>618</sup> Siehe hierzu z.B. Die Firma GmbH 2011: 4

für einen intensiven Austausch mit Interessenten und möglichen Kunden zu setzen. Geeignet hierfür sind stark frequentierte soziale Medien, wie Facebook, Twitter und YouTube, da sie für entsprechende Reichweiten stehen. Da dies im B2B nicht ausschlaggebend ist, sondern Unternehmen und Marke eher im Zielgruppenbereich präsentiert werden sollen, bieten sich auch Blogs an, die im jeweiligen Fachbereich akzeptiert sind. Anwendungen können z.B. zufriedene Kunden sein, die auf Fachblogs über gute Produkte oder positive Erlebnisse mit dem Unternehmen berichten, Mitarbeiter geben via Facebook Einblick in spannende Abläufe ihrer Tätigkeit, das soziale Engagement des Unternehmen wird in einem Videobeitrag auf YouTube gezeigt.

➤ **Agenda Setting (Meinungs-/Innovationsführerschaft):**

Wenn zu einem Thema viele Beiträge erscheinen, erhält dieses Thema im Web eine höhere Sichtbarkeit/Aufmerksamkeit. Das wirkt sich zum einen positiv auf das Suchmaschinenranking aus, zum anderen kann ein Unternehmen sich auf diese Art und Weise als Fachmann (Vermittlung der eigenen Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Fachkompetenz) präsentieren und positionieren. Hierzu bietet sich ein (unternehmenseigener) Blog an, um ein Thema zu setzen und von vielen Seiten zu beleuchten, relevante Hintergrunddaten zugänglich zu machen und Dialog mit „Gleichgesinnten“ zu starten.<sup>619</sup> Ähnliches würde ein Forum leisten, aber auch über die frequenzstarken Netzwerke wie Facebook und Twitter lassen sich Themen setzen, die aber dann stark in dem bereits mit dem Unternehmen verbundenen Netzwerk kursieren.

➤ **Monitoring, Marktforschung, Insights, Analyse:**

Social Media bieten die direkte und unkomplizierte Möglichkeit, online Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen. Quasi in Echtzeit ist Dialog möglich, das Tor zur 1:1-Kommunikation mit dem Kunden ist offen – und der Kunde nutzt es auch. Wenn ein Industrieunternehmen die Anforderungen seiner Zielgruppe an neue Produkte/Dienstleistungen gut kennt, kann es in der Entwicklung darauf eingehen und Features integrieren, die seinen Absatz von vorneherein schon optimieren und sich zusätzlich vom Wettbewerb abheben. Hierzu gehört kommunikative Interaktion mit der Zielgruppe (Meinungsführer/Opinion Leader, First mover, aber auch Standard-Käufer und Interessenten), regelmäßiger Austausch/Diskurs und Rückkopplung, was via Social Media dauerhaft, relativ kostengünstig und ohne großen Zeitverlust implementiert werden kann.

---

<sup>619</sup> Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen können Weblogs auch eine interessante Low-Budget-Alternative zur klassischen Firmen-Website sein, da Suchmaschinen Weblogs besser listen als andere Web-Seiten, Leser direkt Artikel kommentieren können, alle Daten chronologisch und damit leicht wiederfindbar kategorisieren und der technische und Kostenaufwand gering ist. Vgl. Eck 2008: 206f

Darüber hinaus ist es für Unternehmen auch wichtig zu wissen, ob und wenn ja, wie in sozialen Netzwerken über das Unternehmen, die Produkte oder die Wettbewerber bzw. relevante Themen aus dem Fachbereich kommuniziert wird, um dann entsprechend darauf reagieren zu können. Wissen ist Macht, so auch hier. Zu beachten sind alle sozialen Medien; das Monitoring sollte umfassend sein, sich aber nach einem ersten Überblick auf die relevanten Instrumente konzentrieren.

➤ **Vertrieb unterstützen/Sales generieren:**

Konsequent genutzt führt zielgerichtetes und strategisch eingesetztes Social Media Marketing auch zur direkten Unterstützung der Vertriebsziele: durch direkte Hinführung zum firmeneigenen Webshop mittels Link von einem z.B. auf Twitter geposteten Online-Angebot, Neukundenakquise durch eine auf dem Xing-Account gestarteten Empfehlungsmarketing-Aktion, Cross Selling auf Basis eines über die Facebook-„Freunde“ geteilten Newsletters, die Umsetzung einer Gewinnspielaktion via Video auf YouTube oder die Positionierung eines Neuproduktes mit Fokus auf die Features auf einem bekannten Themenblog. Trotzdem bleibt der direkte Verkauf bzw. die direkte Verkaufunterstützung eher ein zweitrangiges Ziel bei der Nutzung von Social Media.

➤ **Kundenbindung<sup>620</sup>:**

Wenn der Kunde sich auf dem aktuellen Stand und privilegiert informiert gehalten fühlt, wird eine stärkere Bindung an das Unternehmen aufgebaut. Die Nutzung der sozialen Medien bietet die Möglichkeit, zielgerichtet und ohne Zeitverlust Ansprechpartner mit aktuellen Informationen aus dem Unternehmen zu versorgen. Hierfür bieten sich Twitter und Facebook an, mittels Tweed/Post kann an die ausgewählte Zielgruppe recht einfach z.B. die Erweiterung des Anwendungsspektrums eines Produktes kommuniziert werden; aber auch Xing/LinkedIn eignen sich hierfür, obwohl bei der Themenauswahl der Fokus hier eher auf Inhalten zum Unternehmen selbst liegen sollte.

➤ **Service/After Sales entlasten:**

Gerade in den „Untiefen“ eines speziellen Fachgebietes tauchen oft spezifische Fragen zu Aufbau oder Anwendung eines Produktes auf. Führt ein Unternehmen einen fachspezifischen Blog, in dem reger Austausch von Anwendern mit Unterstützung des Fachbereichs (z.B. Forschung/Entwicklung, Technik-/ Serviceabteilung) stattfindet, können über diese Plattform viele Anfragen zu Produktdetails oder Anwendungsproblemen quasi „unter Kunden“ selbst gelöst werden. Das spart Zeit im Unternehmen und erhöht zudem die Reputation des Blogs,

---

<sup>620</sup> "Social Media ergeben überall dort Sinn, wo es um den direkten Austausch mit den Bezugsgruppen geht - also im gesamten Bereich Kundenbindung- und -loyalität.“; Fischer 2010: 3

was wiederum auf das Image des Unternehmens einzahlt. Mit Facebook wäre eine ähnliche Vorgehensweise auch denkbar, jedoch ist hier die Interaktion der „Freunde“ untereinander nicht zwangsläufig so gut wie auf einem Blog.

➤ **Pressearbeit/PR**

Um die Pressearbeit zu unterstützen, können entsprechende Texte in Verbindung mit Bildern und Links zu weiterführenden Webseiten sehr einfach via Social Media verbreitet werden. Hierfür eignen sich die sozialen Netzwerke am besten, weil via Tweet und Post sehr einfach eine relativ große Zahl von Usern erreicht werden kann. Je nach Thema ist auch die Nutzung von Business Networking Tools Erfolg versprechend. Pressearbeit auf Blogs oder Foren umzusetzen ist nur empfehlenswert, wenn die Informationen subtil gesetzt werden und die eher werblichen Hinweise dann auf einer Subsite präsentiert werden, auf die bestenfalls verlinkt wird.

➤ **Employer Branding:**

Ein hoher Bekanntheitsgrad sowie die Positionierung als Innovationsführer machen Unternehmen für Arbeitnehmer besonders attraktiv und helfen so im Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte. Dabei trägt die positive Darstellung eines Unternehmens im Social Web auf zweierlei Wegen zum positiven Employer Branding bei:

- die eigenen Mitarbeiter sehen ihr Unternehmen und damit auch ihren eigenen Arbeitsplatz und ihre Person als Mitarbeiter viel ambitionierter, wenn über das Unternehmen und seine Produkte gesprochen und sie positiv dargestellt werden, nicht mittels der üblichen Marketing-Kommunikation, sondern im Dialog und scheinbar uneigennützig, wobei die Mitarbeiter selbst die Möglichkeit haben, auf die Darstellung einzuwirken;
- potentielle neue Mitarbeiter informieren sich heute sehr stark im Internet über mögliche Arbeitgeber, da ist vor allem bei jüngeren und webbaffinen Mitarbeitern das Social Web eine attraktive Plattform, um sich als Arbeitgeber ins rechte Licht zu setzen.

**Integration und Differenzierung**

Die digitale Kommunikation, und hier ganz speziell die Verknüpfung von Internet und Social Media, ebnet den Weg für weitere integrierte Marketingkommunikation. Hat das Internet an sich schon die Möglichkeiten vernetzter Kommunikation auf ein völlig neues Level gehoben, erweitert Social Media das Spektrum noch einmal deutlich. Das Internet macht es möglich, nicht nur klassische Einzelmedien im Sinne von Multimedia technisch zu integrieren, sondern auch unterschiedlichste Kommunikationsangebote und -disziplinen. "So werden einerseits in Form von Online-Zeitungen bzw. -Zeitschriften und e-Books bis zu Web-Radio und Web-TV

neue Medien generiert, andererseits insbesondere auf Unternehmens-Websites häufig Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Direktmarketing und andere spezialisierte Formen der Marketingkommunikation zusammengeführt.“<sup>621</sup> Mit Social Media kommen nun weitere Medien und Anwendungsmöglichkeiten hinzu, die technisch wiederum sehr einfach miteinander und z.B. mit der Unternehmenswebsite verknüpft werden können. Dazu ergeben sich durch die Vernetzung mit praktisch jedem User mit Internetzugang nun völlig neue, von Interaktivität und Transparenz getragene Kommunikationsmöglichkeiten.

Diese neue Vielfalt erzwingt andererseits eine zunehmende Differenzierungsnotwendigkeit in der Kommunikation: unterschiedlichste Zielgruppen suchen, ja erwarten spezifische, auf ihre Anforderungen zugeschnittene Daten und Informationsangebote und modifizieren diese oder kreieren sie teilweise selbst. Auf welchen digitalen Plattformen und Medien diese Angebote letztlich zu finden sind, entzieht sich mehr und mehr dem Einfluss und dem Wissen des „Urhebers“. Konzeption und Gestaltung von Marketingkommunikation wird so zur Herausforderung. „Nicht mehr Zielgruppenmarketing, sondern die Entwicklung von Kommunikationsangeboten für individuelle Nutzer wird zum Postulat eines neuen Marketingverständnisses, das im Schlagwort der Individualisierung der Marketingkommunikation seinen Niederschlag findet.“<sup>622</sup>

From One-to-One to One-to-“One” ...<sup>623</sup>

---

<sup>621</sup> Tropp; Piskurek 2006: 343f

<sup>622</sup> Ebenda

<sup>623</sup> Siehe oben, Kapitel 5.2

## 6. Unternehmen + Social Media = Soziales Unternehmen?

"Social Media sind einfach weitere Kanäle im Kommunikationsmix. Sie fragen ja auch nicht: 'Lohnt es sich, telefonisch erreichbar zu sein?' Die Frage ist nicht, ob sie es tun, sondern wie."<sup>624</sup>

Bis dato stellt sich Social Media als ein weiteres (mögliches) Instrument im Werkzeugkasten der Unternehmenskommunikation dar. Eines, das eigentlich genutzt werden muss aufgrund der aktuellen Gegebenheiten und des sozialen Aspektes: die Menschen agieren intensiv in den sozialen Netzwerken und thematisieren auch Produkte, Services und Unternehmen; die „Digital Natives“ strömen stärker in das Berufsleben und verstärken diesen Trend. Insofern gilt es für die Unternehmen nicht mehr festzulegen ob, sondern nur noch wann bzw. wie sie mit den sozialen Netzwerken umgehen wollen. Social Media bietet definitiv eine Chance zur einfachen Vernetzung mit „dem Kunden“, aber auch mit allen anderen Stakeholdern, u.a. auch ob der verfügbaren technischen Möglichkeiten, die leicht zu beherrschen sind.<sup>625</sup> Letztlich muss jedes Unternehmen für sich prüfen und entscheiden, welchen Nutzen welches Social Media Instrument bringen kann. Danach erfolgt die Aufstellung von Zielen und Strategien, die konzeptionell umgesetzt, die Ergebnisse und Erfahrungen geprüft und die Maßnahmen entsprechend angepasst werden.

Dabei erfolgt die Integration von Social Media in die Unternehmenskommunikation nicht zwangsläufig als „Muss“. Denn ob für ein Unternehmen die sozialen Netzwerke als weitere Kommunikationstools wirklich hilfreich sein können, gilt es zunächst zu prüfen und liegt somit, wie alles andere auch, im Auge<sup>626</sup> des Betrachters. Ein Nein zur aktiven Nutzung von Social Media seitens eines Unternehmens kann nach Analyse und Monitoring durchaus (im Moment) die richtige Entscheidung sein. Dann ist für dieses Unternehmen auch nichts weiter zu tun, außer ständiger Analyse und Monitoring, um sicher zu stellen, dass neue Entwicklungen bemerkt und der ggf. doch notwendige Einstieg in diese Art der Kommunikation nicht verpasst wird.

Ein Ja zur aktiven Nutzung von Social Media hat aber für ein Unternehmen weitreichende Folgen: Wenn es sich dafür entscheidet, die sozialen Netzwerke in seiner Kommunikation zu nutzen, so muss das Unternehmen seine Kommunikationsgewohnheiten grundsätzlich darauf einstellen und ggf. allumfassend ändern. Die Bereitschaft zum Dialog und zur Interaktion mit den Anforderungsgruppen müssen Hauptziele sein und von der

---

<sup>624</sup> O.A. 2014b: 43

<sup>625</sup> Ob damit die Kommunikation und die Vernetzung „besser“ werden oder geworden sind, muss separat an anderer Stelle geklärt werden.

<sup>626</sup> Oder, unter Berücksichtigung des Kontextes, besser gesagt: in der Realität.

Geschäftsleitung getragen werden. Gleiches gilt für die Offenheit/Transparenz, die die „soziale Kommunikation“ mit sich bringt, nicht nur was die viel stärkere Sichtbarkeit der Unternehmenskultur nach außen betrifft, sondern auch die von den sozialen Plattformen eingeforderten Hintergrunddaten und internen Informationen. Außerdem werden die Mitarbeiter selbst zum „Sprachrohr“ des Unternehmens; das gilt es nicht nur zu dulden, sondern selbst mit Leben zu füllen und zu fördern, trotz der „kommunikativen Risiken“, die damit einhergehen. Weiterhin ist es notwendig zu akzeptieren, dass es ggf. bei einer rein einseitigen Kommunikation bleibt und die Zielgruppen nicht reagieren und ihrerseits nicht „liefern“, also keine relevanten Rückmeldungen geben; dennoch muss das Engagement seitens des Unternehmens aufrecht erhalten werden. Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, die Verantwortung für Social Media im Sinne einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie bei der Kommunikationsabteilung zu platzieren, die eng am Vorstand/der Unternehmensleitung angesiedelt sein sollte.<sup>627</sup>

„Marketing 2.0 ist Herausforderung und enorme Chance zugleich.“<sup>628</sup>

Die technische, weil digitale, Determiniertheit führt dabei Chancen und Fallstricke mit sich, der sich die Verantwortlichen bewusst sein und die sie berücksichtigen sollten:

- Die verfügbaren technischen Hilfsmittel (Plattformen und Software) sind heutzutage einfach zu handhaben und mit geringstem Startkapital zu initiieren. So kann mit wenig Budget auch ein kleines Unternehmen schnell ins digitale Kommunikationsnetz einsteigen und sichtbar werden. Im Netz ist es nicht ersichtlich, auf welcher Basis die Aussagen an Bild und Text fußen. Qualitativ hochwertiger Content kann sich so durchsetzen, auch wenn „dahinter“ ggf. nur ein einzelner Kopf steckt.<sup>629</sup>

---

<sup>627</sup> Vgl. u.a. Pleil 2010: 34 und Wündisch 2010: 51f

<sup>628</sup> Langner 2011b

<sup>629</sup> „Anders als man vielleicht zunächst glauben würde, sind Content-Produzenten in der sozial vernetzten Welt rar gesät. Die '1 Prozent Regel' sehen immer mehr Netzwerke im Internet zunehmend bestätigt. Von 100 Besuchern beispielsweise einer Community erstellt gerade ein einziger neuen Content, mit dem vielleicht 9 weitere Anwender interagieren (z.B. Kommentare oder Verbesserungsvorschläge schreiben). Die restlichen 90 sehen sich die Sache bestenfalls stillschweigend an. Diese grobe Faustregel scheint auch bei YouTube zuzutreffen. 110 Millionen Downloads täglich stehen dort 65.000 Uploads gegenüber. Circa 0,5 Prozent beträgt das Verhältnis von 'Schöpfern' zu Konsumenten. Bei anderen Community getriebenen Angeboten sieht es kaum anders aus. Bei der Wikipedia werden 50 Prozent aller Bearbeitungen eines Artikels von nur 0,7 Prozent der Benutzer vorgenommen. 70 Prozent der Artikel und ihrer Bearbeitungen gehen auf nur 1,8 Prozent der Benutzer zurück.“; Langner 2011b.

Ähnliches berichten Antonson und Lachenmaier: "One problem with utilizing social media in company at present is the different types of users utilizing social media tools. As

- Die andere Seite gerade dieser Medaille ist die hohe Gewichtung von Einzelmeinungen, die im Netz eine unheimliche Dynamik erlangen können. Durch die stärkere Umsetzung hin zur 1zu1-Kommunikation nutzen die User das Netz als Sprachrohr, die die Technik haben und sie bedienen können. Ob deren Sichtweise von vielen anderen Personen der Zielgruppe geteilt wird, ist hingegen nicht sichergestellt. Dies gilt es bei der Analyse des Social Media Monitoring zu berücksichtigen, bevor darauf fußende Entscheidungen von größerer Tragweite getroffen werden.
- Einfach zu bedienende und meist kostenlose Software und vorgefertigte, anwenderfreundliche Plattformen mit zum Teil exorbitant hohen Nutzerzahlen verleiten zum schnellen Einstieg, ohne mit klaren Zielsetzungen, durchdachten Konzepten und kalkulierten Aufwänden für Zeit, Kosten und Personal die langfristig erfolgreiche Umsetzung zu sichern.
- Einzelne, meist aus dem Zusammenhang gerissene Erfolgsgeschichten aus nicht vergleichbaren Industriezweigen bauen Druck auf, es ihnen gleich zu tun, um nicht weiter den neuesten Entwicklungen hinterher zu hinken.<sup>630</sup> So werden schnelle Aktionen entschieden, sich unvorbereitet auf ein Spiel eingelassen, dessen Spielregeln man weder zur Gänze kennt noch beherrscht; damit setzt man sich (kommunikativen) Gefahren aus, deren Auswirkungen erst erkannt werden, wenn es kein Zurück mehr gibt und nur noch Schadensbegrenzung bleibt. Im besten Fall ist man einfach nur nicht erfolgreich und der Schaden rein monetärer Natur.
- Selbst mit wenig Erfahrung und geringem Einsatz an Zeit und Geld sind langfristig erfolgreiche Projekte möglich. Das „soziale“ der Sozialen Medien kann zu ungeahnten emotionalen Verbindungen führen; Resonanz kann entstehen, wo bisher kein Beziehungsaufbau möglich war, Input und

---

stated prior in this thesis the fact is that a small group of people are the main drivers in regard to the conversation and what content is created and contributed. With a majority of 90 Prozent of people not being highly active participants in creation or discussion processes and only about 9 Prozent that from time to time share their views or opinions leaves us with 1 Prozent of users who on a continuous basis spend a lot of time sharing and posting their experiences and opinions or points of views. On the web, the top 10 Prozent of users contribute about 80 Prozent of content. The remaining 20 Prozent is contributed by an addition 65 Prozent of users. It's also shown that 7 of 10 adults using social media can be categorized as Spectators, i.e. people that consume social media but do not contribute to a large extent."; AntonSon; Wendels (HT) 2008: 51. Bei Online-Lexika geben 4 Prozent Input, bei Videos 6 Prozent, bei Blogs 13 Prozent, bei Fach-Communities 20 Prozent, bei Foren 28 Prozent und bei sozialen Netzwerken 32 Prozent; vgl. Lachenmaier 2009: 33. Zeigt die Wichtigkeit als Informationsplattform; aber aktiv sind nur wenige.

<sup>630</sup> Auf Neugeschäft getrimmte Berater aus Kommunikationsagenturen und Consultingfirmen leisten ihren Beitrag zur Erhöhung der Dynamik bei den Verantwortlichen in den Unternehmen.

Diskurs wird vielleicht möglich, wo bisher der Bezug und die Offenheit fehlten. Kann, muss aber nicht. Und erzwungen werden können Erfolg und Akzeptanz auch hier nicht.

- Diese möglichen Erfolge können sich durch die virale Macht der sozialen Medien ergeben. „Der Term `viral´ verdankt seinen Namen einer Assoziation aus der Medizin. Wie ein Virus sollen Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung innerhalb kürzester Zeit von Mensch zu Mensch weitergetragen werden und so möglichst schnell soziale Epidemien auslösen.“<sup>631</sup> Dieses „Virusmarketing“ entsteht dabei durch Gelegenheitsempfehlungen von Kunde zu Kunde, also Empfehlungen, die nicht auf langfristigen Beziehungen mit einer Marke oder einem Unternehmen beruhen, sondern sich situativ ergeben und dadurch instrumentalisierbar sind. Gerne genommen werden hier Videos und Bilder, da sie einfach zu handhaben sind und einen hohen emotionalen Faktor besitzen. Virale Aktionen funktionieren aber gerade dann besonders gut, wenn sie lustig sind, interessant, etwas mit Prominenten zu tun haben, für viele Menschen interessant sind und sich ein persönlicher Bezug für das Alltagsleben ergibt; all das aber hat ein B2B-Fachbereich gerade zumeist nicht zu bieten. Und der mögliche Schaden, durch eine solche Aktion negativ in die Öffentlichkeit gezerzt zu werden, ist für B2B Unternehmen ohnehin zu groß. Daher wird man auch in naher Zukunft von viralen Aktionen im B2B kaum etwas hören oder sehen.
  
- Durch die Nutzung der neuen Medien und Möglichkeiten können sich Struktur- und Wertewandel im Unternehmen ergeben. Lässt man sich auf die neuen Tools ein, akzeptiert man ihre Spielregeln und agiert danach, so muss die Unternehmenskultur sich zwangsläufig anpassen. Neue Sichtweisen müssen respektiert, Bestehendes geprüft und angepasst werden, alte Strukturen und Vorgehensweisen müssen ihre Zukunftsfähigkeit beweisen oder sich wandeln – so kann durch kleine Auslöser Großes in einem Unternehmen und bei seinen Mitarbeitern bewirkt werden.<sup>632</sup>
  
- Ein wichtiger Aspekt der Arbeit mit Social Media für B2B-Unternehmen ist das Thema Transparenz und Offenheit. Mitarbeiter sprechen mit Kunden, Interessenten, Partnern, fachlich Unbeteiligten, aber auch mit Wettbewerbern oder deren Dienstleistern. Der harte, international geführte Wettbewerb verzeiht keine Fehler, wenn Wissen und Fakten zu Technik, Entwicklung und Strategie aus Unwissenheit, Naivität oder Unvorsichtigkeit „augeplaudert“ werden. Zurückhaltung scheint hier weniger überraschend als klug. „Jedes Unternehmen muss für sich wissen, wie weit es sich öffnen kann und möchte.“<sup>633</sup>

---

<sup>631</sup> Langner 2008: 218f

<sup>632</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.3

<sup>633</sup> Schaller & Partner 2010: 2

- Mit der Integration von Social Media in den Marketing Mix der B2B Unternehmen startet ein Prozess, der nicht mehr unterscheidet zwischen Notwendigkeit und Nutzen. Zunächst sind da die neuen Plattformen, unabhängig ob sie Facebook, Twitter oder Blog heißen, die nur dann funktionieren und einen Wert besitzen, wenn sie verlinkt sind. Also muss Content entwickelt und Netzbreite geschaffen werden. Um das wiederum noch besser zu erreichen, bietet sich ein eigenes Web- bzw. Corporate-Blog an. Also wird das angelegt, muss aber auch unterhalten und wiederum vernetzt werden.

Und nun folgt die Eigendynamik der Netzwerke: der Output wird reflektiert, es kommen (hoffentlich) Rückmeldungen, Fragen, Likes und Freunde/Follower, die wiederum betreut werden müssen. Um Blog und Netzwerken noch mehr Breite zu geben, ist Omnipräsenz notwendig. Die wird erreicht, indem die Präsenz des Unternehmens und der Produkte in quasi allen Nutzer generierten Inhaltsangeboten im Internet „eingestellt“ wird und seien es nur rudimentäre Angaben zum Unternehmen (beispielsweise bei flickr repräsentative Bilder des Firmensitzes und der Mitarbeiter hinterlegen; bei Xing einen Account anlegen und das dann, da das Unternehmen international ausgerichtet ist, auch gleich bei LinkedIn tun; bei YouTube Filme über die sinnvolle und effiziente Verwendungsweise der Produkte, bei Wikipedia fachbereichsspezifische Artikel einstellen; bei Foren und Hilfe-Portalen relevante Themenbeiträge setzen; dafür Sorge tragen, dass Kunden auf Ciao.de oder Dooyoo.de entsprechende Bewertungen zum Unternehmen und den Produkten eintragen und gleiches auf Kununu.de von den Mitarbeitern fordern; auf Wikipedia redaktionelle Texte zu Themen aus dem eigenen Fachbereich platzieren usw.).<sup>634</sup>

---

<sup>634</sup> “One of the central tents of Web 2.0 is the idea that web applications should be able to share data and play nicely together. Nearly every part of your social media marketing effort can integrate with at least one other part, and users of one kind of social media are likely to be users of other types; it makes sense to invite those who interact with you on Twitter to join your page on Facebook. Here are several examples:

- Your Facebook page can be connected to your Twitter account to pull in your tweets.
- Your LinkedIn account can include recent posts from your blog as well as presentations you’ve uploaded to SlideShare.
- Plug-ins can be used to automatically tweet your new blog posts.
- Your blog should have buttons for easy submission and voting on social news and bookmarking sites.
- Your YouTube videos can be embedded on your blog and on your Facebook page.
- You can link to your Second Life office from anywhere on the Web, including your blog, Facebook, and Twitter accounts.
- Your blog can automatically publish daily posts of the links you’ve bookmarked on Delicious.
- Your blog should have TweetMe buttons to allow your readers to easily tweet about your content.”; Zarrella 2010: 199

Nun gilt es nicht nur, alle diese Plattformen „am laufen“ zu halten, sondern sie auch zu monitoren, die generierten Daten zu analysieren und aus den Erkenntnissen entsprechende Aktionen abzuleiten und diese umzusetzen, natürlich so zeitnah wie möglich. Es entsteht eine Aktionsspirale, bei der der Aktionismus zum Selbstzweck gerät, Budgets an Geld und Zeit eingesetzt werden müssen, die ggf. nicht da sind oder nicht geplant waren, bei der Konzeption und der Umsetzung fehlt es am notwendigen Know-how im Unternehmen, dann werden externe Dienstleister hinzugezogen, die wiederum zusätzlich Budget verschlingen; die eigentlichen Zielsetzungen des Social Media Engagements verschwimmen dabei mehr und mehr und der Nutzen für das Unternehmen gerät schnell ins Missverhältnis zum notwendigen Aufwand. Genau das bremst das Engagement der B2B-ler.

- Mit zunehmender Integration von Social Media und den damit verbundenen neuen Kommunikationskanälen und –wegen erhöht sich die Verfügbarkeit von marketing- und vertriebsrelevanten Daten, die erhoben, verwaltet, analysiert und nachher wiederum aktiv genutzt werden müssen. Handisch ist das nicht mehr zu bewältigen, hier muss zusätzlich in neue Technik investiert werden, die ihrerseits für weitere Datenvielfalt steht, für noch mehr Geschwindigkeit, noch mehr Komplexität, noch mehr Daten... „Ein (Teufels-)Kreislauf.“<sup>635</sup> Die Schraube zwischen Entscheidung und Notwendigkeit dreht sich, die Dynamik nimmt zu, ein „Zurück“ gibt es nicht.

## 6.1 Soziales Unternehmen (oder: vom Industrieunternehmen zur sozialen Organisation)

„Soziales Unternehmen“ meint hier natürlich explizit nicht die Definition von Firmen, Organisationen, Vereinen und Verbänden, die als Nonprofit Organisationen (NPOs) gesellschaftlichen Nutzen und karitative Zwecke als Unternehmensziel festgelegt haben, deren Überschüsse in das Unternehmen reinvestiert werden, um die sozialen Ziele zu erreichen, und die nicht von der Notwendigkeit zur Gewinnmaximierung für Aktionäre und Eigentümer getrieben sind. Beispielhaft sind hier Wohlfahrtsorganisationen, Stiftungen, Umweltbewegungen, gemeinnützige Organisationen, Vereine und Verbände u.a. zu nennen.<sup>636</sup> Soziale Unternehmen dieser Definition

---

<sup>635</sup> Graf 2013e: 1

<sup>636</sup> „...Betriebe und Beschäftigungsträger, die Arbeit, Beschäftigung und Qualifikation für Behinderte, Benachteiligte und andere Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik schaffen wollen; [...] Unternehmen der Genossenschaftsbewegung, Wohlfahrtsorganisationen, Stiftungen, ideelle Vereinigungen, Freiwilligendienste bzw. –agenturen, Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegungen, Selbsthilfebewegungen, Soziokulturelle Zentren,

versuchen, positive Veränderungen in Bereichen wie Bildung, Gesundheit, Umwelt, Arbeit, Armutsbekämpfung u.a. zu erreichen.<sup>637</sup>

Das hier beschriebene soziale Unternehmen, das sich mittels konsequenter Nutzung der Social Media Spirale (s. Kapitel 6.4) entwickelt, agiert immer noch nach der Gewinnerzielungsabsicht und hat den größtmöglichen betriebswirtschaftlichen Erfolg im Visier. Dazu gesellen sich nun aber neue, ergänzende und nicht minder wichtige Unternehmensziele, wie z.B. Steigerung der ökonomischen Verantwortung des gesamten Unternehmens und seiner Partner; Beachtung der Nachhaltigkeit bei der Fertigung; Reduzierung des Entlohnungsgefälles im Unternehmen; verstärkte Gleichstellung der Geschlechter; höhere Durchdringung des Mitarbeiterstammes durch Behinderte usw., die konträr zu monetären Zielen wie der Gewinnmaximierung stehen, diese aber durchaus (durch den sozialen Druck der Stakeholder) in der Wichtigkeit übertrumpfen können.

Zweifelsfrei wird ein B2B-Unternehmen, das durch die Social Media Spirale Einfluss „von außen“ zulässt, sich nicht zu einer Nonprofit-Organisation verändern lassen. Das wäre auch kontraproduktiv. Das „soziale“ B2B-Unternehmen ist in seinem Fachbereich verankert, hat optimalerweise einen intensiven Austausch mit Anwendern seiner Produkte und durch deren offene und zielorientierte Rückmeldung eine hohe Nutzenorientierung für seine Kunden erreicht; das sorgt für eine hohe Akzeptanz und Innovationsführerschaft im Fachbereich. Wenn nun die Kooperationsbereitschaft auch auf Zulieferer, Dienstleister und andere aus der Branche ausgedehnt und diese zu Partnern gemacht werden konnten, so besteht zu diesen im Fachbereich wichtigen Playern eine größere Nähe, als dies die Wettbewerber für sich beanspruchen können. Daraus erwächst eine mögliche Vorteilsnahme bei Lieferverhandlungen, Preis- und Abnahmegesprächen, die für die Positionierung des Unternehmens (national wie international) sehr wertvoll ist. Nimmt man nun noch die Verflechtung dieses sozialen B2B-Unternehmens mit Menschen aus den Bereichen öffentliche Verwaltung, Politik und Wissenschaft dazu, die ihrerseits eine positive Nähe zu dem Unternehmen aufgebaut und eine gewisse Unterstützung in der Entwicklung des Unternehmens, mit dem sie sich verbunden fühlen, in der für sie möglichen Form gewähren, so wird das zusätzlich Vorteile für das B2B-Unternehmen bedeuten (z.B. früher Zugang

---

Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit, Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen.“; Wikipedia 2015b

<sup>637</sup> Der volkswirtschaftliche Faktor dieser Unternehmen ist als sehr hoch zu bewerten: „Allein die zu den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege zählenden Einrichtungen hatten im Jahr 2004 mehr als 1,41 Millionen hauptamtlich Beschäftigte. Damit liegen die Wohlfahrtsverbände, als bedeutender Teil privater NPOs in Deutschland, mit der Anzahl der Beschäftigten weit vor der Chemie- oder der Automobilindustrie. Sozialunternehmen, wie die von Vodelschwingh'schen Anstalten in Bethel, beschäftigen mehr als 13.000 Mitarbeiter.“; Greiling 2009: 1-5

zu Informationen und Entwicklungen im relevanten Bereich der Verwaltung und Politik, mögliche Integration in neue, zukunftsweisende Wissenschaftsfragen mit Bezug auf den Fachbereich, positive Ausstrahlung der Nähe von renommierten Personen zum Unternehmen usw.). Auch die intensive Bindung zu anderen, dem Fachbereich primär nicht zugehörigen Menschen, kann sich positiv auswirken, z.B. durch neue Sicht- und Denkweisen, die zu anderen Problemlösungen und innovativen Strategien führen können und so das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb in Front bringen. Ähnlich ist es mit der Berücksichtigung von Denkansätzen von neuen Partnern, die verstärkt auf ökologische Belange und die soziale Verträglichkeit des gesamten Tuns des Unternehmens drängen; indem sich das B2B-Unternehmen diesen Diskussionen stellt, die möglichen Szenarien durchspielt und langfristig sinnvolle Ansätze integriert, kann es daraus durchaus (auch durch medial inszenierte Marketingmaßnahmen) eine starke Aufwertung im Ansehen aller Beteiligten erreichen.

## **6.2 Soziale Vernetzung – des Internets wahre Stärke**

Social Media Plattformen erweisen sich als neue Instrumente im Werkzeugkasten der Marketingverantwortlichen, sie übernehmen neue Aufgaben, ergänzen bestehende Kommunikationstools oder arbeiten ihnen zu, lösen diese aber nicht ab oder machen sie gar überflüssig. Social Media reiht sich ein als ein neues, zusätzliches Hilfsmittel im Kampf um Aufmerksamkeit von Kunden und Interessenten, Marktanteile, Klickraten und Positionierungen, Image und Wettbewerbsvorteile. Social Media wirkt dabei besonders auf der emotionalen Schiene, gerade ob seiner sozialen, sprich menschlich orientierten Wirkungsweise.

Und genau hier liegt die große Chance: durch die strategische Integration von Social Media in den Marketing-Mix geht das B2B-Unternehmen den Weg des emotionalen Dialoges mit seinen Interaktionspartnern. En detail konzipiert und konsequent umgesetzt kann sich daraus der Start einer engen sozialen Bindung mit allen relevanten Stakeholdern ergeben. Geht das Unternehmen auf die Zielgruppen ein, öffnet es sich und lässt es Rückmeldung und Austausch zu, dann kann eine Kommunikationsspirale aktiviert werden, an deren Ende eine Interaktionsintensität und eine Austauschquote möglich ist, die ungeahnte Ergebnisse für alle Beteiligten bietet.

Spielen wir das Szenario durch: Bevorzugte Social Media Plattformen werden nach Analyse und Monitoring ausgewählt; die wichtigsten Kriterien sind an der jeweiligen Zielgruppe orientiert.<sup>638</sup> Dabei erfolgt eine Einbeziehung aller

---

<sup>638</sup> Ist die Zielgruppe auf dieser Plattform präsent bzw. kann sie hierher geleitet werden; wird der Kanal intensiv verwendet und wenn ja, wie; ist der Zugang für alle Beteiligten einfach und das Handling auch für Ungeübte möglich; bietet das soziale Medium alle technischen

relevanten Medien und Kommunikationsmittel (Medien-Mix) entsprechend ihrer Intentionen, Möglichkeiten und Akzeptanz:

- Die Website des Unternehmens ist die kommunikative Schnittstelle. Hier sind alle Daten verfügbar und zugänglich, für spezielle Themen existieren Microsites und Landingpages, ausgewählte Zielgruppen können z.B. durch spezielle abgesicherte Bereiche (Log-Ins) separat bedient werden, ohne den kommunikativen Knotenpunkt verlassen zu müssen.
- Alle „konventionellen“ Kommunikationsmittel und -maßnahmen finden ihren Einsatz überall dort, wo sie auch bisher erfolgreich verwendet wurden (z.B. Messen für den persönlichen Austausch und zur Neukundenakquise, Mailings für Einladungen und Promotions, Produktfolder für technische Daten, Telesales für Beratungen, Emailings für die Generierung von Website-Besuchen usw.); immer aber erfolgt die sinnhafte Vernetzung und der Hinweis auf die neuen Social Media Plattformen und ihre Features.
- Social Media übernimmt den Part des direkten Austausches und der sozialen Bindung. Da sich die Stakeholder ihrerseits über Social Media Plattformen vernetzen und austauschen, gibt es neben dem direkten Input auch noch „indirekten“ Response, der nicht an das Unternehmen gerichtet ist, aber mit ihm, seinen Produkten oder dem Fachthema zu tun hat. Diesen gilt es ebenfalls zu beobachten und auszuwerten. Gleichwohl ob via Facebook eine Fan-Page mit neuen Informationen und Bildern der letzten Firmenfeier bestückt, über Twitter Hinweise zu neuen Produkten mit entsprechender Verlinkung auf weiterführende Internetseiten, über Themen-Blogs neue Ideen zur Diskussion gestellt oder über Wikis manifestiertes Fachwissen verankert wird – immer geht es darum, die Zielgruppen entsprechend ihrer Intentionen und Notwendigkeiten mit Kommunikationsangeboten zu bedienen, Rückmeldungen zu provozieren und darauf zu reagieren. Dabei ist es relevant, die wichtigsten Erkenntnisse dann auch einzuarbeiten, sei es in die Produkte (technische Neuerungen in bestehende Produkte implementieren; innovative neue Produktideen verfolgen; Optimierungen an Form, Farbe oder Verpackung umsetzen usw.), die Kommunikation (Optimierung der Sprache, Darstellung oder die Wahl der Kommunikationsmittel), die Außen-darstellung oder ggf. auch in relevante Teile der Unternehmensstrategie, falls dies notwendig und sinnvoll erscheint.

Transparenz, Offenheit, direkte und zielgerichtete Antworten, Schnelligkeit und Vertrauen sind dabei die Träger der sich aufbauenden Vernetzung zwischen dem B2B-Unternehmen und den interagierenden Stakeholdern. Das müssen nicht zwangsläufig nur „gute Kunden“ sein; das können auch

---

Bedingungen, jetzt und in der Zukunft, ggf. auch für eine größere Anzahl von Interaktionen usw.

Interessenten oder nicht mit dem Unternehmen aber mit dem Fachbereich verbundene Personen sein, Wissenschaftler oder Studenten, vielleicht auch bereits im Ruhestand befindliche Fachleute, Journalisten, aber auch Lieferanten, Dienstleister oder sonstige im Fachbereich tätige oder daran interessierte Personen. Aber auch außerhalb des Fachbereichs ergeben sich Konstellationen zur Interaktion, so zum Beispiel die „Freunde der Freunde“, also diejenigen Personen, mit denen vernetzte Stakeholder selbst in anderen Bereichen interagieren, dazu wissenschaftlich Tätige, Journalisten oder Autoren, die nicht direkt im Fachbereich agieren, aber ggf. mit der Thematik oder der gerade diskutierten Problemstellung zu tun haben, sowie andere, am jeweiligen Thema Interessierte.

Wichtig ist es für das Unternehmen die Plattformen zu verwenden, die von den relevanten Zielgruppen akzeptiert sind und genutzt werden, den Erwartungen der Stakeholder zu entsprechen, Zusatznutzen für sie anzubieten, dem Kommunikationskanal gerecht zu kommunizieren (Art, Geschwindigkeit, Technik, Tonalität, Medien etc.) und für die entstehende Dynamik offen zu sein: die Verwendung eines Kanals fordert die Nutzung eines weiteren Kanals; einen digitalen Newsletter aussenden, ohne mit einem Link auf eine aussagefähige Microsite zu führen (und sei es nur für die Abwicklung einer Bestellung), einen Tweet zu senden ohne Verweis auf einen PR-Bericht auf der Website, ist sinnlos.

Natürlich gilt es seitens des Unternehmens, die vielschichtigen Rückmeldungen und Anfragen ins Verhältnis zu setzen mit dem Urheber: auf welches Kommunikationsangebot kommt von welcher Zielperson welche Rückmeldung? In welchem Zusammenhang steht die Zielperson mit dem Unternehmen, welche Intentionen sind wahrscheinlich, welche Ziele werden ggf. verfolgt. Hält das Unternehmen diesen Kurs der offenen und auf Dialog ausgerichteten Kommunikation aufrecht, wird sich relativ schnell herauskristallisieren, ob es sich um „Freund“, „Feind“ oder eine „neutrale“ Person handelt.

Die offene, langfristig ausgelegte Interaktion mit Kunden, Interessenten und sonstigen Teilnehmern des Fachbereiches hat als strategisches Ziel, ein Netzwerk aufzubauen, in dem die Beteiligten sich als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptieren. Jeder Einzelne ist mit seiner Meinung, seiner Erfahrung und seiner Sichtweise wichtig, das soziale Miteinander und die hohe Transparenz sollen ein Wir-Gefühl erzeugen. Mit der entstehenden Nähe untereinander entwickelt sich ggf. ein soziales Gefüge, in dem die Beteiligten sich quasi als „Kollegen“ betrachten. Der Austausch in diesem Netzwerk dient dem (initiiierenden) Unternehmen dazu, „ein Ohr am Markt“ zu haben und direkte Rückmeldung zu erhalten, wie das Unternehmen selbst und die Produkte gesehen und erlebt werden, welche Features gut ankommen, wo Verbesserungsbedarf herrscht, welche Produkte und Services darüber hinaus gewollt sind, wie sich die Wettbewerbssituation darstellt und

das Preisgefüge erlebt wird und auch, wo die zukünftigen Anforderungen und Notwendigkeiten im Fachbereich liegen.

Mit diesen Analysedaten hat das Unternehmen die Chance, bestehende Produkte und Services zielgerichtet zu optimieren, neue Ansätze direkt aus dem Markt und von Marktteilnehmern aufzunehmen, Gedanken aus der Forschung und Entwicklung mit den Anwendern zu diskutieren, innovative neue Ansätze zu generieren, Unternehmens- und Markenimages zu testen, Response zu Veranstaltungen oder Kommunikationskonzepten einzuholen usw. Kunden, Interessenten und Marktteilnehmer werden „abgeholt“, eine emotionale Bindung aufgebaut, so dass am Ende Verbundenheit, fast Freundschaft entsteht. Ein Freund hält länger fest als ein Kunde...

### **6.3 Die kommunikative Vernetzung eines sozialen Systems oder: durch kommunikative Vernetzung zum sozialen System**

Nimmt man diesen Ansatz auf und legt nun das Konzept der oben bereits eingeführten Sichtweise aus der Systemtheorie (St. Galler Management-Modell) an, so ergibt sich ein noch deutlicherer Blickwinkel der entstehenden Möglichkeiten:

„Mit dem Begriff System wird ganz allgemein das Zusammenspiel vielfältiger Wirkkomponenten einer fraglichen Wirkungseinheit betont. Nicht die Eigenschaften der Elemente eines Systems sind von zentraler Bedeutung, sondern deren Zusammenwirken. Es ist dieses interdependente Zusammenwirken, das einem System eine bestimmte Gestalt gibt und bestimmte Funktionen ermöglicht.“<sup>639</sup>

Nach dem St. Galler Management-Modell<sup>640</sup> werden Systeme „... nicht mehr als Entitäten konzeptualisiert, sondern als ein sinnhaftes komplexes Geschehen, d. h. als Prozesse der Wahrnehmung, der Kommunikation und des Entscheidens. Solche dynamischen Systeme konstituieren sich selbst und bilden «eigensinnige» Strukturen und Systemgrenzen aus.“<sup>641</sup>

Demnach wird Wandel als Normalfall angesehen (wenn man ihn entsprechend zulässt), ein stabiles Organisationssystem aber eher als Herausforderung. Der Kommunikation aber kommt die zentrale Position zu: „Soziale Systeme werden als Kommunikationssysteme verstanden und etablieren sich als eigendynamische Prozesse der Kommunikation, d. h. im Falle von Organisationen in Form kommunizierter Entscheidungen.

---

<sup>639</sup> Rüeegg-Stürm; Grand 2015: 125

<sup>640</sup> Hier speziell in Form der Darstellung der 4. Generation nach Rüeegg-Stürm; Grand 2015

<sup>641</sup> Schumacher; Rüeegg-Stürm 2012: 4f

Organisationen stellen damit Entscheidungssysteme dar, die nur mittels Entscheidungen und somit «selbstfabrizierter Sicherheiten» sich selbst reproduzieren. Konsequenterweise rücken auf diese Weise die fragilen Bedingungen und Voraussetzungen gelingender Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt des praktischen Managements wie auch der Managementforschung.“<sup>642</sup>

Linear weiter gedacht geleitet das Unternehmens-Management dann nicht mehr selbstentwickelte und durchdeklinierte Prozesse in definierten Schritten „durch das Unternehmen“ und bietet dann den Marktteilnehmern ein fertiges Produkt nach eigenem Schnittmuster an, sondern findet sich als Führtenleser wieder in einer Organisation, die in komplexen und höchst dynamischen Umwelten eingebettet ist. Mithin ist es die Aufgabe des Managements, den Kurs zu finden, auf dem das Unternehmen auch morgen Wertschöpfungen generieren kann, die dann auf eine möglichst breite und gezielte Nachfrage treffen. Diese Ungewissheit bezüglich der zukünftigen Nachfrage und damit der notwendigen, für das Unternehmen überlebenswichtigen Entscheidungsbasis, macht das Management so schwierig auf der einen Seite. Auf der anderen Seite bietet sich aber eine enorme Chance, wenn nämlich die Einbettung des Systems Unternehmen in das Gesamtsystem Wirtschaft<sup>643</sup> dergestalt genutzt wird, dass die zukünftig wahrscheinliche Nachfrage vom Unternehmen in Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern mit entwickelt<sup>644</sup> und somit zum Selbstläufer wird.

Im St. Galler Management-Modell wird dieser Ansatz mit dem Begriff des „Möglichkeitsraums“ umschrieben, der hier in etwa gleichzusetzen ist mit dem oben dargestellten „Fachbereich“ und dem umschließenden Wirtschaftsraum<sup>645</sup>. Dabei werden die Stakeholder gesehen als Akteure, die eben diesen Möglichkeitsraum maßgeblich mit beeinflussen, von den Auswirkungen der generierten Wertschöpfung des Unternehmens aber auch direkt oder indirekt betroffen sind.<sup>646</sup> Stakeholder sind damit nicht einfach „Zielgruppen für Produkte“, sondern Akteure aus dem relevanten Umfeldraum des Unternehmens und als solche Interaktionspartner mit mehr oder weniger großem Einfluss auf das Geschäftsgebaren des Unternehmens.

Dieses „Wirtschaftgefüge“ kann man sich als Arbeitsumfeld des Unternehmens vorstellen. Und wenn ein Unternehmen sich erst mal einen festen Platz in seinem Möglichkeitsraum erarbeitet und diesen gefestigt hat, dann hat es auch bereits eine sozialrelevante Aufgabe übernommen, indem es nämlich die seitens der Stakeholder durchaus klar deklarierten

---

<sup>642</sup> Schumacher; Rüegg-Stürm 2012: 4f

<sup>643</sup> Oder hier gerne des B2B-Unternehmens in seinen relevanten Fachbereich und die dazugehörigen Umfeldbereiche; s. Kapitel 3.3.4

<sup>644</sup> Vgl. Schumacher; Rüegg-Stürm 2012: 4f

<sup>645</sup> Siehe Kapitel 3.3.4.2

<sup>646</sup> Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2015: 102

Anforderungen an die Wertschöpfung ernst nimmt und diese bestmöglich zu erfüllen gedenkt. Dieses so gestaltete „System im System“<sup>647</sup> funktioniert durch die gemeinsame Interaktion, Vernetzung und Abhängigkeit der Teilnehmer (ermöglicht durch die entsprechenden kommunikativen Maßnahmen).

„Umwelt wird vielmehr als derjenige Teil der Welt angesehen, den eine Organisation für sich als existenzrelevant erschliesst. So definiert jede Organisation für sich einen spezifischen Möglichkeitsraum, auf den sie ihre Aufmerksamkeit ausrichtet und den sie mit Blick auf ihre Wertschöpfung kommunikativ erschliesst und bearbeitet. [...] Der Begriff existenzrelevant soll verdeutlichen, dass sich zwischen einer Organisation und deren Umwelt im Verlaufe der Zeit in einem Ausmass Abhängigkeiten herausbilden können, die für das Überleben dieser Organisation kritisch sind. Was existenzrelevant ist, kann und wird sich dabei über die Zeit verändern.“<sup>648</sup>

Die Wertschöpfung ist in diesem Konstrukt sehr eng verbunden mit der Nachfrage: die relevante Wertschöpfung von morgen kann durch die direkte Interaktion mit den Stakeholdern vom (oder besser gesagt mit dem) Unternehmen generiert werden; wenn das gelingt, ist der Absatzraum gesichert und Unsicherheit seitens des Unternehmens eliminiert.<sup>649</sup> Und wenn Kommunikation, wie hier dargestellt, im Zentrum der Aktivitäten steht, dann steht mithin jedes Kommunikationswerkzeug mit im Zentrum. Social Media Tools können hier eine wichtige Rolle spielen, um mit ihren „sozialen Komponenten“ die soziale Vernetzung zu initiieren und zu intensivieren.

„Aus einer systemischen Perspektive können Beobachtungen, Gedanken und Ideen nur unter der Voraussetzung organisationale Relevanz gewinnen, dass sie Eingang in die organisationale

---

<sup>647</sup> Oder: „Umwelt als existenzrelevanter Möglichkeitsraum organisationaler Wertschöpfung“; Rüeegg-Stürm; Grand 2015: 65

<sup>648</sup> Rüeegg-Stürm; Grand 2015: 64

<sup>649</sup> Rüeegg-Stürm; Grand nennen das „reflexive Gestaltungspraxis“: „Untrennbar mit der Wertschöpfung verbunden ist die Verfertigung („Enactment“) einer spezifischen Umwelt, die als der für eine Organisation existenzrelevante Möglichkeits- und Überlebensraum verstanden wird. Dieser Möglichkeitsraum ist gezielt zu erschliessen und selektiv auszuschöpfen. Dabei transformiert eine Organisation Möglichkeiten ihrer Umwelt im Sinne von Handlungsermöglichkeiten in eine organisationspezifische Ressourcenkonfiguration. Der Aufbau und die Weiterentwicklung dieser Ressourcenkonfiguration bilden ihrerseits das Fundament für die organisationale Wertschöpfung. Dieser doppelte Gestaltungs- und Entwicklungsfokus auf Organisation und Umwelt mit dem Ziel der wechselseitigen Ermöglichung einer nachhaltigen Ko-Evolution von Organisation und Umwelt bildet den zentralen Relevanz- und Aufgabenbereich von Management als reflexiver Gestaltungspraxis.“; Rüeegg-Stürm; Grand 2015: 36

Kommunikation finden und sich während der laufenden Kommunikationsprozesse gemeinsam beobachten lassen. Was einzelne Menschen in einzelnen Situationen für sich beobachten und denken, bleibt verborgen und irrelevant, solange es nicht in der organisationalen Kommunikation zum Ausdruck kommt und gemeinsam beobachtbar und bearbeitbar wird. Kommunikation ist der konstituierende „Ort“, wo Organisation und Umwelt zum Leben erweckt und real werden; wo deutlich wird, was als wichtig erachtet wird und was nicht. Aus einer kommunikationszentrierten Perspektive entscheidet ausschliesslich der kommunikative Zugang, wie wir eine Organisation und ihre Umwelt zu sehen bekommen und welche Einflussmöglichkeiten sich daraus eröffnen.“<sup>650</sup>

Das Modell hierzu heißt: Social Media Spirale. Den sozialen Medien kommt hier eine zentrale Rolle im Kommunikationsmix zu: um den o.a. Austausch überhaupt initiieren und bewerkstelligen zu können, bedarf es technischer Unterstützung. Social Media kann hier als zentrale Schnittstelle im kommunikativen Netzwerk fungieren, weil es viele Möglichkeiten einer neuen und intensiven Interaktion bietet: direktes Feedback der Stakeholder ohne Zeitverlust, Vernetzung der Stakeholder unter- und miteinander; Nutzung verschiedenster Plattformen für den Austausch; direktes Einspeisen von Daten, Fakten, Meinungen und Ergebnissen in vorhandene digitale Plattformen; sofortiges Auswerten und Analysieren generierter Daten auf technischer Basis; Nutzung von großen Datenmengen oder Kanalisierung großer Userzahlen ist problemlos möglich; zeitnahe Rückmeldung an die Stakeholder der Ergebnisse mit direktem Abgleich; hohe Transparenz der Datenströme; günstiger Zugang zu den Plattformen usw.

Eine hohe Relevanz in diesem Konstrukt hat das Unternehmensmanagement in seiner Leitungs- und Entscheidungsfunktion. Denn grundsätzlich gilt zunächst, gerade im B2B-Bereich, die funktional orientierte und rational begründete Ausrichtung des Unternehmens.

Wenn ein Unternehmen mit der Social Media Spirale agieren will, weil das Management deren Sinn und die Vorteile für das eigene Unternehmen sieht, dann kann man dem Führungsmanagement eine entsprechend offene Haltung unterstellen: nur die Unternehmensleitung, die mit dem o.a. Gesamtverständnis von Management und dem inhärenten Systemgedanken konform geht und deren Stärken sieht und für das eigene Unternehmen als positiv einschätzt, wird die grundsätzlich relevanten Entscheidungen entsprechend fällen. Denn nur wenn die Führungsriege (Eigentümer, Inhaber, Geschäftsführer o.ä.) diesen Weg der reflexiven Gestaltungspraxis auch zulässt, ist Wandel möglich. Ansonsten wäre an anderer Stelle zu

---

<sup>650</sup> Rüegg-Stürm; Grand 2015: 56

beleuchten, ob ein solcher Wandelprozess<sup>651</sup> alleine durch die Gegebenheiten des Marktes, also durch die Nachfrager oder sonstige Stakeholder, wie z.B. auch die Mitarbeiter, möglich ist, ohne dass die Unternehmensleitung sich wirklich (ob nun bewusst oder unbewusst) dafür oder dagegen entscheidet.

„Eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass ein nachhaltiger Wandelprozess überhaupt in Gang kommen kann, bildet deshalb eine kollektive Fähigkeit, die man als systemische Irritationstoleranz bezeichnen könnte, nämlich die Fähigkeit, Störungen und Widersprüche, die im System einen Unterschied machen, als Information weiter zu verwenden, seien dies Friktionen des Alltags oder kreative Entwicklungsimpulse.“<sup>652</sup>

Demnach bleibt festzuhalten, dass eine offene Haltung Veränderungen und Interaktion gegenüber notwendig ist, um die Reflexivität mit „dem Markt“ zustande kommen zu lassen. Darüber hinaus gilt es dann noch, die Infrastruktur (technische und personelle Bedingungen zur Implementierung der Social Media Tools) vorzuhalten und damit in die Social Media Spirale einzusteigen.

---

<sup>651</sup> Zum Thema Wandelprozess siehe Rüegg-Stürm 2001

<sup>652</sup> Rüegg-Stürm 2001: 270;

6.4 Die Social Media Spirale<sup>653</sup> - dynamische Entwicklung vom ersten Post bis hin zum „sozialen Unternehmen“

## Social Media Spirale:

---



<sup>653</sup> Schaubild Social Media Spirale: eigene Entwicklung

## **Die Stufen der Social Media Spirale:**

- Einstieg in die soziale Kommunikation
  - Entscheidung des B2B-Unternehmens, Social Media in den Marketing-Mix zu integrieren
  - Analyse; Auswahl der geeigneten Plattformen, Definition der Zielgruppen und Kommunikationsziele; Konzeption
- Erste Aussendungen, erste Rückmeldungen, erster Austausch
  - Umsetzung der ersten Kommunikationsangebote über eine, ggf. mehrere Social Media Plattformen
  - Erste Rückmeldungen der Zielgruppe(n) (diese erfolgen ggf. nicht gleich bei den ersten Aussendungen oder den zunächst gewählten Plattformen; Geduld und Beharrlichkeit sind gefragt, Offenheit der Zielgruppe und deren Kommunikationsgewohnheiten gegenüber und dann Anpassungsfähigkeit)
  - Beobachtung der Entwicklung, erste Analysen der Rückmeldungen
  - Optimierung der Kommunikationsangebote
- Langsamer Vertrauens-/Beziehungsaufbau
  - Learning by Doing; über den langsam intensiver werdenden Austausch mit der Zielgruppe und den Plattformen erhöht sich die Qualität und das Selbstverständnis bei den Kommunikationsangeboten des Unternehmens und der Nutzung der Plattformen
  - Kommunikation verdichtet sich über den gemeinsamen Austausch
  - Das Vertrauen des Unternehmens in seine kommunikative Fähigkeit steigt.
  - Ebenso steigt das gegenseitige Vertrauen der Interaktionspartner, wenn die Vorhersagbarkeit der Aktionen des Gegenübers deutlich wird. (Beziehung und Vertrauen sind wichtige Parameter in der Social Media Spirale)
- Situationsanalyse (ab hier dann ein ständiger Prozess...)
  - Ständige Analyse von Einsatz und Ertrag, Kommunikationsangebot und Rückmeldung, Möglichkeiten und Notwendigkeiten, Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken usw. des gesamten Engagements und der umgesetzten und geplanten Aktionen.
- Automatismus/Selbstverständnis setzt ein
  - Die Sicherheit in der Vorgehensweise und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten steigt weiter durch die intensivere Nutzung der Social Media Plattformen und die gewonnene Routine in der Umsetzung.
  - Selbstsicherheit bringt steigenden Mut mit sich, neue Zielgruppen anzusprechen, weitere Plattformen zu nutzen und eine höhere Intensität bei den Aktivitäten zu wagen.

- Zunächst Mitarbeiter und später Key Opinion Leader werden als Sprachrohre des Unternehmens in die Social Media Maßnahmen integriert.
- Die Dynamik erhöht sich, die Spirale beginnt sich schneller zu drehen
  - Höhere Transparenz: das gesamte Projekt „Social Media“ hat nun im Unternehmen eine gewisse Größe angenommen, aufgrund dessen Einsatz und Ertrag dargestellt und argumentiert werden müssen.
  - Erste Erfolge werden entsprechend positiv vermarktet, Meldungen darüber erfolgen intern und extern.
  - Interesse und Sensibilität im Unternehmen steigt; höhere Budgets werden gewährt (Geld und Zeit für mehr Personal, mehr Plattformen, höhere Schlagzahl, bessere Qualität, höhere Effizienz, aber auch größere Zielsetzungen, intensiveres Controlling und höhere Erwartungen)
  - Es werden nur noch solche Projekte und Aktivitäten gestartet, die auch im Social Media Konzept integriert und verwertet werden können.
  - Erfolg (aber auch Misserfolg) feuert die Dynamik weiter an
- Ausweitung der Projektierung auf Produktebene bis hin zur Unternehmensebene
  - Ausdehnung der Social Media Maßnahmen:
    - von einem Produkt zu vielen Produkten
    - von Einzelprodukten zu Produktfamilien
    - vom Marketing über das Produktmanagement bis hin zu anderen Abteilungen wie z.B. Forschung & Entwicklung
    - von Umsetzungsebenen zu Entscheidungsebenen
  - Integration von Maßnahmen:
    - zum Personal-Rekruiting
    - zum Unternehmensimage
    - zu sozialen Themen außerhalb des Unternehmens
- „Point of no return“  
Die Intensität der Social Media Strategie hat mittlerweile so viele Abteilungen im Unternehmen involviert, ist in vielen Projekten integriert und mit der gesamten Unternehmenskommunikation so eng verwoben, dass ein „Auslösen“ kaum noch möglich erscheint.
- Verdichtung der Affinitäten: die nächste Stufe der Dynamik
  - Aus der Routine der Social Media Verwendung wird ein komplettes Selbstverständnis im Unternehmen über nahezu alle Abteilungen hinweg.
  - Alle Mitarbeiter sind (mehr oder weniger) involviert, tragen das Konzept mit und werden (auch in ihrer privaten Rolle) als Sprachrohr eingesetzt.

- Das Unternehmen hat ein Bewusstsein ausgebildet, das mit der konsequenten Durchführung der ganzheitlichen Social Media Strategie eine hohe Transparenz gegenüber allen Außenstehenden unumgänglich ist.
- In der Unternehmensführung ist die Social Media Strategie als tragendes Element der Unternehmenskommunikation akzeptiert.
- Wandel im unternehmerischen Selbstverständnis
  - Berücksichtigung der Position des Unternehmens im Markt
  - Beachtung der hohen Transparenz im Bezug auf das Unternehmensimage, die Unternehmensziele, Vermarktungswege, Produktions- und Personalsituation usw.
  - Akzeptanz der allgemeinen Verantwortung des Unternehmens im Hinblick auf alle diese Punkte
  - Einfluss auf das Selbstverständnis des Unternehmens und die allgemeine Geschäftsstrategie

Auf Basis des integrierten Marketing-Mix entfällt auf die Social Media Strategie die Schnittstellenfunktion der Kommunikation als „soziale Brücke“. Die Teilnehmer fühlen sich in dem oben beschriebenen Beziehungsnetzwerk akzeptiert und sind durch ihren ungefilterten Input Teil der Produktentwicklung, ja sie können sogar, wie oben aufgeführt, zum Teil der Unternehmensentwicklung werden. Die Verbundenheit mit den Produkten und dem Unternehmen nimmt zu; die Stakeholder agieren dann oft als Testimonial: sie sprechen (zumeist positiv) über die Produkte oder/und das Unternehmen, zeigen ihre Verbundenheit und berichten in ihren Netzwerken über ihre Erfahrungen. Diese Berichte werden im Internet mit hohem Glaubwürdigkeitsfaktor wahrgenommen und oftmals interessiert diskutiert. All das findet in Bereichen statt, die das Unternehmen selbst mit aktiven Kommunikationsangeboten wahrscheinlich nie erreicht hätte. Und die Qualität des Gesagten ist als sehr hoch zu bewerten, denn die involvierten Teilnehmer tun dies aus eigenem Antrieb heraus, aus Interesse am Thema, dem Produkt, der Idee oder dem Innovationsgedanken, vielleicht auch aus Lösungsorientierung heraus. Aber auch diese Stakeholder müssen an der Kooperation „wachsen“, müssen ihr anfänglich punktuell Interesse z.B. an einem Produkt oder einer Problemlösung erweitern, sich dem Unternehmen und seiner Kultur annähern und Verständnis sowie Wissen entwickeln, um ihrerseits an dem Prozess aktiv teilzunehmen. Nur so kann die Spirale wirken.

Als „Gegenleistung“ erhalten die aktiven Stakeholder Vertrauen und Wertschätzung des Unternehmens und aller Involvierten, darüber hinaus Daten und Informationen, die andere Marktteilnehmer so nicht (oder noch nicht) haben.

Und natürlich wird das Unternehmen diese „Freunde der Firma“ im Laufe der Kooperation mit kleinen Geschenken und Vergünstigungen versehen, wie z.B. Besuchen bei Veranstaltungen wie Messen oder Produktvorstellungen, kostenlosen Produkten oder Rabattaktionen, Werbegeschenken, Incentive-Reisen, Auszeichnungen, Erwähnungen o.ä. Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft.

Viel wichtiger ist aber, dass durch aktuelle und intensive Information, hoher Transparenz im Bezug auf die Intentionen des Managements und zu allgemeinen und strategischen Fragen, erläuternden Begründungen zu diversen Entscheidungen der Geschäftsführung die Stakeholder integriert und involviert werden; die entstehende Glaubwürdigkeit wächst zu Vertrauen in die Organisation und das gemeinsame Wirken. Die gewohnten, herkömmlichen Arbeitsweisen verändern sich, hierarchische Strukturen treten in den Hintergrund, Führungskräfte müssen Kontrolle abgeben, Veränderungen zulassen, diese aber auch selbst gestalten und vorleben. Es geht weniger darum, zu kontrollieren, sondern vielmehr darum, Informationen transparent zu machen, Entwicklungen anzuschieben und deren Dynamik zuzulassen, zu moderieren und zu motivieren. Und ganz am Ende selbst das Konstrukt, das sich entwickelt hat, zu akzeptieren.

"Social-Media-Kommunikation erfordert die Abkehr von der gewohnten Einwegkommunikation hin zur Interaktion, Dialogführung, dem Aufbau und der Pflege von tragfähigen Beziehungen."<sup>654</sup>

Diese über eine Kooperation weit hinausgehende Zusammenarbeit kann auch im Netzwerk des B2B-Fachbereiches mit seinen Zulieferern, Dienstleistern, Serviceunternehmen und anderen Beteiligten funktionieren: die enge Bindung zueinander festigt die Beziehung, integriert zwischenmenschliche Komponenten, erhöht die gemeinsame Affinität; „Freundschaft“ im menschlichen Sinne ergibt sich über die diversen Stakeholder hinweg, auf deren Basis kooperatives Arbeiten eine neue Dimension erreicht – alles wird eher langfristig, kameradschaftlich, kooperativ, sozial.

Mit diesem intensiven sozialen Gefüge steigt aber auch die Verantwortung der Zielgruppe/ den Zielgruppen gegenüber – mit den entsprechenden Auswirkungen: die neu gewonnenen „Partner“ wollen eingebunden sein in die Ziele des Unternehmens und die Pläne für die Zukunft, wollen noch mehr „mitbestimmen“; dann nicht mehr nur bei neuen Produkten hier und da Rückmeldungen und Hinweise für kleine Optimierungen geben, sondern stärker involviert sein auch in strategische Entscheidungen; nicht nur ökonomische Aspekte werden hier wichtig, auch ökologische und natürlich soziale. Die neuen Partner bleiben nur dann dabei, wenn sie das Unternehmen auch weiterhin „mögen“, und das tun sie nur, wenn sie mit den

---

<sup>654</sup> Hettler 2010: 150f

hauptsächlichen Gegebenheiten und der Entwicklung weitestgehend im Einklang stehen, sich identifizieren können.

Ein Unternehmen, das den o.a. Weg gegangen ist, ist es nun gewohnt, offen und transparent zu kommunizieren. Die Einbindung von Zielgruppen in die eigenen Überlegungen, das Abwägen der Auswirkungen des eigenen Tuns auch auf die Umwelt und die anderen involvierten Marktteilnehmer gehört nun zur strategischen Grundausrichtung; Analyse und Dialog sind die tägliche Routine; die soziale Einbindung in den Fachbereich, das gesellschaftliche und kulturelle Umfeld werden mit in den Unternehmenszielen verankert, die Mitarbeiter als Träger des Unternehmenserfolges Wert geschätzt. Für ein solchermaßen geführtes Unternehmen ist es nahezu selbstverständlich, sich mit seinem Tun offen der Welt zu stellen.

Die hohe notwendige Transparenz, die sich daraus ergibt, führt zu einer neuen Dimension der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, da viele Themen und Ansichten, die „früher“ nur intern abgewogen und entschieden wurden, nun wie selbstverständlich, mit anderen, außenstehenden Menschen geteilt und diskutiert werden. Das kann bis in die Grundfesten der Unternehmensziele gehen: Wie hoch darf die Marge für ein Produkt maximal sein, ohne als unfair zu gelten? Wie viel Geld darf das Unternehmen an einem Produkt oder in einem Abrechnungszeitraum verdienen, ohne als gierig oder unsozial dazustehen? Wie intensiv muss die ökologische Ausrichtung gelebt werden, um auch dem Umweltgedanken ausreichend Rechnung zu tragen und als „Freund“ akzeptabel zu sein?

Welche Entlohnungsrichtlinien für die Mitarbeiter sind fair (und das nicht nur am Hauptstandort, sondern auch bei Tochterunternehmen im fernen Ausland oder bei den dauerhaft verbundenen Zulieferfirmen), welche Boni sind für die Führungsriege noch als gerecht anzusehen? Die Liste kann endlos weitergeführt werden. Für das Unternehmen gilt es, einen Gleichklang zu erzeugen, mit dem alle Beteiligten in diesem sozialen Geflecht soweit wie möglich in Einklang zu bringen sind – die soziale Verantwortung des Unternehmens für all sein Tun steht nachher im Vordergrund aller strategischen Überlegungen.

In dem Zusammenhang ist schon bedeutend, welche „Macht“ Unternehmen heutzutage besitzen können<sup>655</sup>; insbesondere wenn man moderne, weltweit

---

<sup>655</sup> „Unternehmen bestimmen heute maßgeblich die Verteilung wirtschaftlicher und sozialer Ressourcen wie Anerkennung, soziale Position, Macht oder Informationen und treten als Handelnde in vielen gesellschaftlichen Bereichen auf; sie gründen Stiftungen, werden als Mäzene aktiv, betreiben Lobbyismus, definieren Standards usw. [...] Die Präsenz und die Macht von Unternehmen prägt heute das Erscheinungsbild moderner Gesellschaften an vielen Stellen: Die Pracht der Firmengebäude und Konzernzentralen stellt längst schon die von Kirchen und Schlössern in den Schatten, die Macht und das Ansehen von Unternehmern und Managern überflügelt das traditioneller gesellschaftlicher Eliten und

erfolgreiche Konzerne wie Apple, Google, Microsoft u.ä. betrachtet, deren Erfolg gerade von der globalen Nutzung der Produkte und Dienstleistungen abhängig ist und die dadurch mit ihrem Tun auch von den Anwendern/Nutzern auf der ganzen Welt beachtet werden. Dass der einzelne „Kunde“ hier de facto keine Wichtigkeit hat, ist selbstredend; nur die große Menge ist relevant, wenn sie denn als solche zum tragen kommt...

## 6.5 Alles Social Media oder was?

Welche Situation kann sich nun für das „soziale B2B-Unternehmen“ ergeben? Spielen wir das Szenario kurz durch:

Ein B2B-Unternehmen hat sein Kommunikationsverständnis umgekrempelt und die Social Media Spirale gestartet, alle Phasen konsequent und bestmöglich umgesetzt und die o.a. Entwicklungen zugelassen und akzeptiert. Entstanden ist ein Unternehmen, das nicht mehr in Gänze von den Entscheidungen des leitenden Managements bzw. (was hier ja sehr oft der Fall ist) des Eigentümers (ob nun als Einzelperson, als Gremium oder als Familie) geführt werden kann, sondern seine Unternehmensziele und Leitsätze (auf denen das Geschick des Unternehmens für die nächsten Jahre liegt) kooperativ mit den über die Sozialkommunikation integrierten Stakeholdern abstimmt und festlegt. Hieraus ergeben sich aber Indifferenzen und Konflikte: Sind alle diese Stakeholder am Wohl des Unternehmens interessiert? Auf welcher Basis entwickeln sie ihre Vorschläge für das Standing des Unternehmens? Stehen primär wirtschaftlich langfristige oder doch eher ideologisch kurzfristige Interessen im Vordergrund dieser „neuen Partner“? Ist die Partizipation der neuen Stakeholder überhaupt sinnvoll zu integrieren, sind die Ziele und Wünsche fundiert und fachlich relevant oder handelt es sich eher um „zufällig entstandene Gesellschafter“, die doch eigentlich nur mal ihre Meinung zu einem Produkt oder ein Statement zu einer Unternehmensentwicklung abgeben wollten? Ist der Input der diversen Strömungen überhaupt kanalisierbar und z.B. für Entscheidungen und Abstimmungen auf einen sinnvollen Nenner zu bringen?

In o.a. Szenario ist es durchaus denkbar, dass dieses Unternehmen zum Spielball gerade dieser Partizipation oder der anderer Teilnehmer des Fachbereichs wird:

- Wenn sich nämlich Zulieferer, Dienstleister oder gar Wettbewerber gezielt involvieren und die anderen Stakeholder im Sinne ihrer eigenen Zielsetzungen manipulieren, ist es möglich, dass das neu aufgestellte „soziale Unternehmen“ von außen zu Zielen und Entscheidungen genötigt

---

die Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Umwelt prägen die Beziehungslandschaft moderner Gesellschaften.“; Maurer 2008: 17–39

wird, die die Positionierung oder gar das langfristige Überleben des Unternehmens gefährden können.

- Ähnliches ist durch Finanzjongleure (national oder international agierend) möglich, die die Partizipation dazu nutzen, mit gezielten Maßnahmen die Entwicklung des Unternehmens so zu steuern, dass sie ihren Beteiligungs-, Kauf- oder sonstigen Finanzmaßnahmen entgegen kommen. Natürlich verdeckt agierend, ohne Wissen der Unternehmensführung.
- Aus Finanzsicht ebenfalls relevant ist das Thema Gratifikationssysteme für die (neuen) Stakeholder: wenn sich weitreichend neue Personen und Gruppen mit dem Unternehmen kooperativ verbinden und „Leistungen“ entwickeln und zur Verfügung stellen, die sich für das Unternehmen in irgendeiner Form früher oder später finanziell positiv auswirken, dann liegt es nahe, dass diese „Partner“ hierfür eine Entlohnung fordern. Diese Betrachtung ist wertmäßig so wenig greifbar, dass alle Szenarien denkbar sind, von der Gratifikation mittels einfacher Urkunde für den „besten Produktinput des Jahres“ bis hin zu Umsatz- oder Erfolgsbeteiligungen oder Patentpartizipationen in Millionenhöhe. Je nach Input kann das durchaus berechtigt sein und sich für das Unternehmen rechnen; es kann aber auch zu immensen Zahlungsströmen ohne wirklich relevanten Gegenwert führen und das Unternehmen gravierend schwächen.
- Auch könnten die neuen Stakeholder ihre Position im bzw. für das Unternehmen deutlich überbewerten und für sich Beteiligungskonzepte einfordern, um für ihre Arbeit auf den verschiedenen Sektoren (Produktentwicklung, Design, Marketing, Kommunikation, Vertrieb usw.) entlohnt zu werden. Auch hier sind die wildesten Szenarien denkbar, immer aber lässt alleine die mögliche große Anzahl an Einzelpersonen oder Gruppen, die sich beteiligen, hohe finanzielle Belastungen für das Unternehmen zu.
- Unternehmen als „Dienstleister“: konsequent den Ansatz des Prosumenten bzw. der kundenindividuellen Massenproduktion zu Ende gedacht<sup>656</sup> ist ein Szenario denkbar, in dem das „soziale B2B-Unternehmen“ am Ende dieses Prozesses nur noch als „Dienstleister“ fungiert und einfach den Nachfrager-Willen ausführt, also die Produkte entwickelt und produziert, die aus den Reihen seiner Stakeholder gefordert werden. So lange das für das Unternehmen mit einer ausreichenden Menge an Umsatz und Ertrag einhergeht, ist das okay; die reine Fokussierung auf die „Produktion on demand“ muss jedoch auf breiter Nachfrage auch auf lange Sicht fußen, um als Geschäftsmodell zu funktionieren. Was auf der einen Seite positiv und innovativ ist (nämlich nur das anzubieten bzw. zu produzieren, was auch tatsächlich nachgefragt wird), kann auf der anderen Seite zu starker

---

<sup>656</sup> Siehe Kapitel 7.6: Industrie 4.0

Abhängigkeit bis hin zur unmöglichen Planbarkeit führen (wenn nämlich die Nachfrager ihre Wünsche nur noch kurzfristig, nicht in ausreichender Anzahl hereingeben, nicht zu kostendeckenden Preisen kaufen wollen oder sich anderen Unternehmen zuwenden und der Absatz einbricht und auch nicht schnell wieder von anderen Nachfragern aufgefangen werden kann).

- Ein weiteres Szenario ist die Situation, dass die neuen Stakeholder, nachdem die Kooperation über diverse Wellen der Zusammenarbeit und des Austausches zur intensiven Partizipation geworden ist, nun sukzessive ihr Engagement reduzieren und nach und nach keine „Lust“ mehr haben, sich einzubringen und für das Unternehmen zu agieren. Da hat das Unternehmen alles gegeben, sich dem Willen und den Anforderungen der (potentiellen) Abnehmer unterworfen, sein Selbstverständnis umgekrempelt und nun das: die Zielgruppen wenden sich ab, ob nun einfach nur gelangweilt oder überfordert ob der „Arbeit“, die dieses Engagement doch nun macht (zu groß sind die Anforderungen, die „ihr“ Unternehmen nun an sie stellt: ständig sind Verfügbarkeit und Rückmeldungen erforderlich, Einschätzungen und Entscheidungen; oftmals sind andere Stakeholder schneller und posten ihre Ansichten und Meinungen, die Lautesten werden am ehesten gehört und ihrem Rat gefolgt; Frust baut sich auf bei denen, die sich hier nicht mehr gehört und berücksichtigt fühlen oder nicht ausreichend Reputation in den Ring werfen können; das ohnehin regierende Pareto-System mit der „80:20 Formel“ macht sich bemerkbar, nur wenige sind wirklich aktiv, das Gros der Teilnehmer hört eigentlich nur zu und und muss zu notwendigen Abstimmungen o.ä. aufgefordert werden; so verkümmert die anfängliche Euphorie und macht Platz für negative Assoziationen mit dem Unternehmen - der Anfang vom Ende als „sozialer Stakeholder“). Viele suchen sich vielleicht nun ein anderes Unternehmen, wo sie von vorne beginnen; oder aber sie suchen nach neuen Möglichkeiten, sich im Netz zu engagieren, sei es bei neuen Plattformen, neuen Spielmöglichkeiten oder einfach dem Austausch von Usern untereinander ganz ohne wirtschaftliche Verflechtung; oder aber sie kehren dem digitalen Engagement mehr und mehr den Rücken und machen einfach mehr „offline“ – zurück bleibt ein B2B-Unternehmen, das nun wieder nach alten Stärken suchen und sich „alleine“ nach den konventionellen Managementmustern aufstellen muss.

Diese hier theoretisch skizzierten Auswirkungen einer ganzheitlich umgesetzten und fest im Marketing Mix verankerten Social Media Strategie sind das Ergebnis einer hohen Investition in Zeit, Geld und Manpower, die sich irgendwann irgendwie für das Unternehmen „rechnen“ muss. Wie bei sehr vielen Kommunikationsmaßnahmen ist es auch hier nicht einfach, Input und Output gegenüber zu stellen und eine Summe zu bilden. Der Erfolg ist schwer kalkulierbar:

Wie hoch ist der monetäre Wert für Marktforschung und -analyse zu bewerten, der ggf. durch das Involvieren der Marktteilnehmer bei Produkttests und -entwicklungen eingespart wurde? Welches Budget hätte in andere Maßnahmen investiert werden müssen, um die aktuelle Marktposition zu erreichen? Welchen Anteil haben die Social Media Maßnahmen an der gegenwärtigen Positionierung des Unternehmens und der Produkte am Markt, wie ist das monetär zu bewerten? Und wie lassen sich die Erkenntnisse in die Zukunft fortschreiben und mit Kennzahlen zum Controlling versehen? Ist ein Controlling im engsten betriebswirtschaftlichen Sinne überhaupt möglich und wenn nicht, auf welcher Analysebasis kann das Management hierzu Entscheidungen treffen? Ist die Verzahnung im relevanten Wirtschaftsbereich langfristig ausgerichtet und für das Unternehmen als positiv zu bewerten? Wird die eigene Marktposition gestärkt und trägt so für die weitere Unternehmensentwicklung?

## **6.6 Der Weg der kleinen Schritte...**

Insgesamt also nicht ganz ohne Risiko, was das Unternehmen da tut: es lässt sich auf ein Spiel ein, dessen Regeln es zwar zu kennen glaubt, auf deren Einhaltung es aber überhaupt keinen Einfluss hat. Das Unternehmen kann durchaus zum Spielball der sozialen User werden, frei nach dem Motto „die Geister, die ich rief...“

Die Social Media Spirale birgt also Risiken auf der einen Seite, aber entsprechend gewichtige Chancen auf der anderen:

- hoher Innovationsgrad durch die Interaktion mit den diversen Stakeholdern aus dem Fachbereich und angrenzender Wirtschaftsbereiche;
- intensive Bindung der interagierenden Stakeholder an das Unternehmen;
- starke Ausrichtung des Unternehmens und seiner Produkte/Dienstleistungen an den Zielgruppen, damit klarer Wettbewerbsvorteil;
- hohe Akzeptanz durch das offene und nachhaltige Wirtschaften;
- enge Verzahnung in das relevante Wirtschaftsumfeld, dadurch hohe Sicherheit;
- langfristig angelegte, intensive Kooperation mit den Nachfragern für die eigenen Produkte/Dienstleistungen, somit Abbau der Unsicherheit im Nachfragermarkt;
- durch die Interaktion im relevanten Marktumfeld informell immer auf dem neuesten Stand und „mittendrin“, so können Wettbewerber dominiert werden.

Für die Entscheider im Unternehmen gilt es sorgfältig abzuwägen, welche Strategie im jeweiligen Fall unter Berücksichtigung der Umstände wie

Inhaberstruktur, Marktpräsenz, Fachbereichsspezifika, Absatzmöglichkeiten, Zulieferer- und Dienstleistersituation, Ertragsmöglichkeiten usw. als sinnvoller erscheint. Paradebeispiele gibt es nicht, die Entwicklungsmöglichkeiten durch die Social Media Spirale sind nicht in Gänze absehbar.

Wenn es ein Unternehmen aber schafft, sich mit dem oben skizzierten Social Media Konzept dauerhaft mit den relevanten Stakeholdern und dem Wirtschaftsumfeld (Möglichkeitsraum) zu verzahnen, so dass über (kommunikative) Interaktivität entsprechende Vernetzung erfolgt, dann ist daraus folgend ein Konstrukt denkbar, in dem sich für das Unternehmen einen fester Platz in diesem Möglichkeitsraum entwickelt, der ihm die Möglichkeit aber auch die Notwendigkeit bietet, die seinen Kompetenzen und Ausstattungen entsprechenden Produkte/Dienstleistungen optimal zu entwickeln (und/oder zu produzieren), die hier gefordert werden.

Über die Interaktion des sozialen Gebildes werden sich dann Produktoptimierungen und Produktneuentwicklungen fortwährend in gemeinsamer Interaktion der neuen Partner des Möglichkeitsraums ergeben, so dass eine hohe Gewährleistung besteht, dass diese Produkte den notwendigen Anforderungen der Stakeholder entsprechen und auch abgenommen werden. Dass das Preis- und Margengefüge in fairem Rahmen gehalten wird, ist anzunehmen, da nur so der Fortbestand der allseitigen „Win-Win-Situation“ möglich ist. So lange dieses System halbwegs im Gleichgewicht und für alle Teilnehmer und Akteure akzeptabel bleibt, ist von einem sehr stabilen Gebilde auszugehen, in dem fortan die Beibehaltung und Stabilisierung des Gesamtsystems eine gewichtige Rolle spielt und die Akteure sich primär um die Erledigung der ihnen in diesem Konstrukt zugeordneten Rolle kümmern werden. Störungen sind natürlich denkbar, z.B. durch Ausfall einzelner angestammter oder Eindringen neuer Akteure, eine allgemeine Achtsamkeit ist aber anzunehmen.

Das soziale Unternehmen der oben skizzierten Bauart ist darauf angewiesen, einen intensiven und stetigen Kommunikationsfluss mit einer ausreichend großen und heterogenen Gruppe an Stakeholdern aufrecht zu halten. Nur wenn alle in gleich hohem Maße interagieren und sich engagieren, immer wieder Prozesse und Produkte, Abläufe und Dienstleistungen, Ziele und Strategien, Märkte und Konzepte analysieren, auf den Prüfstand stellen und optimieren, gemeinsamen Abgleich schaffen und immer auch auf die anderen Teilnehmer des Systems achten, besteht die Möglichkeit, dieses doch sehr komplexe soziale Gebilde am Leben zu halten.

Da selbst nach einer erfolgreichen Umsetzung der Social Media Spirale mit anschließender guten (Neu-)Positionierung des Unternehmens im Möglichkeitsraum unter Berücksichtigung einer breiten Integration von Stakeholder aus den diversen Bereichen nicht garantiert werden kann, wie lange dieses Konstrukt am Ende (ggf. auch nur für einen Teilnehmer) aufrecht zu erhalten ist, ist auf alle Fälle ein Plan B notwendig, der genau an

der Stelle ansetzt: Was passiert, wenn das Konzept nicht aufgeht? Was passiert, wenn das Konzept nur partiell aufgeht? Was tun wir, wenn das Konzept zwar temporär aufgeht, aber nicht langfristig? Gibt es Wege zurück, zur konventionellen Unternehmensführung, und wenn ja, mit welchen Verlusten bzw. Gewinnen? Ist eine evtl. notwendige Repositionierung überhaupt möglich? Wie kann man verdeckte Angriffe von Rivalen in o.a. Szenario entdecken und wie sich dagegen verteidigen? Sind ausreichend Ressourcen und Kompetenzen vorhanden, um sich allen Widrigkeiten zu stellen und wenn nicht, wo können diese mit welchem Aufwand generiert werden?

Die Teilhabe an Produkten und Unternehmen mittels digitaler Kommunikation via Social Media ist noch sehr jung, Erfahrungswerte im B2B seltener. Gerade diese langfristig ausgelegten Überlegungen sind zunächst theoretisch und nicht durch Erfahrungswerte validierbar. Insofern ist jegliche Umsetzung mit einem gewissen Risiko behaftet, gleichwohl welche positiven oder negativen Entwicklungsmöglichkeiten analysiert werden. Es ist nicht in Gänze abzusehen, wie sich der Trend der digitalen Kommunikation weiter entwickelt und wie insbesondere in den B2B-Fachbereichen morgen kommuniziert und partizipiert wird. Im Zuge dieser Überlegungen scheint eine moderate, in überschaubaren Schritten aufgesetzte Umsetzungsstrategie sinnvoll. Grundsätzlich kann sich kein Marktteilnehmer der Durchdringung der digitalen Kommunikation entziehen. Nur die Unternehmen werden erfolgreich agieren, denen es gelingt, die neuen Formen des Austausches und der Partizipation in dem Maße umzusetzen, wie sie von den Menschen gefordert und akzeptiert werden. Dabei spielt die Integration der nächsten Generationen eine große Rolle, aber nicht allein die entscheidende. Die Abläufe, Prozesse und Notwendigkeiten im B2B bedingen gewisse normative Regeln, die zunächst einmal viel weniger auf Emotion ausgerichtet sind, denn auf Ratio. Gleichwohl werden sich auch hier neue technische Möglichkeiten etablieren und Veränderungen mit sich bringen. Das ist gut so. Wie auch bisher wird der B2B-Bereich aber zunächst prüfen und abwägen, ausprobieren und analysieren; was relevant und hilfreich ist, wird übernommen, was nicht funktional ist, wird nicht verwendet.

Demnach kann es für B2B-Unternehmen eine gute Lösung sein, sich nach und nach mit einzelnen Parts der neuen digitalen Möglichkeiten zu befassen, die Anwendung und die erfolgreiche Integration zu prüfen und sich dann der nächsten Stufe zuzuwenden. Je langfristiger und komplexer eine Theoriekonzeption, insbesondere unter Berücksichtigung des Faktors Mensch mit seinen individuellen Kognitionsbedingungen, aufgestellt ist, je mehr Abhängigkeiten und aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen integriert sind, desto unrealistischer ist ein planvolles Zustandekommen. Was liegt näher, als sich aus sicherem Terrain heraus Stück für Stück an Neues heran zu wagen, dies zu etablieren und dann den nächsten Schritt zu gehen:

- Folglich könnte ein B2B-Unternehmen zunächst mittels Xing und/oder LinkedIn versuchen, beim Thema Rekrutierung neue Wege zu gehen und sich den digital Natives anzunähern, um so bei der Suche nach den so wichtigen Fachkräften erfolgreich zu sein. In einem späteren Stadium bietet es sich an, zielgerichtet für spezielle Themen oder/und Zielgruppen einen Account zu bespielen (ggf. verlinkt mit einem Blog), so dass sehr effektiv Information und Austausch erfolgen können.
- Unabhängig vom Erfolg der ersten Stufe könnte ein interner Blog helfen, den Austausch zu fachlichen Themen, Projekten, Entwicklungsstufen oder einfach der Organisation des nächsten Betriebsfestes zu verbessern. Spielerisch könnten die Mitarbeiter sich so dem Thema nähern, Erfahrungen sammeln und ausprobieren, ob auf diese Art interne Prozesse optimierbar sind. Natürlich wird in einer späteren Phase der Blog für Externe geöffnet. Es ist anzuraten, abgrenzbare Themen jeweils in einen eigenen Themenblog zu setzen, um die Effektivität und die Akzeptanz zu erhöhen. Eine Vernetzung mit dem firmeneigenen CRM-System ist denkbar, um Analyse und Management zu vereinfachen und Doppelarbeit zu vermeiden.
- Mit relativ wenig Aufwand kann mit einem Account auf YouTube technische Hilfestellung für die eigene Vertriebsmannschaft, Mechaniker vor Ort beim Kunden oder auch Anwendern von erklärungsbedürftigen Produkten mit der Bereitstellung von Videodateien gegeben werden. Dieser Account muss auch nicht zwangsläufig öffentlich zugänglich sein; mit einem verdeckten Account kann man sich vor nicht gewünschtem Feedback von Außenstehenden schützen, trotzdem sehr einfach technischen Support bereitstellen. Und wenn alles gut läuft, ist der Account auch mit wenigen Klicks für alle sichtbar. Die Vernetzung des YouTube-Kanals mit anderen Plattformen, z.B. themenorientierten Blogs, ist obligatorisch, themenorientierte Darstellung ebenfalls.
- Unter der Prämisse, dass ein soziales Netzwerk im Fachbereich nicht platziert werden soll (z.B. aus Gründen der Wettbewerbssituation) oder nicht mit ausreichend Interesse gerechnet wird, könnte trotzdem ein Facebook-Firmenaccount angelegt werden, zu dem aber zunächst nur Mitarbeiter zugelassen werden. So könnte dies als Plattform für den eher persönlichen Austausch der Mitarbeiter untereinander fungieren und gleich auf das Thema Teambuilding einzahlen. In einer Folgestufe kann dieser Account leicht öffentlich zugänglich gemacht (oder um einen separaten öffentlichen Account ergänzt) werden, und so als Plattform für den intensiven (emotional geprägten) Austausch auch mit anderen Zielgruppen dienen. Auch hier ist die Vernetzung mit den anderen Plattformen obligatorisch.

- Um den „Produktfans“ des Unternehmens eine Plattform für den ungehinderten Austausch zu bieten, könnte ein geschlossener Chatroom eingerichtet werden, der über die firmeneigene Website ansteuerbar ist und nur mittels Zugangsdaten betreten werden kann. So wäre eine Art VIP-Raum geschaffen, in den nur geladene Gäste Zugang erhalten, in dem diese sich aber nun zu Produktentwicklungen o.ä. unterhalten könnten, ohne dass andere Internet-User dies verfolgen können. Das Unternehmen hat natürlich die Möglichkeit, die Beiträge zu lesen, Fragen zu beantworten, Diskussionansätze zu bieten und sich notwendige Informationen der Anwender direkt und live einzuholen. Auch hier gilt es in einer Folgestufe die Intensität und die Quantität zu erhöhen, indem auf dieser Plattform themenorientierte Bereiche integriert, die Zugänge für weitere Interessierten geöffnet und intensiverer Austausch ermöglicht und generiert werden.
- Mit positiven Erfahrungen aus dem internen Blog oder dem Chatroom könnte dann die nächste Stufe ein offener Blog sein, in dem sich das Unternehmen als Innovationsführer seines Fachbereiches positioniert und Image und Sichtbarkeit stärkt.
- Einen Twitter-Account zu eröffnen und darüber die eigenen PR-Beiträge zu senden, ist eine einfache Möglichkeit, mehr kommunikative Breite im Fachbereich zu erlangen, ohne besonders viel Mühe aufzuwenden.

Dies sind ein paar erste Ansätze, orientiert am aktuellen technischen Entwicklungsstadium, um sich mit dem Terrain vertraut zu machen, vorhandene Tools entsprechend ihrer Ausrichtung zu nutzen und Schritt für Schritt zu lernen, wie Social Media helfen kann, ohne gleich ein Theoriekonstrukt mit vielen Abhängigkeiten als Kommunikationsstrategie für die nächsten Jahre aufzusetzen, dessen exakte Umsetzung nicht gewährleistet werden kann. Doch auch die Umsetzung Schritt für Schritt benötigt zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Thema, eine Analyse der Möglichkeiten und Notwendigkeiten, ein Abschätzen der Chancen und Risiken.

Und am Ende steht, wie bei allen unternehmerischen Tätigkeiten, eine Entscheidung, die von den Beteiligten Mut und Weitsicht, Offenheit und den Willen zur Transparenz gegenüber Anderen fordert. Dann kann es etwas werden mit der Integration von Social Media in die B2B-Kommunikation, immer unter Berücksichtigung der kognitiven Gegebenheiten derjenigen, um die es geht, nämlich den Menschen. Denn wer in der Lage ist, die Menschen mit kommunikativen Maßnahmen abzuholen, sie permanent über verschiedene Medien hinweg konform mit diversen Kommunikationsangeboten zu bedienen und dies dann auch unter Berücksichtigung der dauerhaften Rückmeldung der Zielgruppe, der wird seine Kommunikations- und damit auch seine Unternehmensziele am ehesten erreichen.



## **7. Ausblick: Relevante Komponenten in der Entwicklung**

Die digitale Kommunikation ist ein komplexes Konstrukt mit vielen Ausprägungen, die sich gegenseitig beeinflussen, bedingen und fördern. Der gesamte digitale Bereich entwickelt sich dabei mit einer sehr hohen Dynamik, neue technische Gegebenheiten setzen sich schnell durch und bieten neue Anwendungsmöglichkeiten, die wiederum mit hoher Geschwindigkeit den Markt durchdringen und oftmals angestammte Konzepte tangieren, überflüssig machen oder aber auch auf ein neues Niveau heben und wiederum mit neuen Möglichkeiten versehen. Der gesamte Markt bedingt sich selbst. Daher sollen nun ein paar der wichtigen aktuellen digitalen Themen angerissen werden, die im Rahmen der o.a. Diskussionen Relevanz besitzen:

### **7.1 E-Commerce (Social Commerce)**

Der Begriff E-Commerce wird im deutschen Sprachgebrauch oft nur auf die Absatzseite des Unternehmens bezogen und meint dann ganz einfach einen Webshop und die mit dem elektronischen Absatz der Waren verbundenen Maßnahmen (unabhängig davon, ob dieser Shop direkt an der Website des Unternehmens oder aber an einem anderen Standort/einer anderen Plattform angedockt ist, z.B. Facebook oder Ebay). Im Vordergrund von Konzeption und Maßnahmen stehen die Produkte.

Ganz einfach ausgedrückt befasst sich Social Commerce mit dem elektronischen Absatz von Waren und Dienstleistungen unter Einbeziehung von Social Media. Bei Social Commerce steht damit die aktive Beteiligung der Kunden und die persönliche Beziehung der Kunden untereinander im Mittelpunkt; in der Regel funktionieren Social Commerce Angebote daher nur, wenn sich Nutzer von sich aus aktiv am Verkaufsprozess beteiligen können. Zentral sind beispielsweise Kaufempfehlungen (Recommendation), Kommentare oder Bewertungen. Auch der Weiterverkauf durch Kunden ist Teil des Social Commerce. Social Commerce ist somit als Teilbereich der oben skizzierten Social Media Spirale direkt auf „Verkauf“ ausgerichtet (im Gegensatz zu vielen anderen Maßnahmen des Social Media Konzeptes, deren Ziele nicht direkt monetär absatzorientiert ausgerichtet sind); also Webshop, Online-Promotions u.ä. verknüpft mit Social Media Instrumenten (Facebook-Coupon-Promotion; Twitter-Gutschein-Aktion; Webshop; Kundenempfehlungs-Promotion über Xing oder Rabatt-Promotion über die Homepage).

Dahinter steckt keine übergeordnete Strategie, sondern einzelne Aktionen werden mit dem Ziel des Absatzes gefahren, ergänzend zu den

konventionellen Absatzaktionen über z.B. den Außendienst oder das Call-Center (auch wenn es sich ggf. um die gleichen Angebote handelt). Diese „Aktionen“ funktionieren für das B2B-Geschäft bei „klassischen“ Netzwerken wie Facebook oder Twitter aber nur sehr eingeschränkt; die hohe Transparenz ist ein Thema, die Vernetzung der Kunden ein anderes. Produkte und Dienstleistungen sind im B2B oftmals kundenspezifisch entwickelt oder optimiert, bei Massenware geht es vielfach um Abnahmemengen und Kombinationskäufe. Transparenz unter den Kunden kann dabei kontraproduktiv sein, sei es wegen der Preis- und Abnahmekalkulationen oder aber wegen Verschwiegenheitsklauseln oder einfach aufgrund der gegebenen Wettbewerbssituation der Kunden selbst; für alle einsehbare Kommunikationsstränge auf öffentlich zugänglichen Plattformen können hier ebenfalls kontraproduktiv sein im Zusammenhang mit spezifischen Projekten und eher geheimen Details. Die hochstrukturierte, prozessual dominierte Einkaufsstruktur im B2B (Buying Center) lässt keinen Raum für emotional geführte Einkaufsentscheidungen am „System“ vorbei, zumal ohnehin nur bedarfsgesteuert beschafft wird. Langfristig gewachsene und vertraglich abgesicherte Geschäftspartnerschaften tun ein Übriges.

Andererseits kann ein B2B-Unternehmen sich dem Trend nicht verweigern und der Nachfrage bzw. Gewohnheit des Kunden schon gar nicht. Wenn also die B2B-Kunden verstärkt auf unterschiedlichen Kanälen, also hier auch im Internet, auf der Unternehmens-Website, auf Foren und Blogs, in sozialen Netzwerken und sonstigen Plattformen Informationen anfordern und erwarten, dann müssen auch die B2B-Unternehmen „liefern“, unabhängig davon, ob sie meinen dies tun zu müssen oder nicht. Alleine schon die allgemeine Wettbewerbssituation gebietet dies, spätestens aber der Eintritt des Gros der Digital Natives in die Berufswelt.

Im Rahmen der Umsetzung der o.a. Social Media Spirale ist der Social Commerce ein wichtiger Teilbereich, auf den sich die B2B-Unternehmen einlassen müssen. Es gilt, je nach Unternehmens- und Kommunikationszielen Konzepte und Strategien zu erarbeiten, die einen mit digitalen Kommunikationsmaßnahmen eingeleiteten oder begleiteten Absatz ermöglichen, immer natürlich in Abwägung der Situation am Markt und im Unternehmen.

## **7.2 Social Intranet**

Hinter dem Schlagwort Social Intranet steckt die Idee, über Abteilungen und Prozesse hinweg den Austausch der Mitarbeiter über ein technologisches Intranet-System mit Social Media Elementen zu forcieren und Informationen nicht nur einfach verfügbar zu machen, sondern sie gemeinsam zu entwickeln und dadurch Innovationen und Optimierungen zu forcieren.

Dabei ist es nicht damit getan, das standardmäßig verfügbare Intranet einfach um einen „Facebook-Modus“ zu erweitern; vielmehr muss es dem Unternehmen gelingen, dass sich die Mitarbeiter über eine (oder mehrere) Austausch-Plattformen als Gruppe zusammenfinden und einheitlich in eine (von der Unternehmensführung gewünschte) Richtung bewegen, um so Produkte, Prozesse, Abläufe, ja sogar das gesamte Unternehmen mit seinen Zielsetzungen, seinem Image und seinem Selbstverständnis zu diskutieren, zu optimieren und mit Leben zu füllen. Akzeptanz und Identifikation sind dabei die wichtigsten Punkte, ohne die ein solches Projekt nicht erfolgreich umsetzbar ist.

Wenn es der Unternehmensführung gelingt, diesen Prozess positiv belegt in Gang zu setzen und die daraus entstehende Dynamik aufzunehmen und zu leiten, sind die Möglichkeiten vielfältig: fühlen sich die Mitarbeiter „abgeholt“ und integriert und spüren sie, dass sie bei der Gestaltung der Unternehmensentwicklung involviert werden und mitgestalten können, erhöht dies die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und die Loyalität zum Unternehmen und damit direkt die Motivation enorm. Durch den abteilungsübergreifenden Austausch unter- und miteinander wird ein starkes Wir-Gefühl entwickelt und gestützt, das seine soziale Stärke dynamisch fortführt. In diesem Sog agieren die Beteiligten aktiv und engagiert für das Kollektiv, in diesem Fall für das Unternehmen und alle Kollegen. Optimierungen in allen Bereichen, von Produkten über Prozesse und Abläufe bis hin zu Entwicklungsideen und Zukunftsvisionen sind denkbar und machbar. Natürlich besteht auch die „Gefahr“, dass die Unternehmensleitung betreffende Punkte offen diskutiert werden, wie etwa der Unternehmenszweck oder die -ziele. Aber im Sinne einer offenen Unternehmenskultur mit hoher Transparenz ist dies ein Preis, der durchaus für die Unternehmensführung als akzeptabel zu betrachten ist und, wie oben unter Kapitel 6 dargelegt, höchst effektiv und innovativ sein kann.

Der Part Social Intranet stellt den „nach innen“ wirkenden Teil in der oben dargestellten Social Media Spirale dar und ist ein unverzichtbarer Baustein dieser Strategie, der vorgelagert gestartet werden sollte, da die Mitarbeiter ihrerseits auch als Sprachrohr des Unternehmens involviert sind und nicht gegen sie agiert werden kann (oder sollte). Als Teile des Unternehmens, ob nun direkt an der Umsetzung beteiligt, wie in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Vertrieb, oder nur indirekt in ihrer Funktion als passive Gestalter, müssen alle Mitarbeiter dieses wichtige Projekt mittragen, um den größtmöglichen Erfolg zu ermöglichen.

### **7.3 Social CRM**

"Customer Relationship-Management (CRM) ist der zentrale Schlüssel zur langfristigen Bindung von Kunden und beinhaltet den

Aufbau finanzieller, sozialer und struktureller Bindungen der Konsumenten an den Anbieter. CRM-Systeme vereinen Strategie, IT und Relationship-Marketing, um das Angebot individuell auf den Kunden zuzuschneiden und einen hohen Nutzen für ihn zu generieren."<sup>657</sup>

Social CRM erweitert das klassische Customer Relationship Management um die Komponente Social Media und verheiratet damit Intranet, Warenwirtschaft, Produktionsmanagement und Social Media. Gerade durch die Öffnung der Kommunikation hin zum Kunden, aber auch allen anderen Stakeholder, ergeben sich vielfältige Notwendigkeiten, die seitens der Öffentlichkeit an das Unternehmen herangetragen werden (Bestellungen, Kündigungen, Änderungsanzeigen, Lob, Beschwerden, Anfragen, Ideen, Verbesserungsvorschläge usw.). Durch Social Media Kommunikation wird so eine große Menge an Daten generiert, die vom Unternehmen aufgenommen, gefiltert, gespeichert und analysiert werden muss, um auf den (aktiven und reaktiven) Response reagieren und den gewünschten Austausch in Gang setzen bzw. halten zu können. Zwei Punkte sind hier besonders wichtig: Big Data und 1:1-Kommunikation.

Konsequent umgesetzt wird die Social Media Kommunikation für das Unternehmen eine deutliche Steigerung der Kommunikationskanäle, hier speziell um digitale Kanäle, nach sich ziehen. Kunden, Interessenten und Stakeholder reagieren auf die Kommunikationsangebote je nach ihren Befindlichkeiten, Notwendigkeiten und Gewohnheiten selektiv. Jede Rückmeldung ist für das Unternehmen als relevant einzustufen und muss eine Reaktion auslösen. Daraus entsteht eine direkte 1:1-Kommunikationssituation, deren Dateninput dem jeweiligen Kunden (oder Interessenten) zugeordnet und im CRM-System gespeichert werden muss, um die spätere Datenanalyse und Kundenentwicklung optimal bearbeiten zu können. Gerade die B2B-Unternehmen kennen ihre Kunden bereits sehr gut, pflegen oftmals langjährige und sehr intensive Beziehungen mit großer Nähe und offenem Datenaustausch zur Umsetzung der Projekte (oftmals auf den Kunden zugeschnittene Produkte) und verfügen daher über ausgeprägte Informationen über den Kunden, die zumeist in direktem persönlichen Kontakt verifiziert sind.

Mit der Social Media Strategie wird dieser Datenstamm jedoch noch einmal stark erweitert, schwerpunktmäßig dann auch um den Teil an Informationen, der im direkten Zusammenhang mit der Abwicklung von Aufträgen gerade nicht thematisiert wird: Notwendigkeiten und Bedürfnisse über Alltagsprojekte hinaus; Anfragen und Ansätze zu Produkten außerhalb des gewohnten Produktportfolios; ehrliche Einschätzung des Kunden zu Produkten und Dienstleistungen; Fragestellungen zu zukünftigen

---

<sup>657</sup> Kotler et al 2010: 567

Entwicklungen und Strategien usw. geben dem Unternehmen wichtige zusätzliche Puzzleteile, um das Gesamtbild des Kunden (und des Marktes) zu schärfen und somit noch besser auf seine Belange und Anforderungen eingehen zu können und auch bereits zukünftige Entwicklungen in alle Überlegungen mit einzubeziehen. Die technische Herausforderung besteht darin, den Prozess von Datenerfassung, Informationsgewinnung und Vernetzung mit den bestehenden Daten dann in konkrete Kommunikationsmaßnahmen<sup>658</sup> umzumünzen und in einem automatisierten Prozess umzusetzen.

Eine Menge Möglichkeiten für Marketing und Vertrieb für jede Art von Unternehmen, aber auch eine Menge Daten, die nur noch über professionelle elektronische Systeme zu verwalten sind. Die notwendigen finanziellen Mittel dafür sind ein Thema, aber Standard-Softwarelösungen für die verschiedenen Anforderungen der Unternehmen an „ihr“ Social CRM existieren (noch) nicht, was die Budgets für Zeit und Geld und auch die Komplexität der Projekte deutlich erhöht. Ein starkes Hemmnis für viele B2B-Unternehmen auf dem Weg zum „sozialen Unternehmen“, zumal im Haus i.A. auch nicht die Expertise vorhanden ist, um konzeptionell, strategisch und fachlich/sachlich mit den Instrumenten zu arbeiten (weder in den Fachbereichen, wie z.B. Marketing, PR, Kommunikation, noch in der Unternehmensführung selbst). So kommt es, dass vielfach in B2B-Unternehmen, zumal von der Geschäftsleitung die Notwendigkeit nicht unbedingt gesehen wird, in Social Media zu investieren, zunächst eine abwartende Haltung eingenommen oder halbherzig agiert wird. Nicht verwunderlich, dass aus den so umgesetzten Projekten zunächst schlechte Ergebnisse resultieren, die wiederum die gänzliche Ablehnung der Fortführung nach sich ziehen.

"Eine weitere Top-Priorität vieler Unternehmen ist es, näher an die Kunden zu rücken. Social-CRM ist darum auch die nächste große Herausforderung von Unternehmen, die es schaffen müssen, das Maximum aus Social Media zu machen, indem sie es voll ins bereits vorhandene CRM integrieren."<sup>659</sup>

---

<sup>658</sup> Kommunikationsziele dafür können sein: Positive Mund-zu-Mund Propaganda erzeugen; Loyalität und Kundenbindung steigern; Anregungen zu Produktverbesserungen oder Serviceoptimierungen aufnehmen; die Qualität des Service gegenüber Kunden verbessern; Marktforschungskosten reduzieren; Bekanntheitsgrad steigern; Frühwarnsystem für Krisen entwickeln; Erhöhung der Opt-in-Bestätigungen; Verbesserung der Position in den Suchmaschinen; Generierung von Verkaufsanfragen; Generierung von besonders treuen oder Fan-Kunden; Erhöhung der Besucherzahlen auf der Internetseite; Anzahl der Kundendialoge erhöhen; Verbesserung der Kundenzufriedenheitswerte; Vgl. Henn 2010: 282

<sup>659</sup> Rönisch 2013b: 3

Social CRM versteht sich als eine Komponente der Social Media Spirale (wie auch Social Commerce oder Social Intranet), kann aber auch ohne das Gesamtkonzept für ein Unternehmen sinnvoll umgesetzt werden, z.B. als erster Baustein, um den Zugang zu den Kunden und Interessenten zu verbessern und mehr über sie in Erfahrung zu bringen und dieses Wissen dann allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt zielgerichtet zur Verfügung zu stellen. Bei positivem Verlauf, wenn sich also für das Unternehmen signifikante Vorteile zeigen und die hohe Transparenz und verstärkte Offenheit den Zielgruppen gegenüber mit Routine begegnet wird, wird sich die „Spirale“ auch schon im Kleinen drehen und dem ersten kleineren Projekt werden andere folgen, die Vernetzung der Kanäle führt dann schnell zur Vernetzung von Projekten, so dass es durchaus sein kann, dass das ausführende Unternehmen sich recht bald mitten in der Social Media Spirale befindet, ohne das wirklich von Grund auf gezielt gestartet zu haben.

Der zweite große Punkt ist Big Data, siehe hierzu 7.4.

## **7.4 Big Data**

Big Data meint „große Datenmengen“, deren Volumen, Komplexität oder Veränderungsgeschwindigkeit so hoch ist, dass klassische Methoden der Datenverarbeitung eine Auswertung nicht möglich machen. Mit Big Data wird aber auch oft der gesamte Technologiekomplex bezeichnet, der zum Sammeln und Auswerten dieser Datenmengen Verwendung findet. Dabei geht es natürlich um jegliche Informationsangebote aus dem Internet und Nutzungsdaten der User, aber auch um sonstige elektronische Kommunikationsdaten, wie z.B. Aufzeichnungen von Überwachungssystemen und der Telekommunikation.

Insbesondere moderne Datenanalyse-Software ermöglicht es, die Nutzungsdaten von Kunden und Interessenten im Netz zu ermitteln und zu speichern. Korreliert ein Unternehmen diese mit vorhandenen Daten aus dem CRM-Bereich und dem klassischen Warenwirtschaftssystem, so lassen sich die Präferenzen, Entscheidungswege und Prozesse darstellen und verfolgen und die eigenen Angebote und Maßnahmen daraufhin optimieren.

Die Menge und die Komplexität der so entstehenden Daten, insbesondere unter Berücksichtigung der diversen Kanäle wie Social Media, Mobile, Email, Internet, Webshop, Warenwirtschaft, CRM, klassisches Marketing, aber z.B. auch der steigenden Anzahl onlinefähiger und damit Daten produzierender Endgeräte (Internet of things<sup>660</sup>), ist aber nur mittels Automation und

---

<sup>660</sup> Internet der Dinge; „Bis zu 50 Milliarden Gegenstände sollen – so schätzt die CeBIT – bis 2020 im Internet der Dinge miteinander vernetzt sein. Dazu zählen neben klassischen Desktop-PC und Laptops auch Smartphones, Tablets, RFID-Tags, Sensoren und netzfähige

Technik zu bewältigen. Hierzu gehört dann neben einem entsprechenden Budget für die Technik und die Umsetzung (die i.A. mangels Know-how im Hause an externe Dienstleister gegeben werden muss) auch die notwendige Sachkenntnis, um aus den Daten dann sinnvolle Kommunikationskonzepte zu entwickeln und effektive Kommunikationsmaßnahmen durchzuführen (z.B. sind, von Affiliate bis Webanalyse, derzeit etwa 20 Onlinemarketing-Disziplinen einsetzbar<sup>661</sup>); ohne integrierte technische Lösungen ist das nicht beherrschbar.

„In den letzten Jahren haben sich der Markt und die Rahmenbedingungen für das ECommerce-Geschäft stark verändert. Die Diskussion über die Kannibalisierung der Kanäle ist der Multichannel-Erkenntnis gewichen. Das beste organisatorische Setup liegt im Multichannel in der durchgängigen Vernetzung der verschiedenen Vertriebskanäle. Ein Nebeneinander der einzelnen Kanäle ist sicher gut, doch nachhaltig erfolgreich ist echter Multichannel, welcher alle Kundendaten, sowie Informations-, Waren- und Geldflüsse miteinander verzahnt. Der Kunde treibt diese Entwicklung voran - er unterscheidet nicht mehr zwischen den Kanälen. Er interessiert sich für Marken, Produkte und Content, wann und wo er will. Daher müssen sich Unternehmen auch hiernach ausrichten. Eine erfolgreiche Multichannel-Ausrichtung braucht eine passende Systemlandschaft, denn Multichannel impliziert eine nicht zu unterschätzende Komplexität. [...] Ohne hochperformante IT geht das nicht.“<sup>662</sup>

Im B2C-Bereich ist dies alles schon bekannt und wird auch von führenden Unternehmen eingesetzt, denn Untersuchungen und Studien besagen, dass Unternehmen, die mit Big Data und Analytics arbeiten, um fünf Prozent produktiver und um sechs Prozent profitabler sind als ihre Wettbewerber.<sup>663</sup> Doch gilt das für B2B-Unternehmen genau so? Entsprechende Untersuchungen dazu finden sich derzeit (noch) nicht.

Unter der Berücksichtigung der globalisierten und immer stärker vernetzten Märkte muss heutzutage jedes Unternehmen, gleich wie groß es ist und in welchem Segment es agiert, seine Prozesse analysieren und schauen, was seine Kunden wann und wo benötigen, wie ihre Kauf- und Informationsgewohnheiten sind und wie das Unternehmen sich darauf am

---

Smart-Rechner. Theoretisch kann alles an das Netz angeschlossen werden: Haushaltsgeräte, Kleidung, Möbel und Tiere in der Landwirtschaft. Die Formulierung 'Internet der Dinge' wurde erstmals von dem britischen Technologie-Pionier Kevin Ashton in einem Vortrag verwendet.“; o.A. 2014d

<sup>661</sup> Graf 2014: 3

<sup>662</sup> Ebenda

<sup>663</sup> Vgl. Gründel 2014e

besten einstellt. Dass da heute auch mit Analyse-Software agiert werden muss, ist alleine schon wegen den datenintensiven Internet-Aktivitäten notwendig, und wenn die Social Media Analyse dazu kommt, dann ohnehin aufgrund der Datenmenge und -vielfalt (siehe oben). Inwieweit die gewonnenen Daten noch in Bezug gesetzt werden (müssen), hängt dann natürlich vom Unternehmen, seinen Zielen, seiner Marktposition, den Kunden und deren Einkaufsgewohnheiten ab. Wer hier mehr Daten vorliegen hat, diese zu Rate zieht, zu interpretieren im Stande ist und daraus optimierte Aktivitäten starten kann, wird rein vom Wettbewerbsgedanken her natürlich mehr als einen Schritt voraus sein.

Wenn ein Unternehmen aus dem Suchverhalten im Netz eines Users (potentiellen oder bekannten Kunden) auf seine wahrscheinlichen Intentionen schließen kann, ist es eher in der Lage, darauf einzugehen und ihm die Informationen anzubieten, die der User wahrscheinlich sucht; das Marketing geht dem Kunden entgegen, um ihn früher abzuholen und nicht an den Wettbewerb zu verlieren. Das dürfte mit einer breiteren Informationsbasis durch intensivere Analyse auf mehr Kanälen effektiver funktionieren.

Größere Datenmengen sind aber nicht gleichzusetzen mit besseren Antworten. Das größte Potenzial besteht bei Big Data vor allem darin, komplizierte Zusammenhänge aus den Bereichen Entscheidungsstrang, Einkaufsprozess und Zuständigkeit sichtbar werden zu lassen. Es geht nicht grundsätzlich nur um „noch mehr Daten“, sondern um Wissen (oder, wie Graf es ausdrückt: „Die Alternative zu Big Data ist 1:1 Marketing“.<sup>664</sup>). Und dazu müssen die anonymen Daten konkreten Menschen, hier Unternehmen, zugeordnet werden. Hier haben diejenigen klare Vorteile, die eigene Kundendaten besitzen. Und das haben die B2B Unternehmen.

Im B2B ist es im Allgemeinen so, dass die potentiellen Kunden bekannt sind und ihre Anforderungen an Produkte und Services sich nicht unbedingt gleichen. Emotional getriebene Käufe finden nicht statt, demnach sind einige der im B2C relevanten Strategien hier nicht einsetzbar. Da es sich bei vielen B2B-Angeboten um nicht standardisierte Produkte handelt, ist ein spezifisches Pricing nach Anfrage kaum zu umgehen. Auch wenn z.B. bei den Aufgabenstellungen der Kundenpersonalisierung, des Empfehlungsmarketing oder der individuellen Produktempfehlung durch verstärkte Datenanalyse ggf. keine sehr hohen Erkenntnisse zu erwarten sind, können aber etwa durch Wettbewerbsmonitoring und Analyse des Multichannel-Verhalten der Kunden/Interessenten neue Erkenntnisse gewonnen werden, die direkt in optimierte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen integriert werden können.

---

<sup>664</sup> Graf 2011h: 4

Je transparenter der Kunde eines B2B-Unternehmens analysiert wurde, desto individueller kann, ob nun mit elektronischer Hilfe oder ohne, auf ihn eingegangen werden. Entweder auf Seiten des Kunden, z.B. mit dynamischem Pricing, aktivem Cross-Selling, vereinfachten Prozessen zur Minimierung der Absprungrate bei Online-Käufen, oder aber auf Seiten des Unternehmens selbst durch Optimierung bei Portfolio, Prozessen oder dem Service, durch Integration von dynamischen Webseiten oder Kundenbindungsmaßnahmen. Die Möglichkeiten sind vielfältig, die Unternehmen müssen je nach ihren Gegebenheiten agieren und sich mit dem Thema auseinander setzen und bei Bedarf spezifische Lösungen erarbeiten.

## 7.5 Mobile Network

Der Trend zu mobilen internetfähigen Endgeräten ist ungebrochen. Zu Laptop, Tablet und Smartphone gesellen sich nun noch Smart-TV und Wearables dazu; Connected Cars und intelligente Produkte sind die nächsten großen Innovationen, die sich schon deutlich abzeichnen. Immer mehr technische Geräte bieten die Möglichkeit, auf das Internet zuzugreifen und Daten einzuholen oder selbst Daten zu generieren.<sup>665</sup> Oder die technischen Geräte sind ihrerseits selbst mit anderen Geräten vernetzt oder interagieren über das Internet. Eine Entwicklung, die natürlich sehr stark mit der privaten Nutzung der Geräte verbunden ist. Aber die Rückkopplung von privaten Gewohnheiten auf die berufliche Nutzung (und umgekehrt) ist hoch. Und die Digital Natives, die mit der Digitalisierung groß geworden sind, drängen in das Berufsleben und fordern dort gewohnte Kommunikationstools und –plattformen ein. Das wird auch in Zukunft so sein.

Was heißt das für den Kommunikationsprozess der B2B-Unternehmen? Immer mehr technische Geräte, unabhängig von Standort und Größe, sind vernetzt, entweder mit dem Internet, oder untereinander, oder beides. Die unterschiedlichsten Daten und Informationen werden an allen denkbaren Orten benötigt, angefordert, erstellt, generiert oder geteilt. Die Unternehmen müssen nun realisieren, was für sie hier wichtig ist und wo sie sich wie aufstellen müssen. Für welche Endgeräte die Website und der Webshop optimiert sein müssen ist dabei noch die einfachste Frage. Welche Zielgruppe bevorzugt welchen Kommunikationskanal; welche Daten werden zu welchem

---

<sup>665</sup> „Die Internetnutzung steigt laut ARD/ZDF-Onlinestudie 2014 weiter an: 55,6 Millionen Deutsche ab 14 Jahre und damit 1,4 Millionen mehr als 2013 sind online. Jeder zweite Onliner greift inzwischen auch unterwegs auf Netzinhalte zu. Dabei sind Personen, die mobile Endgeräte wie Smartphone oder Tablets nutzen, mit 6,3 Tagen wöchentlich deutlich häufiger und länger (195 Minuten) im Netz als Personen, die keine mobilen Geräte nutzen (5,1 Tage wöchentlich; 108 Minuten). Das mobile Internet wird der Studie zufolge bislang mehrheitlich zu Kommunikations- und Informationszwecken genutzt. Im Vergleich hierzu stecke das mobile Shopping noch in den Kinderschuhen.“; o.A. 2014e

Zeitpunkt an welcher Entwicklungsstufe benötigt und über welche Technik am besten zur Verfügung gestellt bzw. abgerufen; welches Dateiformat ist für welches Endgerät am besten einsetzbar und wie ist die Kompatibilität mit anderen Endgeräten gegeben; kann man Produktions- oder Serviceprozesse mittels technischer Optimierung verschlanken oder gar verselbstständigen? Die Reihe an komplexen und bisher für nicht relevant erachteten Fragestellungen kann unendlich fortgesetzt werden.

Eine völlig neue Dimension hat das Thema mobile Kommunikation mit der Entwicklung der Apps bekommen. Eine App (Application Software) ermöglicht es, technische Geräte um besondere Funktionalitäten zu erweitern und so völlig neue, spezifische Anwendungen zu ermöglichen. Gepaart mit dem Einsatz in mobilen Endgeräten und der Möglichkeit der vollständigen Vernetzung mit anderen Geräten und dem Internet ergeben sich völlig neue Dimensionen, wie Zusammenarbeit, Prozesssteuerung, Datentransfer und Vernetzung gesehen werden kann. In diesem Zusammenhang ist das Thema Industrie 4.0 relevant.

## 7.6 Industrie 4.0

Die Machtverhältnisse im Markt verschieben sich in Richtung Konsumenten. Immer stärker steht bei Kaufentscheidungen der Austausch der Kunden untereinander im Mittelpunkt - beispielsweise über Weblogs, Foren oder Social Bookmarking. Der Einflussbereich von Unternehmensseite schwindet dabei zusehends. Für das Marketing heißt Web 2.0 vor allem eines: Das Internet spielt seine wahre Stärke aus - die soziale Vernetzung der Menschen. Schon längst findet ein Großteil des operativen Marketing in Kanälen statt, die nicht mehr im klassischen Sinne steuerbar sind - nämlich zwischen den Menschen. Dabei spielen Social Media Instrumente und Social Media Plattformen eine immer größere Rolle. Immer mehr Konsumenten erreichen Werbespots nur noch, wenn sie als Empfehlung eines Freundes oder Bekannten per Mail versendet werden oder bei speziellen Portalen<sup>666</sup> eine hohe Platzierung erzielen. Empfehlenswerte Websites finden Nutzer nicht mehr allein über klassische Suchmaschinen, sondern mehr und mehr über kollektiv gepflegte Webverzeichnisse wie z.B. Social Bookmarking Sites.<sup>667</sup> Und ob ein Produkt zu den gewünschten Anforderungen passt oder ein potenzieller Dienstleister empfehlenswert ist, lesen sie in Weblogs, Foren oder Meinungsportalen nach.

"Die Position des Kunden verbessert sich gegenüber der des Unternehmens. Durch die digitalen Medien wird der Verbraucher informierter, aktiver und einflussreicher. Denn er beschafft sich

---

<sup>666</sup> Wie etwa YouTube, myvideo oder Google Video

<sup>667</sup> Wie del.icio.us oder mister-wong.de

selbst die Informationen, die er sucht, und nimmt aktiv Kontakt zu Unternehmen oder anderen Kunden auf. Die Möglichkeit, stets auf benötigte Daten zugreifen, sich mit anderen Nutzern austauschen und Produkte und Dienstleistungen mitgestalten zu können, hat ihm eine bisher nicht gekannte Autonomie gegeben.“<sup>668</sup>

Aus dieser neuen Autonomie erwächst ein neuer Kunde; Dimitrova nennt ihn: Kunde 2.0<sup>669</sup>. Und dieser „Kunde 2.0“, der eigenständig und autark agiert, wenn er reaktiv Informationen oder Lösungen für seine Probleme sucht, sich aber sofort vernetzt mit anderen Usern, wenn eine geballte Meinungsmacht notwendig ist; der auf der einen Seite selbstsicher und gewandt in den Weiten des World Wide Web zielgerichtet die vorhandenen und dargebotenen Daten sichtet und nach seinem Gusto selektiert, im nächsten Moment aber aktiv als Produzent von Kommunikationsangeboten mittels Blog-Eintrag, Bewertung eines Produktes oder einer Dienstleistung in Erscheinung tritt, erwartet nun auch mehr von den Unternehmen, z.B. mehr Transparenz, mehr Interaktion, mehr Integration.

### **Learning: Produktion und Konsum verschmelzen zu "Prosum"**

„Das Netz fährt damit fort, die alten Beziehungen zwischen den Produzenten von Waren und den Konsumenten von Diensten zu durchbrechen. Jetzt konsumieren Produzenten, und Konsumenten produzieren. In der Netzwerkwirtschaft verschmelzen Produktion und Konsum zu einem Wort: Prosum.“<sup>670</sup>

Der Konsument wird heute schon in vielen Geschäftsbereichen als aktiver Teil der Wertschöpfungskette integriert: er holt sich im Restaurant sein Essen selbst und räumt das gebrauchte Geschirr ab, füllt seine Waren aus den Regalen selbst in seinen Einkaufswagen, übernimmt beim Bezahlen das Einscannen seines Einkaufes, nimmt sich als Patient Blut ab für eine digitale fernmündliche Diagnose, füllt Fragebogen aus zur Qualität der ihm bekannten Produkte, räumt das Leergut im Getränkemarkt selbst in die Boxen und ist es auch bereits gewohnt, seine Bankgeschäfte ganz ohne Bankpersonal abzuwickeln.

Doch der Prosument ist noch viel mehr: er nutzt die Internettechnologie, um Produkte und Dienstleistungen auf entsprechenden Plattformen zu bewerten (z.B. Reisen, Bücher, Musik, Hotels, Restaurants usw.), er entwickelt Online-Spiele weiter (z.B. Ultima Online), ergänzt Wissensdatenbanken (z.B.

---

<sup>668</sup> Dimitrova et al 2011: 20

<sup>669</sup> Vgl. Ebenda

<sup>670</sup> Kelly 2001: 168f

Wikipedia), schreibt seine Meinung frei in Blogs nieder oder teilt seinen „Freunden“ via Facebook, Twitter o.a. Social Media Plattformen mit, was er gerade tut, wie es ihm geht und welche Musik, welche Filme und welche Konsumprodukte er mag oder nicht. Und nun hat er sich daran gemacht (und wurde von den Unternehmen auch schon dazu aufgefordert), auch die ihm dargebotenen Produkte und Dienstleistungen so zu optimieren, dass sie seinen Anforderungen genügen: bei McDonalds konnten Kunden eigene Burger kreieren, die dann temporär in die Speisekarte integriert und publikumswirksam beworben wurden; bei Nestlé können Interessierte auf einem eigenen „Marktplatz“ Produktkreationen einbringen und beim Baumarkt Obi Bauprojekte vorstellen zum „Nachbauen“. Der virtuelle Raum als Kundencenter, in dem ein Produkt nach den eigenen Maßstäben vollendet werden kann. In der Sprache der neuen Wirtschaft bezeichnet man dies als „kundenindividuelle Massenproduktion“.<sup>671</sup>

Ansätze für Produktveränderungen stammen zukünftig vom Kunden. Und der Kunde bestellt, was er ganz individuell benötigt, unabhängig davon, ob es dieses Produkt als „Massenware“ gibt oder nicht. Nach einer Studie der Economist Intelligence Unit<sup>672</sup> werden bis 2020 die meisten Ideen für neue Produkte oder Services von den Kunden selbst stammen, über Online Communities, soziale Netzwerke, Kundenbindungsprogramme und individuelles Marketing gewonnene Analysedaten. Dies gaben 30 Prozent der befragten Führungskräfte aus Branchen wie Finanzdienstleistungen, Bildungswesen, öffentlicher Dienst, Informationstechnologie und Fertigung/Industrie an, die an einer Studie der Economist Intelligence Unit teilgenommen haben.<sup>673</sup>

Schnittstellen für die Industrie 4.0 sind sogenannte „digitale Fabriken“: nicht nur die Steuerung der Maschinen geschieht hier digital, sondern der gesamte Prozess ist digitalisiert und vor allem vernetzt, die Fertigungstechnik erfolgt informatisiert. Die digitale Vernetzung verändert nicht nur die Steuerung der Fabrik und die Produktionslogik, sondern steigert vor allem die Flexibilität des Produktionsprozesses und kann damit auf Trends, Vorlieben und Bedürfnisse des Marktes direkt reagieren. Ein Baustein dieser Entwicklung sind „intelligente“ Maschinen, die in der Lage sind, untereinander und mit den Produkten zu „kommunizieren“. Z.B. mittels RFID-Chips oder QR-Codes werden Kunden-, Auftrags- und Produktionsdaten auf allen beteiligten Teilen hinterlegt und können von der Datenbank abgerufen oder abgeändert werden. Einzelkomponenten „wissen“, an welche Position sie gehören, Produkte wie sie beschaffen sind und Maschinen, welcher Arbeitsschritt als nächstes kommt, wann die nächste Wartung ansteht und welches Ersatzteil wo benötigt wird. Der Mensch programmiert die Abläufe, ändert die Zielsetzungen und überwacht die Prozesse.

---

<sup>671</sup> Vgl. ebenda

<sup>672</sup> The Economist 2012

<sup>673</sup> O.A. 2015: 2

Ziel ist die intelligente Fabrik (Smart Factory), „...die sich durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und Ergonomie sowie die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse auszeichnet. Technologische Grundlage sind Cyberphysische Systeme und das Internet der Dinge. Kennzeichnend im Bereich der Industrieproduktion sind die starke Individualisierung (bis zur Losgröße 1) der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-)Produktion (Mass Customization).“<sup>674</sup> Indem der Kunde direkt und filterfrei seine Wünsche und Notwendigkeiten an Produkte und Services artikuliert, wird nicht (mehr) an seinen Bedürfnissen vorbei entwickelt.<sup>675</sup>

Wähnen sich viele Unternehmen von dieser Situation nicht betroffen oder scheint ihnen das Szenario doch noch sehr weit weg, so muss man bedenken, dass die oben beschriebenen Entwicklungen nicht unbedingt von den Unternehmen selbst initiiert sein müssen. Es handelt sich vielmehr um hochdynamische Prozesse, deren Ursprung vielleicht nicht nachvollziehbar ist, deren Auswirkungen aber sehr schnell altgediente und scheinbar nicht optimierbare Abläufe und Selbstverständlichkeiten kurzerhand revolutioniert und völlig neue Konstellationen schafft. Wohl dem Unternehmen, das hier mit wachen Augen und klugem Geist (und beiden Ohren eng am oder besser noch im Markt) frühzeitig Entwicklungen erkennt und mit hoher Flexibilität und großem Engagement an seiner eigenen Zukunft arbeitet.

## 7.7 Neue Kanäle im Zwang des Realen

"Ein Blick auf Twitter, Facebook und Konsorten: Hilfe. So viel Müll. So ein Chaos. So viele einsame Menschen, die täglich durchschnittlich drei Stunden am Netz hängen - und den Weg zueinander nicht mehr finden. Sie folgen sich und glauben an Freundschaften. Eine Illusion. [...] Das gilt auch für die Geschäftsmärkte, wo die Spielregeln anders sind. Sie sind härter. Ein Automobileinkäufer von BMW wird sich wohl kaum in Facebook über einen Zulieferer äußern (dürfen). Hier regieren Compliance-Regeln, wer wo was sagen darf. [...] Fazit: Durch Social Media wird das Marketing um neue mächtige Kanäle bereichert. Wenn wir unsere Kunden besser pflegen und sichern können, dann sollten wir Twitter, Facebook und Co. auch nutzen.“<sup>676</sup>

Der Anteil des aktuell umgesetzten und zukünftig geplanten Online-Marketing steigt weiter an. Hierfür zeichnen, neben der Website mit ihrem hohen Stellenwert als Rückgrat der Kommunikation, E-Commerce, Mobile-

---

<sup>674</sup> Wikipedia 2015a

<sup>675</sup> Vgl. Howest 2013f: 5

<sup>676</sup> Winkelmann 2010: 58

Marketing, Social Media, Suchmaschinen-optimierung und E-Mail-Marketing verantwortlich. In diesem stärker digital getriebenen Umfeld werden die Vernetzung und das Multi-Channel-Marketing immer wichtiger.<sup>677</sup> Und Unternehmen nutzen Facebook & Co. eingebettet in ihr Kommunikations-Konzept, in dem aktuell die Internet-Seite der Dreh- und Angelpunkt ist. Dies jedoch in großer Abhängigkeit zu den Spezifitäten des Unternehmens, also welche Produkte es an welche Zielgruppe anbietet<sup>678</sup>, ob es direkt an den Endkunden oder über den Groß-/Einzelhandel absetzt, welchen Markt es bedient usw. und, wie Winkelmann es darstellt, an den Stellen, wo es einfach nützlich ist.

Internet und Online-Kommunikation haben längst ihren Platz gefunden im B2B-Marketing. Social Media ist ebenfalls angekommen und wird, mal mehr, mal weniger integriert in den Marketing-Werkzeugkasten, je nach Möglichkeit und Notwendigkeit, dosiert und vorsichtig, aber immer unter Berücksichtigung der im B2B so intensiv gelebten Effizienz.<sup>679</sup>

---

<sup>677</sup> Vgl. z.B. Graf 2013e: 1

<sup>678</sup> Consumer-Produkte bieten hier eine Menge emotional aufgeladene Anschlusspunkte mit den Konsumenten.

<sup>679</sup> Hierzu ein Beispiel aus meinem Arbeitsalltag: ein Daten-Anbieter hatte seine Kunden per Email angefragt ob es ihnen recht sei, wenn zukünftig die Datenangebote über den neuen Facebook-Account des Unternehmens gesendet würden. Hier der Inhalt der Email, die kurze Zeit später kam: "Guten Tag, Herr Knetsch, ich möchte ganz herzlich Danke sagen, an die vielen Personen (153 von 750 Angeschriebenen), die mir gestern geantwortet haben. Ich hatte nicht mit so einer heftigen Reaktion gerechnet. Das Ergebnis meiner "facebook"-Frage ist eindeutig: Die Mehrheit (80 Prozent) möchte weiter über Emails informiert werden. Die Gründe dafür sind (Reihung nach absteigender Bedeutung): `Der Zugriff in der Firma ist nicht möglich´; `Ich habe keinen facebook-Account´; `Ich nutze den Account nur privat´; `Ist ein privates Tool zum unterhalten´; `Xing ist als B2B-Portal geeigneter (eigene Gruppe anlegen)´; `Schlechtes Image von facebook´; `Ungeeignet als Archiv´; `Man übersieht Nachrichten (bin selten drin)´. Die Befürworter (20 Prozent) von facebook werten positiv: `Ist die Plattform der Zukunft´; `Man kann Nachrichten kommentieren´; ...empfehlen aber meist dennoch, die Email-Nachrichten parallel laufen zu lassen. Meine Schlussfolgerung: Ich werde meine Informationen weiter über Emails kundtun und detaillierte Infos auf der Homepage anbieten. Zusätzlich werde ich auf meiner Homepage eine neue Archiv-Seite einrichten, bei der die Veröffentlichungen der letzten 12 Monate nachgesehen werden können. Wie in der Vergangenheit werde ich Reaktionen von Ihrer Seite individuell beantworten. Bis Mitte des Jahres werde ich versuchen, in Xing eine geschlossene Dental-Gruppe für Marketingverantwortliche anzulegen, bei der nur Vertreter aus Industrie, Verlagen, Agenturen und Beratungsunternehmen zugelassen werden. [...] Die bei facebook eingerichtete Fakten Schmied-Seite (ist momentan nicht freigeschaltet) werde ich wieder löschen und ebenso den Link auf meiner Homepage."; Hebel 2013: 1. Man sieht: in Interaktion wird die bestmögliche Lösung gesucht und umgesetzt, so dass für alle am Ende ein positiver Effekt erfolgt: Herr Hebel kann sich sicher sein, dass seine Kunden die Informationsangebote finden und höchstwahrscheinlich anschauen; die Kunden können zielgerichtet auf einer ihnen genehmen und bequemen Plattform erwartbare Daten abrufen; die zukünftige gemeinsame Interaktion ist in der Wahrscheinlichkeit deutlich gestiegen.

"Zwischen Webinaren und Webkonferenzen, Whitepapers und Whatsapp-Dialogen wähnt sich die Internet-Branche als Nabel der Welt. Doch ich verkünde Euch: 'Es gibt ein Leben abseits des Digitalen.'"<sup>680</sup>

Darüber hinaus leben die B2B Unternehmen aber genau das, was Graf aussagt: sie setzen Menschen ein im Außendienst, im Telesales, im Vertriebsinnendienst, im Einkauf und im After Sales, sie stellen auf Messen aus, schreiben Emails und Briefe, schalten Anzeigen in Fachzeitschriften, erstellen Kataloge und Produktfolder und rufen ihre Kunden, Interessenten und sonstige Stakeholder einfach mit dem Telefon an. Kurzum: sie spielen die komplette Klaviatur der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmöglichkeiten, immer abwägend, was wo wie am besten einsetzbar und umsetzbar und am Ende erfolgreich ist. Und Social Media ergänzt nun den Marketing-Mix der B2B-Kommunikation mit völlig neuen Möglichkeiten und Notwendigkeiten, die auf den ersten Blick auch nicht unbedingt in Gänze absehbar sind. Um aber für die zukünftigen Entwicklungen im Markt gewappnet zu sein, ist Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erforderlich. Ist das Unternehmen aber bereit, Wandelprozesse<sup>681</sup> mittels „Management als reflexiver Gestaltungspraxis“<sup>682</sup> zuzulassen und die sich daraus ergebenden Entwicklungen zu akzeptieren und zu fördern, dann scheinen völlig neue Wege der Wertschöpfung möglich.

Freunde? B2B ist härter. Auch Social Media muss sich am Ende rechnen!<sup>683</sup> Und mit dem o.a. Konzept der Social Media Spirale als Kernbereich des Kommunikations-Mix scheint das möglich.

---

<sup>680</sup> Graf 2013e: 2

<sup>681</sup> Siehe zum Thema Wandelprozesse Rüegg-Stürm 2001. „Eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass ein nachhaltiger Wandelprozess überhaupt in Gang kommen kann, bildet deshalb eine kollektive Fähigkeit, die man als systemische Irritationstoleranz bezeichnen könnte, nämlich die Fähigkeit, Störungen und Widersprüche, die im System einen Unterschied machen, als Information weiter zu verwenden, seien dies Friktionen des Alltags oder kreative Entwicklungsimpulse. [...] Dementsprechend schwierig und willkürlich fällt das Unterfangen aus, den Start- und den Endpunkt eines Wandelprozesses festlegen zu wollen. In jedem Fall sind bereits mit den ersten Kommunikationen und vor allem mit den ersten offiziellen, autorisierenden Schritten und der Ausformung erster materialisierter Festlegungen äusserst folgenreiche Prägungen für alles weitere verbunden.“ Rüegg-Stürm 2001: 270f

<sup>682</sup> Siehe Rüegg-Stürm; Grand 2015: 33f

<sup>683</sup> „Und zudem müssen wir eine Gretchenfrage beantworten: Können wir durch Social Media Geld verdienen - und werden die Käufer das auch akzeptieren? Denn am Ende des Tages ist Schluss mit lustig. Dann müssen sich auch die sozialen Plattformen rechnen.“; Winkelmann 2010: 58



## **8. Organisatorisches**

### **8.1. Dank an...**

Ich bedanke mich herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Gebhard Rusch, Akademischer Direktor am Institut für Medienforschung der Universität Siegen, für seine Geduld, seinen offensichtlichen Glauben an mein Durchhaltevermögen und die hilfreiche und zielführende Betreuung. Vielen Dank an Nick für die Hilfe bei der Suche nach dem richtigen Weg, an Romy für die Unterstützung bei der Online-Befragung, an Elena für die grafische Hilfe und an meine Frau Martina und meine Kinder Nina und Mia dafür, dass sie für eine lange Zeit Rücksicht geübt und Nachsicht gezeigt haben.

### **8.2. Anhang Fragebogen**

#### **8.2.1. Online-Befragung**

## 8.2.1.1. Online-Fragebogen „Webropol“

### ONLINE-FRAGEBOGEN WEBROPOL

Bitte sorgfältig und vollständig ausfüllen. Vielen Dank für Ihre Hilfe.

*Spannungsfelder in der B2B-Kommunikation:*

*Welche Stellung nehmen die neuen Social Media-Kommunikationsformen in der B2B-Kommunikation ein?*

Wir sprechen Sie als Verantwortlichen für die Kommunikation Ihres Unternehmens an.

Bitte beantworten Sie uns folgende Fragen anhand der Vorgaben. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

**1. Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?** *Einfachnennung*

- Inhaber/Geschäftsführer       Leiter Marketing/Kommunikation  
 Verantwortlicher Mitarbeiter Marketing/Kommunikation  
 Assistent Marketing/Kommunikation       Sonstiges, nämlich: \_\_\_\_\_

**2. In welchem Industriezweig agiert Ihr Unternehmen?** *Einfachnennung*

- Produzierendes Gewerbe       Dienstleistungs-Gewerbe       Handel  
 Verarbeitendes Gewerbe       Andere

**3. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?** *Einfachnennung*

- bis 50 Mitarbeiter       51 – 250 Mitarbeiter       251 – 500 Mitarbeiter  
 501 - 1000 Mitarbeiter       über 1.000 Mitarbeiter

**4. Wie ist der Anteil an internationaler Kommunikation?**

Unsere Unternehmenskommunikation erfolgt: *Einfachnennung*

- Hauptsächlich in Deutsch       Hauptsächlich in Englisch  
 Hauptsächlich in einer anderen Sprache, nämlich: \_\_\_\_\_  
 Teils in Deutsch/ Teils in Englisch  
 Teils in Deutsch, Teils in einer anderen Sprache, nämlich: \_\_\_\_\_

**5. Mit welchen konventionellen Kommunikationsmitteln agiert Ihr Unternehmen bisher?**

Für die Ansprache unserer Stakeholder verwenden wir hauptsächlich: *Mehrfachnennung möglich*

- Anzeigen in Fachzeitschriften       Anzeigen in Zeitungen/ Publikations-Zeitschriften  
Mailings:  per Post       per Email       per Newsletter       per SMS  
Direkte Kundenansprache/-betreuung:  per Call-Center/Teleservice       per Außendienst  
 Suchmaschinen-Marketing       Banner-Schaltungen       Ad-word-Kampagnen  
 Produktkataloge/-broschüren       Image-Broschüren       Internet-Seite  
 Intranet       Extranet       Geschäftsberichte       PR-Presseberichte  
Unternehmens-Zeitung/-Zeitschrift:  für Kunden/Interessenten       für Mitarbeiter       für Investoren  
Schulungen/Seminare/Workshops:  als Präsenz-       als Online-Veranstaltungen  
 Branchenführer/-verzeichnisse       Messen/Ausstellungen       Kunden-Events  
 Radio-/TV-Werbung       Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

6. **Nutzt Ihr Unternehmen/das Unternehmen, für das Sie tätig sind, Social Media in seiner Kommunikation und welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

Nein, nutzen wir bisher nicht *bei Klick weiter bei „grün“; sonst weiter bei „gelb“*

Warum nicht? \_\_\_\_\_

Planen Sie, Social Media Tools in naher Zukunft zu nutzen?

Nein  Warum nicht? \_\_\_\_\_

Ja *Einfachnennung*

kurzfristig (in den nächsten 6 Monaten)

In den nächsten 12 Monaten

In den nächsten 2 Jahren

Welche Tools planen Sie? *Mehrfachnennung möglich*

Micro Blogs

Twitter

Andere Micro Blogs, nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine Micro Blogs

Social Communities:

Facebook

Andere Social Communities, nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine Social Communities

Video-/Fotoportale:

YouTube

Andere Video-/Fotoportale, nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine Video-/Fotoportale

Weblogs:

Fach-Blog

Eigenen Coporate-Blog

Andere Weblogs, nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine Weblogs

Business Networks:

Xing

Andere Business Networks, nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine Business Networks

Andere Social Media Tools

nämlich: \_\_\_\_\_

weil: \_\_\_\_\_

Keine weiteren

Ja, wir nutzen Social Media *bei Klick weiter bei „gelb“*

Seit wann nutzen Sie Social Media in Ihrer Unternehmens-Kommunikation? *Einfachnennung*

- Seit 6 Monaten
- Seit 1 Jahr
- Seit 2 Jahren
- Seit mehr als 2 Jahren

Was sind Ihre 3 Hauptgründe für die Nutzung von Social Media? *Als Kann-Felder anlegen!*

Grund 1: \_\_\_\_\_

Grund 2: \_\_\_\_\_

Grund 3: \_\_\_\_\_

Was war der ausschlaggebende Faktor, Social Media zu integrieren? *Mehrfachnennung möglich*

- Empfehlung Berater/Agentur
- Unternehmensentscheidung nach Analyse
- Empfehlung Geschäftspartner
- von den Geschäftspartnern/Kunden gefordert
- Reaktion auf Anfragen/Kampagnen in Social Media Netzwerken
- Sonstiges, nämlich: \_\_\_\_\_

Welche Social Media Tools nutzt Ihr Unternehmen?

*Mehrfachnennung möglich*

- Micro Blogs:
  - Twitter
  - Andere Micro Blogs, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Micro Blogs
- Social Communities:
  - Facebook
  - Andere Social Communities, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Social Communities
- Video-/Fotoportale:
  - YouTube
  - Andere Video-/Fotoportale, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Video-/Fotoportale
- Weblogs:
  - Fach-Blog, nämlich: \_\_\_\_\_
  - Eigenen Corporate-Blog
  - Andere Weblogs, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Weblogs

- Business Networks:
  - Xing
  - Andere Business Networks, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Business Networks
- Andere Social Media Tools
  - nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - keine weiteren

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem Social Media Engagement gemacht? *3 x anbieten!*

- Kommunikationsziel/Vorgabe: \_\_\_\_\_
  - Erreicht \_\_\_\_\_ (bitte kurze Einschätzung dazu abgeben!)
  - Nicht erreicht \_\_\_\_\_ (bitte kurze Einschätzung dazu!)

Werden Sie dieses Engagement fortsetzen bzw. Änderungen vornehmen?

- Nein, weil: \_\_\_\_\_
- Ja, weil: \_\_\_\_\_

Geplante Änderungen, bitte kurz definieren: \_\_\_\_\_

Quantitative Einschätzung: wie viele Follower, Tweets, Blogger, Filme o.ä. haben Sie platziert/erreicht?

- Insgesamt wurden
- \_\_\_\_\_ Tweets gepostet.
  - \_\_\_\_\_ Follower auf Facebook (o.a. Plattformen) generiert.
  - \_\_\_\_\_ Videos/Bilder auf YouTube (o.a. Plattformen) hochgeladen.
  - \_\_\_\_\_ Kontakte auf Xing (o.a. Plattformen) generiert.
  - \_\_\_\_\_ Social Media Kampagnen umgesetzt.
  - \_\_\_\_\_ sonstige Veröffentlichungen erreicht (bitte kurz erläutern) \_\_\_\_\_.

Nutzen Sie Social Media Tools für Ihr Recruiting?

- Nein, weil: \_\_\_\_\_
- Nein, bisher nicht, das wollen wir aber ändern.
- Ja, in folgendem Netzwerk: \_\_\_\_\_  
Unsere Erfahrungen damit sind:
  - sehr erfolgreich       erfolgreich
  - nicht so erfolgreich       Vorgaben/Ziele nicht erfüllt

**7. Auf einer Skala von 1 bis 6, für wie wichtig halten Sie Social Media in der Kommunikation von B2B Unternehmen?**  
*je Einfachnennung*

Heute:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1) Unverzichtbar   | <input type="checkbox"/> 2) Sehr wichtig | <input type="checkbox"/> 3) Wichtig        |
| <input type="checkbox"/> 4) Weniger wichtig | <input type="checkbox"/> 5) Verzichtbar  | <input type="checkbox"/> 6) Nicht relevant |

In naher Zukunft (in den nächsten 2 Jahren):

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1) Unverzichtbar   | <input type="checkbox"/> 2) Sehr wichtig | <input type="checkbox"/> 3) Wichtig        |
| <input type="checkbox"/> 4) Weniger wichtig | <input type="checkbox"/> 5) Verzichtbar  | <input type="checkbox"/> 6) Nicht relevant |

**8. Welche Social Media Tools halten Sie aktuell/ in naher Zukunft (1 – 2 Jahre) für wichtig:**

*Mehrfachnennung möglich*

- |   |             |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> Micro-Blogs (z.B. Twitter),            | weil: _____ |
| <input type="checkbox"/> Social Communities (z.B. Facebook),    | weil: _____ |
| <input type="checkbox"/> Video-/Fotoportale (z.B. YouTube),     | weil: _____ |
| <input type="checkbox"/> Weblogs (Fach-Blogs, Corporate-Blogs), | weil: _____ |
| <input type="checkbox"/> Social Bookmarks (z.B. delicious),     | weil: _____ |
| <input type="checkbox"/> Andere, nämlich: _____                 | weil: _____ |

**9. Welche Ziele stehen für Sie bei der Anwendung von Social Media im Vordergrund:**

*Mehrfachnennung möglich*

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Imagesteigerung                           | <input type="checkbox"/> Marken-/Produktbekanntheit steigern        | <input type="checkbox"/> Lead-Generierung |
| <input type="checkbox"/> Traffic auf der Webseite erhöhen          | <input type="checkbox"/> Positionierung in Suchmaschinen verbessern |   |
| <input type="checkbox"/> Neukundengewinnung                        | <input type="checkbox"/> Differenzierung vom Wettbewerb             |   |
| <input type="checkbox"/> Positionierung als Meinungsführer/Experte | <input type="checkbox"/> in Dialog mit Kunden/Interessenten treten  |   |
| <input type="checkbox"/> CRM optimieren/vereinfachen               | <input type="checkbox"/> Verkauf steigern                           | <input type="checkbox"/> Kundenbindung    |
| <input type="checkbox"/> Personalmarketing                         | <input type="checkbox"/> Trendscouting                              | <input type="checkbox"/> Markt-Monitoring |
| <input type="checkbox"/> Andere, nämlich: _____                    |   |   |

**10. Welche Faktoren halten Sie für den Erfolg von Social Media für wichtig:**

*Mehrfachnennung möglich*

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Glaubwürdigkeit                  | <input type="checkbox"/> Regelmäßigkeit         | <input type="checkbox"/> Sachlichkeit                   |
| <input type="checkbox"/> Offenheit                        | <input type="checkbox"/> Authentizität          | <input type="checkbox"/> Ehrlichkeit                    |
| <input type="checkbox"/> Interessante Inhalte             | <input type="checkbox"/> Erlebnischarakter      | <input type="checkbox"/> Schnelligkeit (Live-Charakter) |
| <input type="checkbox"/> Zielgruppenorientierte Ansprache | <input type="checkbox"/> Andere, nämlich: _____ |   |

**11. Wie schätzen Sie die Nutzung von Social Media in Ihrer Zielgruppe ein:**

Bitte definieren Sie hier kurz die für Sie relevante(n) Zielgruppe(n)

Die für uns wichtigste(n) Zielgruppe(n) ist/sind:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*Nun zu jeder dieser eingetragenen Zielgruppen anbieten:*

Nach meiner Einschätzung nutzt diese Zielgruppe Social Media

heute:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sehr häufig (täglich)      | <input type="checkbox"/> Weniger häufig (1 x pro Woche) |
| <input type="checkbox"/> Selten (alle 2 – 3 Wochen) | <input type="checkbox"/> Nie/ gar nicht                 |

in naher Zukunft (1 – 2 Jahre):

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sehr häufig (täglich)      | <input type="checkbox"/> Weniger häufig (1 x pro Woche) |
| <input type="checkbox"/> Selten (alle 2 – 3 Wochen) | <input type="checkbox"/> Nie/ gar nicht                 |

**12. Was genau erwarten Sie von der angesprochenen Zielgruppe im Hinblick auf die von Ihnen initiierten Social Media Aktivitäten?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Besuch der Unt.-Website  | <input type="checkbox"/> Besuch des Unt.-Web-Shops                           |
| <input type="checkbox"/> Positive Bewertung des Unternehmens                            | <input type="checkbox"/> Positive Bewertungen der Produkte                   |
| <input type="checkbox"/> Response im Call-Center  | <input type="checkbox"/> Direkte Nachfrage nach Produkten/Verkaufssteigerung |
| <input type="checkbox"/> Verbesserung des Ranking in Suchmaschinen                      | <input type="checkbox"/> Input für Produktentwicklung/-optimierung           |
| <input type="checkbox"/> Input für Optimierung der Unt.-Abläufe (After Sales, CRM etc.) |  |
| <input type="checkbox"/> Trendscouting  | <input type="checkbox"/> Andere, nämlich: _____                              |

**13. Kennen Sie die kommunikativen Anforderungen der für Sie relevanten Zielgruppe(n) :**

- Ja,
- erheben wir regelmäßig via: \_\_\_\_\_
  - haben wir speziell für unser Social Media Engagement erhoben via: \_\_\_\_\_
  - sind aus langjähriger Erfahrung bekannt
- Nein,
- werden wir noch erheben via: \_\_\_\_\_
  - müssen nicht extra erhoben werden.

**14. Für die Kommunikation mit welchen Stakeholdern halten Sie Social Media für wie wichtig?**

(1)Unverzichtbar (2)Sehr wichtig (3)Wichtig (4)Weniger wichtig (5)Verzichtbar (6)Nicht relevant

Internen Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Externen Mitarbeitern (Außendienst/Niederlassungen/Ausland)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Interessenten	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Kunden	
Fachbereich (Vertriebsorientiert)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Verwaltung (sachlich, allgemein, nicht vom Fach gezeichnet)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Marketing (kommunikationsorientiert)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Investoren/Aktionären	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Lieferanten	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Medien/Journalisten	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Sonstige, mit dem Unt. Verbundene (Dienstleister, Einkauf)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Sonstige, mit dem Unt. nicht verbundene (Banken, Vers....)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)

**15. In welcher Phase der Kundenbeziehung halten Sie Social Media für wie wichtig?**

(1)Unverzichtbar (2)Sehr wichtig (3)Wichtig (4)Weniger wichtig (5)Verzichtbar (6)Nicht relevant

Anbahnung	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Interessenten-Information	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Kundengewinnung/Verkauf	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
Stammkundenpflege	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)
After Sales	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5) <input type="checkbox"/> (6)

**16. Wie nutzen Sie persönlich Social Media?**

*Mehrfachnennung möglich*

- Nutze Social Media nicht **(go to Ende)**
- Pflege eigene/s Profil/e und bin vernetzt
- Beachte Blogs, Videos, Empfehlungen
- Publiziere selbst in Blogs, Foren, Video-/Fotonetzwerken
- Sammle Informationen per RSS-Feed, nutze Bewertungsportale, verschlagworte Webseite

**16.1 Wie häufig sind Sie mit Social Media online?**

*Einfachnennung*

- Sehr häufig (täglich)
- Weniger häufig (1 x pro Woche)
- Selten (alle 2 – 3 Wochen)
- Nie/ gar nicht

**16.2 Welche Social Media Tools nutzen Sie?**

*Mehrfachnennung möglich*

- Micro Blogs:
  - Twitter
  - Andere Micro Blogs, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Micro Blogs
- Social Communities:
  - Facebook
  - Andere Social Communities, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Social Communities
- Video-/Fotoportale:
  - YouTube
  - Andere Video-/Fotoportale, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Video-/Fotoportale
- Weblogs:
  - Fach-Blog, nämlich: \_\_\_\_\_
  - Eigenen Coporate-Blog
  - Andere, nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine Weblogs
- Business Networks:
  - Xing
  - Andere Business Networks, nämlich: \_\_\_\_\_
  - Keine Business Networks
- Andere Social Media Tools  
nämlich: \_\_\_\_\_  
weil: \_\_\_\_\_
  - Keine weiteren

**16.3 Was wollen Sie persönlich mit der Nutzung erreichen?**

*Mehrfachnennung möglich*

- Die Technik/Anwendung kennen lernen
- Private Kontakte gewinnen/pflegen
- Mich als Experte positionieren
- Andere, nämlich: \_\_\_\_\_
- Berufliche Kontakte gewinnen/pflegen
- An Diskussionen/Austausch teilnehmen
- Meine Meinung kund tun

## 8.2.1.2. Newsletter TriPuls

Links+Bild aktivieren: [tripuls-efactory@tripuls.de](mailto:tripuls-efactory@tripuls.de) ins Adressbuch aufnehmen

### ImPuls

Neues rund um Web & E-Commerce  
kurz, knapp, monatlich

## TriPuls

Media Innovations GmbH

**Internet.einfach.erfolgreich**



Social Media  
Strategie  
in der Planung

**In dieser Ausgabe:**



E-Commerce wächst in diesem Jahr um 15,5%

**Zum Fragebogen Social Media**

**Seminar: Social Media im Online-Handel**

**Sehr geehrte Damen und Herren ,**

heute fällt das Editorial aus der Rolle: ich bitte Sie um etwas.

Bitte unterstützen Sie TriPuls und machen Sie mit bei der Umfrage "Social Media und B2B". Der Fragebogen ist Teil einer Dissertation.

**Zur Umfrage geht's hier lang:**  
[Umfrage Social Media im Unternehmenseinsatz](#)

Die Ergebnisse der Studie veröffentlichen wir im Juni 2011.

**Für Ihre Hilfe bedanken sich vorab**  
Andreas Ditze und das TriPuls-eFactory-Team

## Folgen Sie uns!



**Zum Fragebogen Social Media**

**Die Praktiker-Umfrage**

**Dissertation zum Thema Social Media:**

- was bringen Xing, Facebook & Co im Business?
- Top oder Flop? Ihre Meinung entscheidet.

**Umfrage: Social Media im Unternehmenseinsatz**

**Social Media im B2B-Bereich?** Das klingt interessant. Die Kunden kommen automatisch über Xing, Adressen pflegen sich von selbst und den Außendienst rufen wir nur noch zum Vertragsabschluss.

Wunsch oder Wirklichkeit? Wir wollen es herausfinden. Mit einer Doktorarbeit zum Thema Social Media. Und dafür brauchen wir Ihre Hilfe. **Wir wollen's wissen!**

**Welche Stellenwert hat Social Media in der B2B-Kommunikation?**

**Zur Umfrage geht's hier lang:**  
<https://www.webropol.com/P.aspx?id=527998&cid=6271593>

Die Auswertung der Umfrage stellen wir Ihnen im Juni 2011 zur Verfügung.

**"Wir wollen uns nicht auf unsere Erfahrungen oder die 'gefühlten' Wahrheiten verlassen. Wir wollen Fakten! Bitte unterstützen Sie unsere Social-Media-Umfrage."**

Oliver Pauly, Leiter Marketing



Oliver Pauly | Ihr Ansprechpartner zum Thema

**ImPuls**

Neues rund um Web & E-Commerce  
kurz, knapp, monatlich

**TriPuls**  
Media Innovations GmbH

In dieser Ausgabe:



Komplexe Produkte  
im Web erklären



Ergebnis: Social Media  
im Unternehmenseinsatz



Internet.einfach.erfolgreich



TriPuls Sommerfest 2011  
Rückblick + Video



**Sehr geehrter Leser,**

vor [ein paar Monaten](#) baten wir Sie an dieser Stelle um Ihre Stimme: es ging um eine Umfrage zu Social Media im Unternehmen.

Gut 50 Firmen haben sich beteiligt, hauptsächlich Führungskräfte aus dem produzierenden Gewerbe und verschiedene Dienstleister. Eine wichtige Erkenntnis: die Hälfte der Befragten plant Investitionen in Social Media in den nächsten sechs Monaten.

Weitere spannende Einblicke und eine Erläuterung des Autors finden Sie [in diesem Newsletter](#).

Herzlichen Dank an alle, die sich für die Umfrage die Zeit genommen haben. Unsere Social Media Firmenworkshops und die Basisvorträge werden dadurch ein gutes Stück aufgewertet.

**Viele Grüße aus Marburg senden**  
**Andreas Ditze und das TriPuls-eFactory-Team**

Folgen  
Sie uns!

### 8.2.1.3. Newsletter INDUKOM



## Social Media in der B2B-Kommunikation – INDUKOM unterstützt Dissertation

29. April 2011 von: Rainer Rohstock | Kategorie: [BtoB aktuell](#) | [Menschen](#) | [Themen](#)

Sinnvoll, nutzlos, zeitraubend, riskant, unerlässlich, Medienhype oder die Zukunft der Kommunikation – wenn es um Social Media in der B2B-Kommunikation geht, geht es oft auch um Extreme. Während viele Anwendungs- und Praxisbeispiele mit einer fast inflationären Flut von "Studien" und Whitepapers den Einsatz und die Nutzung von Social Media im Rahmen der B2B-Kommunikation thematisieren, steht die wissenschaftliche Beschäftigung mit dieser Thematik noch am Anfang.

Klar ist: das Internet hat unsere Kommunikationsgewohnheiten verändert, die Auswirkungen auf nahezu alle Wirtschaftsbereiche sind deutlich spürbar. All jene Plattformen, die eine zwischenmenschliche Interaktion und Vernetzung ermöglichen, geben der gesamten Entwicklung eine neue, zusätzliche Dynamik, deren Auswirkungen noch nicht absehbar sind.

Unter dem Titel "Spannungsfelder in der B2B-Kommunikation: Welche Stellung nehmen die neuen Social Media-Kommunikationsformen in der B2B-Kommunikation ein?" wird Markus Knetsch, Kommunikationsmanager beim Dental- und Medizintechnikunternehmen Kettenbach, das Thema im Rahmen einer berufsbegleitenden Dissertation an der Universität Siegen wissenschaftlich genauer untersuchen.

Ein Ziel der Arbeit ist es, den theoretischen Bezugsrahmen der modernen Kommunikation im B2B-Bereich wissenschaftlich zu beleuchten und dadurch relevante Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen. INDUKOM unterstützt dieses Dissertationsvorhaben – und mit Ihrer Teilnahme an einer kurzen Online-Umfrage, die Markus Knetsch erstellt hat, können Sie ebenfalls dazu beitragen, dass aus dem Sumpf des Halbwissens bald ein paar Fakten-Pfähle ragen.

[Hier geht es zum Online-Fragebogen](#)

Sollten Sie Fragen (zur Dissertation oder speziell zum Fragebogen) haben, können Sie sich gerne per E-Mail direkt an Herrn Knetsch wenden: [markus.knetsch@kettenbach.de](mailto:markus.knetsch@kettenbach.de)

Weitere Artikel von [Rainer Rohstock](#)

Tags: [B2B](#) | [BtoB](#) | [Dissertation](#) | [Kommunikation](#) | [Media](#) | [Medien](#) | [Social Media](#)

## 8.2.2. Interview-Fragebogen

### Interview-Fragebogen

*Spannungsfelder in der B2B-Kommunikation:*

*Welche Stellung nehmen die neuen Social Media-Kommunikationsformen in der B2B-Kommunikation ein?*

Firma \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Interview-Partner: \_\_\_\_\_

Position/Titel: \_\_\_\_\_

Besonderheiten: \_\_\_\_\_

Wir sprechen Sie als (Mit-)Verantwortlichen für die Kommunikation Ihres Unternehmens an.  
Bitte beantworten Sie uns folgende Fragen anhand der Vorgaben. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

#### 1. Wer ist der finale Entscheider beim Thema Unternehmens-Kommunikation?

(Entscheider muss die Theorie kennen und akzeptieren und gewillt sein, danach zu handeln!)

Entscheider-Position:

Geschäftsführer/Inhaber  Leiter Marketing/Kommunikation

Vertriebsleiter  Vorstand  Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

#### a. Hat sich daran in den letzten 2 Jahren etwas geändert (z.B. durch die Nutzung Social Media, den Einfluss von Agenturen o.ä.)?

Ja, folgende Änderung/en: \_\_\_\_\_

Wodurch wurde die Änderung ausgelöst? \_\_\_\_\_

Nein, keine Änderungen.

#### b. Wird sich daran voraussichtlich etwas ändern?

Ja, folgende Änderung ist zu erwarten: \_\_\_\_\_

Nein, keine Änderung zu erwarten.

2. Welche Stakeholder sind für Ihr Unternehmen wichtig und wie sprechen Sie diese an?

a) Stakeholder/ Ansprache via

- |  |  |
|--|--|
| (1) Anzeigen in Fachzeitschriften                    | (15) Intranet                              |
| (2) Anzeigen in Zeitungen/Publikations-Zeitschriften | (16) Extranet                              |
| (3) Mailings per Post                                | (17) Geschäftsberichte                     |
| (4) Mailings per Email                               | (18) PR-/Presseberichte                    |
| (5) Mailings per Newsletter                          | (19) Kunden-Zeitung/-schrift               |
| (6) Mailings per SMS                                 | (20) Mitarbeiter-Zeitung/-schrift          |
| (7) Außendienst                                      | (21) Investoren-Zeitung/-zeitschrift       |
| (8) Teleservice                                      | (22) Präsenz-Schulungen/Seminare/Workshops |
| (9) Suchmaschinen-Marketing                          | (23) Online-Schulungen/Seminare/Workshops  |
| (10) Banner-Schaltung                                | (24) Branchenführer/-verzeichnisse         |
| (11) Ad-word-Kampagnen                               | (25) Messen/Ausstellungen                  |
| (12) Image-Broschüre                                 | (26) Kunden-Events                         |
| (13) Produktkatalog/-broschüre                       | (27) Radio-/TV-Werbung                     |
| (14) Internet-Seite                                  | (28) Andere, nämlich _____                 |

Interne Mitarbeiter     (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  
 (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  (23)  (24)  
 (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

Externe Mitarbeiter (hier: Freelancer, Telefon-Service)     (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  
 (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  
 (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

Interessenten     (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6) )  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  
 (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  (23)  (24)  
 (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

Kunden

Fachbereich (Vertriebsorientiert)     (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  
 (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  
 (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

Verwaltung (sachlich, allgemein, nicht vom Fach gezeichnet)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  
 (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  
 (20)  (21)  (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

Marketing (kommunikationsorientiert)     (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  
 (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  
 (20)  (21)  (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

- Investoren/Aktionären  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6) )  (7)  (8)  (9)  
 (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  
 (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_
- Lieferanten  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6) )  (7)  (8)  (9)  
 (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  
 (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_
- Medien/Journalisten  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6) )  (7)  (8)  (9)  
 (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  
 (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_
- Sonstige, mit dem Unt. Verbundene (Dienstleister, Einkauf)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  
 (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  
 (21)  (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_
- Sonstige, mit dem Unt. nicht verbundene (Banken, Vers...)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  
 (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  
 (21)  (22)  (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_
- Andere, nämlich: Fachkreis „Agentur-Szene“  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  
 (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)  (21)  (22)  
 (23)  (24) )  (25)  (26)  (27)  (28) \_\_\_\_\_

**b. Gibt es auch Zielgruppen, die nicht angesprochen werden?**

- Nein (weiter bei: c)  
 Ja

**Folgende Zielgruppen werden nicht explizit angesprochen:**

- Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_  
 Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_  
 Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_

**c. Gibt es eine entsprechende Kommunikations-Strategie zur Ansprache der Stakeholder?**

- Nein (weiter bei: d)  
 Ja, bitte kurz beschreiben: \_\_\_\_\_

**i. Wurde diese Strategie in den letzten 2 Jahren geändert (z.B. durch den Einfluss von Agenturen, Social Media o.ä.)?**

- Nein, keine Änderungen.  
 Ja, folgende Änderung/en: \_\_\_\_\_

Änderungen erfolgten weil: \_\_\_\_\_

- d. Kann ich einige Beispiele umgesetzter Kampagnen für bestimmte diverse Stakeholder bekommen (zur Reflektierung der Kommunikationsansätze), soweit sie nicht online einsehbar sind (bitte Dokumente überlassen/zumailen o.ä.).

**3. Welches sind die vordergründigsten Ziele Ihrer Unternehmens-Kommunikation?**

**Ziele:**

**Verknüpfte Stakeholder**

_____	_____
_____	_____
_____	_____

**a. Wird die Zielerreichung gemessen?**

Nein                      warum nicht? \_\_\_\_\_

Ja                            wie erfolgt die Messung? \_\_\_\_\_

**b. Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse auf Ihre Kom.-Strategie?**

Die Kommunikationsstrategie wird angepasst

Die Kommunikationsziele werden angepasst

Die Kommunikationsmaßnahmen werden angepasst

andere Maßnahmen, nämlich: \_\_\_\_\_

**4. Würden Sie bitte kurz darlegen, wie das Thema Kommunikation in Ihrem Unternehmen positioniert ist (Selbstverständnis).**

Kommunikation wird in unserem Unternehmen \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Welche Kommunikationstheorie wird angewendet ( bewusst/  unbewusst)?

- Container-Metapher
- Konstruktivismus
- Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

Gibt es ggf. andere Theorien, die nur nicht zum tragen kommen?

- Nein, gibt es nicht
- Ja, nämlich: \_\_\_\_\_

6. Setzt Ihr Unternehmen bereits Social Media Tools ein?

- Nein (weiter bei Frage 11)  
wenn Nein, warum (noch) nicht? \_\_\_\_\_

Wollen Sie demnächst Social Media verwenden?

- Nein Warum nicht? \_\_\_\_\_

- Ja Wann wollen Sie starten?
  - in den nächsten 6 Monaten  bis in 12 Monaten
  - bis in 2 Jahren  Weiß nicht

Welche Social Media Tools wollen Sie nutzen?

- Micro-Blogs (z.B. Twitter)  Weblogs (Fach-Blogs, Corporate-Blogs)
- Social Communities (z.B. Facebook)  Social Bookmarks (z.B. delicious)
- Video-/Fotoportale (z.B. Youtube)  Business Networks (z.B. Xing)
- Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

- Ja (weiter bei Frage 7)

7. Wird Social Media im Marketing-Mix integriert verwendet?

- Nein, sondern: \_\_\_\_\_

Weil: \_\_\_\_\_

- Ja, weil: \_\_\_\_\_

**8. Gibt es für Ihr Social Media-Engagement ein separates Kommunikations-Konzept?**

Nein warum nicht? \_\_\_\_\_

Ja wie sieht das aus? \_\_\_\_\_

Wo liegen die Differenzierungen zum Gesamt-Kommunikations-Konzept?

\_\_\_\_\_

**9. Welche Kommunikations-Ziele sind formuliert für Ihr Social Media Engagement?**

- Imagesteigerung  Marken-/Produktbekanntheit steigern  Lead-Generierung
- Traffic auf der Webseite erhöhen  Positionierung in Suchmaschinen verbessern
- Neukundengewinnung  Differenzierung vom Wettbewerb
- Positionierung als Meinungsführer/Experte  in Dialog mit Kunden/Interessenten treten
- CRM optimieren/vereinfachen  Verkauf steigern  Kundenbindung
- Personalmarketing  Trendscouting  Markt-Monitoring
- Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

**10. Welche Stakeholder werden via SM angesprochen, welche Netzwerke verwendet?**

**a) Stakeholder/ Ansprache via**

- (1) Micro-Blogs (z.B. Twitter) (4) Weblogs (Fach-Blogs, Corporate-Blogs)
- (2) Social Communities (z.B. Facebook) (5) Social Bookmarks (z.B. delicious)
- (3) Video-/Fotoportale (z.B. Youtube) (6) Business Networks (z.B. Xing)
- (7) Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

Interne Mitarbeiter  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

Externe Mitarbeiter (Außendienst/Niederlassungen/Ausland)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

Interessenten  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

Kunden  Fachbereich (Vertriebsorientiert)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

Verwaltung (sachlich, allgemein, nicht fachspez.)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

Marketing (kommunikationsorientiert)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

- Investoren/Aktionären  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)
- Lieferanten  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)
- Medien/Journalisten  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)
- Sonstige, mit dem Unt. Verbundene (Dienstleister, Einkauf)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)
- Sonstige, mit dem Unt. nicht verbundene (Banken, Vers....)  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)
- Andere, nämlich: \_\_\_\_\_  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)

**b) Welche Stakeholder werden via SM nicht angesprochen, warum?**

Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_

Diese ZG wird angesprochen mittels \_\_\_\_\_

Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_

Diese ZG wird angesprochen mittels \_\_\_\_\_

Zielgruppe: \_\_\_\_\_ weil: \_\_\_\_\_

Diese ZG wird angesprochen mittels \_\_\_\_\_

**c) Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Ihrem Social Media Engagement gemacht?**

Kommunikationsziel/Vorgabe: \_\_\_\_\_

Erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu abgeben!)

Nicht erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu!)

Kommunikationsziel/Vorgabe: \_\_\_\_\_

Erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu abgeben!)

Nicht erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu!)

Kommunikationsziel/Vorgabe: \_\_\_\_\_

Erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu abgeben!)

Nicht erreicht \_\_\_\_\_

(bitte kurze Einschätzung dazu!)

Werden Sie dieses Engagement fortsetzen bzw. Änderungen vornehmen?

Nein, weil: \_\_\_\_\_

Ja, weil: \_\_\_\_\_

Geplante Änderungen, bitte kurz definieren: \_\_\_\_\_

Welcher Response existiert?

Quantitative Einschätzung (wie viele Follower, Tweets o.ä.)

Insgesamt wurden

\_\_\_\_\_ Tweets gepostet.

\_\_\_\_\_ Freunde auf Facebook (o.a. Plattformen) generiert.

\_\_\_\_\_ Videos/Bilder auf YouTube (o.a. Plattformen) hochgeladen.

\_\_\_\_\_ Kontakte auf Xing (o.a. Plattformen) generiert.

\_\_\_\_\_ Social Media Kampagnen umgesetzt.

\_\_\_\_\_ Blogbeiträge zu verzeichnen.

\_\_\_\_\_ relevante/n Kundenmeinungen/-input bekommen.

\_\_\_\_\_ sonstige Veröffentlichungen erreicht

(bitte kurz erläutern) \_\_\_\_\_

Qualitative Einschätzung (Interessenten, Kunden, Image o.ä.)

Neukunden generiert  Image gesteigert

Interessenten gewonnen  Marke platziert

Promotions unterstützt  Produkte verkauft

PR lanciert  wichtiger MaFo-Input

relevanten Kunden-Input  \_\_\_\_\_

d) Wie geht das Unternehmen mit dem Response um?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Produkte werden optimiert   | <input type="checkbox"/> Service verbessert          |
| <input type="checkbox"/> Input wird ignoriert        | <input type="checkbox"/> Verkaufsstrategien geändert |
| <input type="checkbox"/> Kommunikationsstr. geändert | <input type="checkbox"/> Pricing geändert            |
| <input type="checkbox"/> Werbematerial geändert      | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____             |

e) Sind Änderungen im Kom.-Verhalten bemerkt worden?

- Nein, weil \_\_\_\_\_
- Ja, mit folgenden Tools \_\_\_\_\_

f) Welche Änderungen hat das Social Media-Engagement in Ihrem Unternehmen nachweislich bewirkt?

- Antwort 1: \_\_\_\_\_
- Antwort 2: \_\_\_\_\_
- Antwort 3: \_\_\_\_\_

g) Wie wirkt sich das auf die zukünftige Kom. aus?

- Nein, die Kommunikation wird sich nicht verändern, weil \_\_\_\_\_
- Ja, die Kommunikation wird sich folgendermaßen verändern:
- |                     |            |
|---------------------|------------|
| Veränderung 1 _____ | weil _____ |
| Veränderung 2 _____ | weil _____ |
| Veränderung 3 _____ | weil _____ |

h) Kann ich einige Beispiele umgesetzter Kampagnen bekommen (zur Reflektierung der Kommunikationsansätze), soweit sie nicht online einsehbar sind?

11. Wie schätzen Sie das Konstruktivistische Kommunikations-Konzept im Rahmen der B2B-Kommunikation ein?

Wenn jeder Mensch sich seine Realität selbst bastelt, können „von außen“ nur Kom.-Angebote kommen, Denkansätze, Orientierungen; Kommunikation wird zur Glückssache... und kann nur funktionieren, wenn ein permanenter „Austausch“ erfolgt auf einer Basis von klar definierten und verifizierten Gemeinsamkeiten (z.B. im Bereich B2B: auf einer Fachbasis!).

Was halten Sie von dieser Theorie?

Theorie ist für meine Begriffe

Einleuchtend, weil \_\_\_\_\_

Blödsinn, weil \_\_\_\_\_

Aufhänger „Beobachtungsroutine“ ist

Klar und ein super Weg, weil \_\_\_\_\_

Unverständlich, weil \_\_\_\_\_

Macht keinen Sinn, weil \_\_\_\_\_

Umsetzung im täglichen Bereich erscheint mir

Absolut notwendig, weil \_\_\_\_\_

Nicht möglich/wahrscheinlich, weil \_\_\_\_\_

Mit folgenden Änderungen/Ansätzen möglich: \_\_\_\_\_

### 8.3. Kurzvorstellung der interviewten Unternehmen

Kurzvorstellung der Unternehmen, die im Rahmen der Dissertation für ein Interview zur Verfügung standen. Bei diesen Firmen handelt es sich jeweils um mittelständische Unternehmen aus dem B2B-Segment.

1. Fuhrländer AG,  
56479 Liebenscheid, Graf-Zeppelin-Straße 1-11; mittelständisches Unternehmen im Bereich Windkrafträder, ca. 500 Mitarbeiter, agierte international (B2B), (mittlerweile insolvent); zu Beginn der Studie keine Erfahrungen mit Social Media Aktivitäten im Bereich der Kundenkommunikation. Interviewpartner: Matthias Kahl, Marketingleiter
2. Tripuls media innovations gmbH,  
35039 Marburg, Neue Kasseler Straße 62a; mittelständischer Internet-Dienstleister (unter den TOP 200 in Deutschland), agiert national, einige Erfahrungen mit Social Media in der eigenen Kundenkommunikation und bei der Umsetzung von Auftragsarbeiten für Kunden.  
Interviewpartner: Andreas Ditze, Geschäftsführer
3. nfx:MEDIA,  
35759 Driedorf, Dresdnerstr. 22; Internetagentur mit Schwerpunkt auf webbasierten Dienstleistungen, nationale Ausrichtung, Mitarbeiterzahl <10; Social Media als Komponente für Kundenprojekte als auch für das eigene Unternehmen.  
Interviewpartner: Nick Fingerhut, Geschäftsführer
4. Weber GmbH & Co. KG;  
35683 Dillenburg, Industriestr. 14; Kunststofftechnik und Formenbau; mittelständischer Betrieb, agiert noch schwerpunktmäßig national, nun aber mit ersten internationalen Schritten (Unternehmensakquisition in China; Tochterunternehmen in Polen); ca. 900 Mitarbeiter, erste Erfahrungen mit Social Media in der Personalakquise.  
Interviewpartner: Sabrina Rohde, Marketing
5. Die Firma GmbH,  
65183 Wiesbaden, Schwalbacher Straße 74; Kommunikationsagentur; bietet in ihrem Portfolio für die Kundenumsetzung selbst Social Media Dienstleistungen an und setzt sie auch im Eigeninteresse um.  
Interviewpartner: Marco Fischer, Geschäftsführer
6. Reinhard Bretthauer GmbH,  
35684 Dbg.-Frohnhausen, Oberste Heege; Kunststofftechnik; inhabergeführtes Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern am Stamm- und Fertigungsstandort; zum Interviewtermin keine internen Erfahrungen mit Social Media.  
Interviewpartner: Udo Bretthauer, Geschäftsführer

7. Weilburger Coatings GmbH,  
35781 Weilburg, Ahaeuser Weg 12-22; Stammhaus der GREBE Gruppe, die insgesamt ca. 1100 Mitarbeiter beschäftigt, Hersteller industrieller Beschichtungsstoffe; zum Interviewtermin keine internen Erfahrungen mit Social Media.  
Interviewpartner: Michael Reifenberger, Marketing
  
8. Schaller & Partner GmbH,  
68305 Mannheim, Luzenbergstraße 54; Werbeagentur; konzeptionell bei Kundenprojekten Integration von Social Media, aber keine Umsetzung für das eigene Unternehmen zum Interviewtermin, ca. 90 Mitarbeiter.  
Interviewpartner: Jens Fleischer, Leiter strategische Kundenberatung
  
9. Weiss Chemie & Technik GmbH & Co. KG,  
35708 Haiger, Hansastrasse 2; Klebstoff- und Sandwichplattentechnologie; ca. 280 Mitarbeiter, internationale Ausrichtung (Europa, USA, China), zum Interviewtermin erste Erfahrungen mit Social Media im Bereich Recruiting.  
Interviewpartner: Henrik Siebel, Marketingleiter
  
10. Ingersoll Werkzeuge GmbH,  
35708 Haiger, Kalteiche-Ring 21-25; Produzent von Standard- und Sonderwerkzeugen für die Zerspanungsindustrie; agiert weltweit, Teil der IMC-Gruppe, ca. 1100 Mitarbeiter), zum Interviewtermin keine Erfahrungen mit Social Media.  
Interviewpartner: Burkhard Braas, Leiter Werbung & Medien

#### **8.4. Literaturverzeichnis**

Absolit Dr. Schwarz Consulting (2010): Studie Online-Marketing Trends 2011. Kurzversion. Hg. v. Absolit Dr. Schwarz Consulting. Online verfügbar unter [www.absolit.de/Trends](http://www.absolit.de/Trends), zuletzt geprüft am 12.12.2010.

Adam, Hendrik (2012): Die Zukunft von Social Media. In: Marketing und Werbung (Verlagssonderveröffentlichung), S. 5.

Aigner, Maria: Bestandsaufnahme: Social Media in der deutschen Politik. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/491436sh.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Anderson, Jacqueline (2011): Understanding The Intricate Digital Behaviors Of Young Consumers. [www.forrester.com](http://www.forrester.com). Online verfügbar unter [http://www.forrester.com/rb/Research/understanding\\_intricate\\_digital\\_behaviors\\_of\\_young\\_consumers.html](http://www.forrester.com/rb/Research/understanding_intricate_digital_behaviors_of_young_consumers.html), zuletzt geprüft am 09.03.2011.

Antonson, Martin; Wendels, Christopher (HT 2008): Corporate Social Media. Facilitating Better and Faster Change Management. Hg. v. Göteborgs Universitet. Göteborg.

Antor, Heinz (Hg.) (2006a): Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362). Online verfügbar unter [http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2771505&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm/](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2771505&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm/)  
<http://www.gbv.de/dms/bs/toc/507911490.pdf/>  
<http://www.gbv.de/dms/goettingen/507911490.pdf>.

Antor, Heinz (2006b): Multikulturalismus, Interkulturalität und Transkulturalität: Perspektiven für interdisziplinäre Forschung und Lehre. In: Heinz Antor (Hg.): Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362), S. 25–40.

Applegate, James L.; Sypher Howard E. (1996): A Constructivist Theory of Communication and Culture. In: Young Yun Kim und William B. Gudykunst (Hg.): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12), S. 41–65.

Artegit AG (2011): Online-Dialogmarketing im Retail. Erhebung zum Einsatz und den Zielen von Online-Marketing-Instrumenten in Handelsunternehmen. Eine Studie der Artegit in Zusammenarbeit mit dem E-Commerce Center Handel (ECC) und dem EHI. Hg. v. Artegit AG. Bonn. Online verfügbar unter [www.artegit.de](http://www.artegit.de), zuletzt geprüft am 19.06.2011.

Baaken, Thomas u. a. (Hg.) (2002): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-Marketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; E. Schmidt (Technological economics, 57). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht013207713.pdf>.

Back, Andrea; Gronau, Norbert; Tochtermann, Klaus (Hg.) (2008): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg. Online verfügbar unter <http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm?bok%5Fid=15394/>  
[http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/15394 /](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/15394/)

Bartholy, Heike (1992): Barrieren in der interkulturellen Kommunikation. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 174–191.

Bauer, Hans H.; Große-Leege, Dirk; Rösger, Jürgen (Hg.) (2007a): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz26322323xinh.pdf>.

Bauer, Hans H.; Haber, Tobias E.; Albrecht, Carmen-Maria; Laband, Tom (2007b): Viral Advertising. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen

Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 268–282.

Bauer, Hans H.; Martin, Isabel; Albrecht, Carmen-Maria (2007c): Virales Marketing als Weiterentwicklung des Empfehlungsmarketing. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 58–70.

Bauer, Karin (2011): Enterprise 2.0: Nutzung Social Media. Online verfügbar unter

<http://enterprise2.blogspot.com/search/label/Nutzung%20Social%20Media> zuletzt aktualisiert am 17.05.2011, zuletzt geprüft am 17.05.2011.

Beck, Klaus (1994): Medien und die soziale Konstruktion von Zeit: über die Vermittlung von gesellschaftlicher Zeitordnung und sozialem Zeitbewusstsein. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bender, Christiane (1992): Kulturelle Identität, interkulturelle Kommunikation, Rationalität und Weltgesellschaft. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 66–81.

Berge, Stefan; Buesching, Arne (2007): Strategien von Communities im Web 2.0. Hg. v. München Greenwich Consulting. 08.10.2007, zuletzt aktualisiert am 08.10.2007, zuletzt geprüft am 11.09.2011.

Bergmann, Gustav (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand.

Bergmann, Gustav (2003): Verhaltensmuster des erfolgreichen markt-orientierten Managements. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand, S. 47–75.

Bergmann, Gustav; Meurer, Gerd (2003a): Orientierung in komplexer Welt. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand, S. 93–97.

Bergmann, Gustav; Meurer, Gerd (2003b): 1. Visionsentwicklung und 2. Rahmengestaltung: Perspektiven eröffnen und Regeln vereinbaren. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand, S. 43–46.

Bergmann, Gustav (2006): Systemisches Marketing-Management. Wege zu einem zukunftsfähigen Bezugsrahmen. In: Gebhard Rusch (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30), S. 213–250.

Bernecker, Michael (2010): Social Media Marketing (SMM). DIM - Expertenpanel Marketing 2010. Hg. v. Deutsches Institut für Marketing GmbH.

Bhatia, Vijay K.; Bhatia Aditi (2007): Global Genres in Local Contexts. In: Christopher Candlin und Maurizio Gotti (Hg.): Intercultural aspects of specialized communication. Unter Mitarbeit von Christopher Candlin und Maurizio (eds ). Gotti. 2nd ed. Bern: Lang (Linguistic insights, 14), S. 263–281.

Biewald, Lars (2010): Twittern lohnt sich - auch aus SEO-Perspektive. In: Direkt Marketing (01), S. 14–16.

Online verfügbar unter [www.direktmarketing-news.de](http://www.direktmarketing-news.de).

Bolten, Jürgen (1993): Fremdsprache Wirtschaftsdeutsch: Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 71–91.

Bolten, Jürgen (1999): Kommunikativer Stil, kulturelles Gedächtnis und Kommunikationsmonopole. In: H. K. Geißner (Hg.): Wirtschaftskommunikation in Europa. Tostedt, S. 113–131.

Bolten, Jürgen (2000): Kultur ist Kommunikationsprodukt. Online verfügbar unter <http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/kulturkommprodukt.pdf>, zuletzt aktualisiert am 24.11.2000, zuletzt geprüft am 25.03.2010.

Bolten, Jürgen (2006a): Interkulturelle (Wirtschafts-)Kommunikation: "Fach" oder "Gegenstandsbereich"? Wissenschaftshistorische Entwicklungen und studienorganisatorische Perspektiven. In: A. Moosmüller (Hg.): "Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin". Münster.

Bolten, Jürgen (2006b): Interkulturelle Kompetenz. In: L. R. (Hg ). Tsvasman (Hg.): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg, S. 163–166.

Bolten, Jürgen (2006c): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In: L. R. (Hg ). Tsvasman (Hg.): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg, S. 167–170.

Bolten, Jürgen (2006d): Interkulturelles Handeln. In: L. R. (Hg ). Tsvasman (Hg.): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg, S. 171–173.

Bondi, Marina (2007): Awareness of Cultural Difference in Specialized Discourse. In: Christopher Candlin und Maurizio Gotti (Hg.): Intercultural aspects of specialized communication. Unter Mitarbeit von Christopher

Candlin und Maurizio (eds ). Gotti. 2nd ed. Bern: Lang (Linguistic insights, 14), S. 53–78.

Bradish, Stefanie (2010): Planlos im Netz: Deutsche KMUs verkennen die Bedeutung von Social Media. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/301905sb.html>, zuletzt geprüft am 03.12.2010.

Bradish, Stefanie (2011a): Die widerspenstige Zähmung des Fabelwesens Social Media ROI. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/140288sb.html>, zuletzt geprüft am 25.05.2011

Bradish, Stefanie (2011b): Einsatz Facebook steigt, Glaube an die Wirkung singt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/231989sb.html>, zuletzt geprüft am 26.05.2011.

Bradish, Stefanie (2011c): Elf Gründe, warum für KMUs Websites wichtiger sind als Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/466222sb.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2011.

Bradish, Stefanie (2011d): Elf Gründe, warum für KMUs Websites wichtiger sind als Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/466222sb.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2011.

Bradish, Stefanie (2011e): Facebook: Marken gewinnen an Fans und verschlechtern die Kommunikation. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/320613sb.html>, zuletzt geprüft am 04.08.2011.

Bradish, Stefanie (2011f): Wenn Marken reden: Wie Social Media die Kommunikation umkrepelt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/778884sb.html>, zuletzt geprüft am 16.08.2011.

Bradish, Stefanie (2011g): Checkliste: Richtig umgehen mit Marken-Kritik in Social-Media-Kanälen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/387367sb.html>, zuletzt geprüft am 08.04.2011.

Bradish, Stefanie (2011h): Kostenmanagement: Tipps zur Marken-Promotion auf Facebook. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/189877sb.html>, zuletzt geprüft am 16.03.2011.

Bradish, Stefanie (2011i): Unternehmen posten zu häufig in sozialen Netzwerken. In: iBusiness Executive Summary 21 (6), S. 4.

Bradish, Stefanie (2011j): Weltkarte: Alles Facebook oder was? Globale Nutzung von sozialen Netzwerken. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar

unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/328960sb.html>, zuletzt geprüft am 04.11.2011.

Bradish, Stefanie (2012a): Multichannel: Die drei Musketiere des B2B-Handels. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/324847sb.html>, zuletzt geprüft am 17.04.2012.

Bradish, Stefanie (2012b): Social-Media-Ignoranz: Zwei Drittel der B2B-Unternehmen ignorieren Kunden-Feedback. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/882424sb.html>, zuletzt geprüft am 05.06.2012.

Bradish, Stefanie (2012c): Warum und wo B2B-Online-Werbung noch Potenzial bietet. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/609751sb.html>, zuletzt geprüft am 08.11.2012.

Bradish, Stefanie (2012d): Frühjahrsputz in der Lieferkette: Wie sich der B2B-Handel optimieren muss. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/884056sb.html>, zuletzt geprüft am 24.01.2012.

Braun, Gabriele (2008): Medien im Vergleich. In: Torsten Schwarz und Gabriele Braun (Hg.): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert ; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit, S. 143–156.

Brechtel, Detlev (2010): Datenparty mit Wundertüte. Social Media trifft CRM: Analyse-Tools werten die Feinheiten des Mitmachweb 2.0 aus. Doch der Nutzen steht und fällt mit der Kompatibilität zu etablierten CRM-Architekturen. Erst wenn die Unternehmenskultur auf Dialog ausgerichtet ist, wird die Technik wirklich sinnstiftend. In: *Acquisa* (7), S. 62–65. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Breidenbach, Joana (2003): Globaler Alltag. Kann man Globalisierung verstehen? In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): *Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt*. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 161–175.

Bundesverband Industriekommunikation (bvik) (2013): Budgetverteilung von Marketing-Ausgaben in Industrieunternehmen 2012. Eine Studie des Bundesverband Industrie Kommunikation e.V. unterstützt durch Dima Marktforschung GmbH. Hg. v. Bundesverband Industriekommunikation (bvik). Augsburg.

Bundesverband Industriekommunikation (bvik) (02.08.2010): Ein Ziel – zwei Perspektiven: Bundesverband Industrie Kommunikation e.V. gegründet. PDF.

Burgard, Thomas (2011): Soziale Netzwerke auch für Unternehmen? In: *ZWL Zahntechnik Wirtschaft Labor* (2), S. 16–18.

BVDW e.V. (2011): Einsatz von Social Media in Unternehmen. Ergebnisse der Umfrage. Hg. v. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. Düsseldorf.

Candlin, Christopher; Gotti, Maurizio (Hg.) (2007): Intercultural aspects of specialized communication. Unter Mitarbeit von Christopher Candlin und Maurizio (eds.). Gotti. 2nd ed. Bern: Lang (Linguistic insights, 14).

Clement, Michel; Papies, Dominik (2007): Podcasting. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 336–346.

Collier, Mary Jane; Thomas, Milt (1996): Cultural Identity: An Interpretive Perspective. In: Young Yun Kim und William B. Gudykunst (Hg.): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12), S. 99–120.

creative360 (2011): B2B Online-Marketing: Fakten und Besonderheiten. Hg. v. creative360. Online verfügbar unter <http://www.creative360.de/info-lounge/b2b-online-marketing.html>, zuletzt geprüft am 30.06.2011.

creative360 (2010): B2B Social-Media in der Praxis (2010-2012). Highlights und Kernaussagen. Trends, Entwicklungen und Einblicke in die B2B-Praxis. Online verfügbar unter [www.creative360.de/b2b-social-media-studie](http://www.creative360.de/b2b-social-media-studie).

Customer Insight Group: The psychology of sharing: Why do people share online? Hg. v. The New York Times. Online verfügbar unter <http://nytmktg.whsites.net/mediakit/pos/>, zuletzt geprüft am 17.02.2012.

Daimler AG (2011): Social Media Leitfaden. Online verfügbar unter [http://www.daimlerfleetmanagement.com/Projects/c2c/channel/document\\_s/1895106\\_Social\\_Media\\_Leitfaden\\_Final.pdf](http://www.daimlerfleetmanagement.com/Projects/c2c/channel/document_s/1895106_Social_Media_Leitfaden_Final.pdf), zuletzt aktualisiert am 21.02.2011, zuletzt geprüft am 12.06.2011.

Daniel, Ellen; Waldenmeier, Noelani; Fleschner, Frank; Ruzas, Stefan; Wittstock, Uwe; Griessl, Martina (2011): Wege aus der Facebook-Falle. In: Focus (25), S. 94–100.

Die Firma GmbH (2011): Digital Talk: Märkte sind endlich Gespräche. Hg. v. Die Firma GmbH.

Die Firma GmbH (2012): B2B Online-Monitor 2012. Gewinner und Verlierer der digitalen Evolution. Hg. v. Die Firma GmbH. Online verfügbar unter [www.b2b-online-monitor.de](http://www.b2b-online-monitor.de).

Die Firma GmbH (2013): B2B Online-Monitor 2013. Neueste Erkenntnisse aus der Online-Wissenschaft. Wiesbaden.

Dimitrova, Tanya; Kolm, Reiner; Steimel, Bernhard (2011): Social Media im Kundenservice. Smart Service im Social Web. Hg. v. MIND Business Consultants.

Dmoch, Thomas (1996): Internationale Werbung. Standardisierung in Grenzen. In: Miriam Meckel und Markus Kriener (Hg.): Internationale Kommunikation. Eine Einführung. Opladen: Westdt. Verl., S. 179–199.

Eck, Klaus (2008): Weblogs in der Kundenkommunikation. In: Torsten Schwarz und Gabriele Braun (Hg.): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert ; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit, S. 201–214.

Eckardt, Gordon H. (2010): Business-to-Business-Marketing. Eine Einführung für Studium und Beruf. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter [http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=3474252&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm/](http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=3474252&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm/) [http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/626482887\\_toc.pdf](http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/626482887_toc.pdf).

Emmerling, Tanja (2007): Corporate Identity und ihre länderspezifischen Realisierungen. Am Beispiel der italienisch-, portugiesisch- und spanischsprachigen Websites von Aventis. Univ., Diss.--Gießen, 2006. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, 10). Online unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/517429233.pdf>.

Faulstich, Werner (1995): Grundwissen Medien. 2., verb. Aufl. München: Fink (UTB für WissenschaftUni-Taschenbücher, 1773). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/090019482.PDF>.

Fingerhut, Nick (2009): The artist formally known as recipient. Ein Erklärungsversuch der neuen medialen Wirklichkeit, in der angeblich jeder jede Rolle innerhalb des medialen Kommunikations- und Produktionsprozesses übernehmen kann. Diplomarbeit. Universität Siegen, Fachbereich 3 – Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung, Siegen.

Fink, Stephan; Zerfaß, Ansgar (2010): Studie Social Media Governance 2010 Ergebnisbericht. Hg. v. Universität Leipzig/ Fink & Fuchs PR. Leipzig, Wiesbaden. Online verfügbar unter [http://www.ffpr.de/fileadmin/user\\_upload/PDF-Dokumente/Studie\\_Social\\_Media\\_Governance\\_2010\\_-\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.ffpr.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dokumente/Studie_Social_Media_Governance_2010_-_Studienergebnisse.pdf), zuletzt aktualisiert am 18.08.2010, zuletzt geprüft am 04.04.2011.

Fink, Thomas (2011): Wie misst man den ROI von Online Marketing? In: Roland Köhler (Hg.): Marketing 2011. St. Gallen, S. 154–155.

Fischer, Marco (2010): Austausch auf Augenhöhe. Interview. In: Indukom (03), S. 2–4.

Fischer, Marco (2011): Gefordert: Eine neue Denke im BtoB-Marketing. In: Indukom Industrie und Kommunikation im Dialog (3), S. 68–70.

Fleischer, Jens (2010): Social Media und ihre Bedeutung für die BtoB-Kommunikation. In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hg.): Business to Business Kommunikation 2010. Frankfurt, S. 17–21.

Fleischer, Jens (2011): Social Media und seine Bedeutung für die BtoB-Kommunikation. In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.

(Hg.): Business to Business Kommunikation 2011. GWA Jahrbuch 2011. Frankfurt am Main, S. 15–19.

Fleischer, Matthias (2011): Twitter im Kundendialog. Ein Leitfaden für den Einsatz des Microblogging-Dienstes in der Unternehmens-Kommunikation. Hg. v. Siegfried Vögele Institut, zuletzt geprüft am 04.09.2011.

Fleschner, F.; Matting, M.; Röhl, T. (2012): Die Universität der Zukunft. In: Focus (5), S. 75–77.

FOCUS (2010): Durchschnittliche Nutzungsdauer von sozialen Netzwerken. In: Focus (45), S. 172.

FOCUS (2011a): Ausgewachsen. In: Focus (19), S. 112.

FOCUS (2011b): Deutsche Meister der 140-Zeichen-Botschaften. In: Focus (15), S. 115.

FOCUS (2011c): Selbst in Saudi-Arabien gärt es. In: Focus (8), S. 112–113.

FOCUS Online (2010): Kultur: „Menschen zu Haustieren“ - Medien - FOCUS Online. Online verfügbar unter [http://www.focus.de/kultur/medien/kultur-menschen-zu-haustieren\\_aid\\_479368.html](http://www.focus.de/kultur/medien/kultur-menschen-zu-haustieren_aid_479368.html), zuletzt aktualisiert am 01.01.2010, zuletzt geprüft am 04.07.2010.

Freilinger, Kathrin; Lachenmaier, Stefan; Parpart, Nadja (2010): Vom Website-Betreiber zum Multi-Channel-Manager. Neue Anforderungen an die zielgruppenorientierte Unternehmenskommunikation. Hg. v. Virtual Identity.

Friedman, Thomas L. (2007): The world is flat. A brief history of the twenty-first century. Further updated and expanded; release 3.0. New York: Picador [u.a.].

Fuchs, Wolfgang (1992): Internationalisierung der Werbung und transkulturelle Kommunikation. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 305–316.

Fuchs, Wolfgang (2003): Management der Business-to-Business-Kommunikation. Instrumente - Maßnahmen - Fallbeispiele. 1. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

Garzone, Giuliana (2007): Annual Company Reports and CEOs` Letters: Discoursal Features and Cultural Markedness. In: Christopher Candlin und Maurizio Gotti (Hg.): Intercultural aspects of specialized communication. Unter Mitarbeit von Christopher Candlin und Maurizio (eds ). Gotti. 2nd ed. Bern: Lang (Linguistic insights, 14), S. 311–341.

Geißner, H. K. (Hg.) (1999): Wirtschaftskommunikation in Europa. Tostedt.

Gergen, Kenneth J. (2002): Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer.

Ghasempour, Morteza (2006): Grundthesen der interkulturellen Philosophie. In: Heinz (Hsg.). Antor (Hg.): Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362), S. 95–108.

Gibson, Robert (2000): Intercultural business communication. [cultures negotiating]. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen [u.a.] (Studium kompakt Fachsprache Englisch).

Giddens, Anthony (2003): Die große Globalisierungsdebatte. In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 33–47.

Giesen, Bernhard (1992): Die Dialektik der weltgesellschaftlichen Kommunikation Einige skeptische Bemerkungen. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 60–65.

Gillin, Paul (2009): The new influencers. A marketer's guide to the new social media. 2009. Aufl. Fresno, CA: Quill Driver Books. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9781884956942.pdf>.

Ginter, Thomas; Dambacher, Jörg (2002): Markenpolitik im B2B-Sektor. In: Thomas u. a. Baaken und Thomas Baaken (Hg.): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-Marketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; E. Schmidt (Technological economics, 57), S. 53–68.

Giordano, Christian (1992): Begegnung ohne Verständigung? Zur Problematik des Mißverständnisses bei Prozessen der interkulturellen Kommunikation. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 192–223.

Glaserfeld, Ernst von (1993): Die Unterscheidung des Beobachters: Versuch einer Auslegung. In: Volker Riegas, Christian Vetter und Humberto R. Maturana (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 281–295.

Godau, Miriam; Ripanti, Marco (2008): Online-Communitys im Web 2.0. So funktionieren im Mitmachnetz Aufbau, Betrieb und Vermarktung. Göttingen: Business Village (Edition business inside). Online verfügbar unter [http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=3076974&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_text=htm/](http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=3076974&prov=M&dok_var=1&dok_text=htm/) <http://www.gbv.de/dms/zbw/559848528.pdf>.

Godefroid, Peter (2003): Business-to-Business-Marketing. 3. Aufl. Ludwigshafen /// Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH; Kiehl (Modernes Marketing für Studium und Praxis). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/366246364.PDF>.

Gottschling, Stefan (Hg.) (2010): Online-Marketing-Attacke. Das So-geht's-Buch für messbar mehr Verkäufe im Internet. 1. Aufl. Augsburg, Bay: SGV Verlag.

Graf, Joachim (2010a): 13 Trends für das Onlinemarketing 2011. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/884175jg.html>, zuletzt geprüft am 06.01.2011.

Graf, Joachim (2010b): Die Trends im Online-Marketing 2011. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de), zuletzt aktualisiert am 09.12.2010, zuletzt geprüft am 11.09.2011.

Graf, Joachim (2010c): Webinare sind der neue B2B-Trend. In: iBusiness Executive Summary 20 (22), S. 2.

Graf, Joachim (2011a): 13 Trends für das Onlinemarketing 2011. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/884175jg.html>, zuletzt geprüft am 06.01.2011.

Graf, Joachim (2011b): Wie man in Zukunft im Web seine wirkliche Zielgruppe findet. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/665309jg.html>, zuletzt geprüft am 02.12.2011.

Graf, Joachim (2011c): Wie Unternehmen die wirklich wichtigen Fans identifizieren. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/655597jg.html>, zuletzt geprüft am 04.07.2011.

Graf, Joachim (2011d): Intranet-Strategie: Warum wir in Zukunft das "kommunizierende Unternehmen" brauchen. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/031854jg.html>, zuletzt geprüft am 25.02.2011.

Graf, Joachim (2011e): Megatrend Partizipation: Die weltverändernde Kraft hinter Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/706077jg.html>, zuletzt geprüft am 14.12.2011.

Graf, Joachim (2011f): Social Media gewinnt für PR-Profis an Bedeutung. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/063603jg.html>, zuletzt geprüft am 29.04.2011.

Graf, Joachim (2011g): Was Facebook-Fans wirklich wollen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/766975jg.html>, zuletzt geprüft am 13.12.2011.

Graf, Joachim (2011h): Big Data: Der tödliche Irrtum. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/intranet/db/024114jg.html>, zuletzt geprüft am 31.01.2015.

Graf, Joachim (2012a): B2B-Commerce: Social Media lässt IT-Einkäufer kalt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/akutell/db/571574jg.html>, zuletzt geprüft am 22.10.2012.

Graf, Joachim (2012b): B2B-Marketing: Unternehmen agieren anders, als sie planen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/319227jg.html>, zuletzt geprüft am 21.03.2012.

Graf, Joachim (2012c): Facebook verdrängt Konkurrenz im Social Web. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/505349jg.html>, zuletzt geprüft am 29.02.2012.

Graf, Joachim (2012d): Jeder zweite Geschäftsführer hält sein Unternehmen ohne Social Business für nicht mehr wettbewerbsfähig. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/183490jg.188015jg.html>, zuletzt geprüft am 04.10.2012.

Graf, Joachim (2012e): Rankings: Die wichtigsten Social Networks für die B2B-Kommunikation. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/506421jg.html>, zuletzt geprüft am 29.02.2012.

Graf, Joachim (2012f): Software-Unternehmen: "Social Media ist nutzlos". Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/374128jg.html>, zuletzt geprüft am 08.05.2012.

Graf, Joachim (2012g): Studie: Marketingchefs verpennen Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/706660jg.html>, zuletzt geprüft am 12.11.2012.

Graf, Joachim (2012h): Studie: Marketing-Verantwortliche haben keine Ahnung, aber dicke Hose. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/844777jg.html>, zuletzt geprüft am 05.11.2012.

Graf, Joachim (2012i): Vier von fünf Managern nutzen Social Media im Beruf. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/483879jg.html>, zuletzt geprüft am 12.06.2012.

Graf, Joachim (2012j): Zwei Drittel aller Unternehmen verbieten Social Media am Arbeitsplatz ganz oder teilweise. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/964999jg.html>, zuletzt geprüft am 06.06.2012.

Graf, Joachim (2013a): Deutsche Politiker setzen auf Facebook und meiden Google Plus. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/134855jg.html>, zuletzt geprüft am 29.07.2013.

Graf, Joachim (2013b): Facebook ist für Jugendliche die wichtigste Quelle. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/453261jg.html>, zuletzt geprüft am 06.09.2013.

Graf, Joachim (2013c): Internetnutzer vertrauen bei der Wahlentscheidung eher Print- als Online-Medien. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/365998jg.html>, zuletzt geprüft am 05.09.2013.

Graf, Joachim (2013d): Social-CRM ist der erste Schritt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/marketing/db/985418SUR.059718jg.html>, zuletzt geprüft am 03.12.2013.

Graf, Joachim (2013e): Studie belegt: Integrierte Marketinglösungen sind zwingend nötig. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/marketing/db/061464jg.html>, zuletzt geprüft am 03.12.2013.

Graf, Joachim (2014): Fünf unangenehme Wahrheiten für Shopbetreiber. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/723972jg.html>, zuletzt geprüft am 21.03.2014.

Greiling, Dorothea (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen; Gabler Verlag, Wiesbaden; S. 1–5

Gruber, Peter (2012): Twittern aus dem Hinterhalt. In: Focus (19/2012), S. 44–45.

Gruber, Peter (2011): Digital fischen. In: Focus (15), S. 113–114.

Gründel, Verena (2013a): Bundestagswahl bricht deutschen Twitter-Rekord. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/947126veg.html>, zuletzt geprüft am 24.09.2013.

Gründel, Verena (2013b): Facebook: Junge Nutzer wandern ab, ältere kommen hinzu. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/147533veg.html>, zuletzt geprüft am 08.04.2013.

Gründel, Verena (2013c): Studie: Mitarbeiter fordern mehr Social Media im Unternehmen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/834926veg.html>, zuletzt geprüft am 03.06.2013.

Gründel, Verena (2013d): Wie Mass Customization künftig Fertigungsmodelle auf den Kopf stellt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/334386veg.html>, zuletzt geprüft am 10.06.2013.

Gründel, Verena (2013e): Smart Production: Wie individuell und intelligent die Industrie 2040 sein wird. In: iBusiness Executive Summary 23 (15/16), S. 8–9.

Gründel, Verena (2014a): Facebook-Chef Zuckerberg schluckt mit Whatsapp seine größte Konkurrenz. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/881590veg.html>, zuletzt geprüft am 20.02.2014.

Gründel, Verena (2014b): Große Mehrheit nutzt Facebook und Twitter nie. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/wrapper.cgi/www.ibusiness.de/charts/jpg/885647veg.html>, zuletzt geprüft am 04.03.2014.

Gründel, Verena (2014c): Nur 12 Prozent der Twitter-Accounts sind aktiv. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/719657veg.html>, zuletzt geprüft am 28.04.2014.

Gründel, Verena (2014d): Stellenwert des Onlinemarketing in B2B-Unternehmen nimmt zu. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/178745veg.html>, zuletzt geprüft am 10.03.2014.

Gründel, Verena (2014e): Mehr Gewinn: Fünf Wege, wie Onlinehändler Big Data wirklich nutzen können. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/839187veg.html>, zuletzt geprüft am 04.01.2015.

Hagen, Stefan: Systemorientierte Managementlehre: Das neue St. Galler Managementmodell. Online verfügbar unter <http://hagen-management.at/systemorientierte-managementlehre-das-neue-st>, zuletzt geprüft am 18.02.2013.

Hahne, Anton (1998): Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse : ein kritischer Überblick. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Halm, Sebastian (2011a): Facebook liefert Drittel aller Ad Impressions aus. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/578610sh.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2011.

Halm, Sebastian (2011b): Sieben Schritte für eine erfolgreiche Social-Media-Unternehmensstrategie. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/723914sh.html>, zuletzt geprüft am 04.08.2011.

Halm, Sebastian (2011c): Social Booking: Wie der Tourismus allen zeigt, wohin die Reise geht. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/405589sh.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2011.

Halm, Sebastian (2011d): Wie Diskussionen in Social Media Kaufentscheidungen lenken. Eine Studie von Microsoft untersucht, welche Social-Media-Plattformen auf welche Art und Weise Kaufentscheidungen beeinflussen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/369831sh.html>, zuletzt geprüft am 26.04.2011.

Halm, Sebastian (2011e): B2B-Trendpapier: Strukturelles Umdenken in Unternehmen nötig. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter

<http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/782302sh.html>, zuletzt geprüft am 29.03.2011.

Halm, Sebastian (2011f): Crowdsourcing: Die nächste Stufe. In: iBusiness Executive Summary 21 (22), S. 10–11.

Halm, Sebastian (2011g): Crowdsourcing: Die nächste Stufe. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/423748sh.html>, zuletzt geprüft am 18.10.2011.

Halm, Sebastian (2011h): Meist besuchte Seiten: Facebook holt auf. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/203996sh.html>.

Halm, Sebastian (2012a): Jeder fünfte Mensch ist Mitglied in sozialen Netzwerken. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/232589sh.html>, zuletzt geprüft am 20.03.2012.

Halm, Sebastian (2012b): Deutsche Marken und Social Media: Zu langsam, ungezielt und unpersönlich. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/493792sh.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2012.

Halm, Sebastian (2012c): Wenn der Schwanz mit dem Hund wedelt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/228249sh.235917sh.html>, zuletzt geprüft am 03.08.2012.

Halm, Sebastian (2012d): Die Online-Machtfrage: Wie die deutschen Parteien Social Media nutzen. Hg. v. iBusiness Executive Summary (21).

Halm, Sebastian (2013a): Interaktiv-Trends 2013 (3): Warum 2013 das Social-CRM-Jahr wird. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/788363sh.html>, zuletzt geprüft am 17.01.2013.

Halm, Sebastian (2013b): B2B-Akquise-Trends: Wo die Neukunden herkommen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/marketing/db/109145sh.html>, zuletzt geprüft am 13.06.2013.

Halm, Sebastian (2013c): Die zehn Social-Intranet-Trends für 2014. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/041690sh.html>, zuletzt geprüft am 25.11.2013.

Halm, Sebastian (2013d): Social-Media-Landkarte: So twittern und posten deutsche Politiker. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/437366sh.html>, zuletzt geprüft am 06.06.2013.

Halm, Sebastian (2014a): Marketing: So weit sind Marken noch von der Digitalisierung entfernt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter

<http://www.ibusiness.de/aktuell/db/751778sh.html>, zuletzt geprüft am 27.03.2014.

Halm, Sebastian (2014b): Twitter in der Türkei gesperrt: "Wir werden sie alle löschen". Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/390852sh.html>, zuletzt geprüft am 21.03.2014.

Hanna, Ben (2009): 2009 B2B Social Media Benchmarking Study. Insights for Business-to-Business Companies from Business.com`s 2009 Business Social Media Benchmarking Research. Hg. v. Business.com. Online verfügbar unter [www.business.com](http://www.business.com).

Hannemann, Ulf (2011): Circles statt Freunde. In: Focus (27), S. 91.

Hartmann, Frank (2010): Zerstört Internet die Öffentlichkeit? Focus 18/2010. Online verfügbar unter [http://www.google.de/#hl=de&q=focus+zerst%C3%B6rt+internet+die+%C3%B6ffentlichkeit&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec](http://www.google.de/#hl=de&q=focus+zerst%C3%B6rt+internet+die+%C3%B6ffentlichkeit&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec), zuletzt geprüft am 03.06.2010.

Hasselberg, Sven (2010): Muttersprache. Die Hälfte aller Sprachen ist vom Aussterben bedroht. Damit stürben Kosmen von Ausdrucksmöglichkeiten. Hg. v. FOCUS (8). Online verfügbar unter [http://www.google.de/#hl=de&q=focus+muttersprache&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec](http://www.google.de/#hl=de&q=focus+muttersprache&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec), zuletzt geprüft am 03.06.2010.

Hebel, Bernhard (2013): Facebook-Umfrage: Ergebnis, 16.01.2013. Email an Markus Knetsch. Ausdruck.

Hein, Frank Martin (2008): Bewusster Umgang mit elektronischen Medien in Unternehmen. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 87–98.

Hein, Jan-Philipp; Ruzas, Stefan (2010): [www.uberversorgung.de](http://www.uberversorgung.de). Angebote für alles und jedes: Müssen ARD und ZDF wirklich Zigtausende von Internet-Seiten produzieren? Hg. v. FOCUS (7). Online verfügbar unter <http://www.focus.de/service/suche/?q=www.%C3%BCuberversorgung.de&submit1.x=23&submit1.y=13>, zuletzt geprüft am 03.06.2010.

Hein, Jan-Philipp; Weddeling, Britta (2012): Trotz Twitter nicht fitter. In: Focus (20/2012), S. 108–109.

Heintze, Roland (2012): Social Media-Atlas 2012: So beeinflussen Facebook und Co. die Deutschen. Hg. v. Faktenkontor GmbH. Hamburg.

Hejl, Peter M. (2003): Das adaptionistische Missverständnis. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand, S. 98 – 126.

Heller Baird, Carolyn; Parasnis, Gautam (2011a): From social media to Social CRM. What customers want. The first in a two-part series. Hg. v. IBM Global Services. IBM Corporation. New York.

Heller Baird, Carolyn; Parasnis, Gautam (2011b): From social media to Social CRM: Reinventing the customer relationship. Hg. v. IBM Global Services, zuletzt geprüft am 04.09.2011.

Henn, Harald (2010): 10 ganz konkrete Tipps zum Social CRM. In: Stefan Gottschling (Hg.): Online-Marketing-Attacke. Das So-geht's-Buch für messbar mehr Verkäufe im Internet. 1. Aufl. Augsburg, Bay: SGV Verlag, S. 279–294.

Heringer, Hans Jürgen (2004): Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte. Tübingen: Francke (UTB Sprachwissenschaften, 2550). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz109278259inh.pdf>.

Hettler, Uwe (2010): Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München: Oldenbourg. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3263649&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm/http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/59554777X\\_toc.pdf](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3263649&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm/http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/59554777X_toc.pdf).

Hinke, Klaus (1993): Übungsformen zur Berufssprache. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 211–233.

Hinnenkamp, Volker (1992): Interkulturelle Kommunikation und Interaktionale Soziolinguistik - eine notwendige Allianz. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 124–173.

Hirzel, J.; Johann, B.; Kietzmann, M.; Kusitzky, A.; Schönstein, J. (2010): Das Märchen vom Wunder-Index. In Deutschland gelten die asiatischen IT-Experten als Heilsbringer der Technik: gut ausgebildet, fleißig - und alles für sehr wenig Geld. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Hg. v. FOCUS (5). Online verfügbar unter [http://www.google.de/#hl=de&q=focus+das+m%C3%A4rchen+vom+wunderindex&aq=0&aql=&oq=focus+das+m%C3%A4rchen+&gs\\_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec](http://www.google.de/#hl=de&q=focus+das+m%C3%A4rchen+vom+wunderindex&aq=0&aql=&oq=focus+das+m%C3%A4rchen+&gs_rfai=&fp=b9e5fb3adb20f7ec), zuletzt geprüft am 03.06.2010.

Hirzel, Joachim; Hartmann-Wolff, Elke; Husmann, Nele; Weddeling, Britta (2012): Das neue Hauptstadt-Gefühl. Plötzlich ist Berlin gut unterwegs. Wandelt sich die Hartz-IV-Hochburg zu einer globalen Internet-Metropole? Eine Erkundung bei den Hoffnungsmachern. In: Focus (8), S. 102–107.

Hirzel, Joachim; Schmidt, Holger (2012): Mega-Firma mit Mini-Profit. In: Focus (19/2012), S. 131–135.

Höft, Uwe (2002): Multimedia- und Online-Kommunikation im Business-to-Business-Marketing. In: Thomas u. a. Baaken und Thomas Baaken (Hg.): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-

Marketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; E. Schmidt (Technological economics, 57), S. 101–130.

Holden-Bache, Adam: 6 Steps to Find your B2B Audience on Twitter | Social Media B2B. Online verfügbar unter <http://socialmediab2b.com/2010/05/b2b-twitter-audience/>, zuletzt geprüft am 02.01.2011.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2011): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 3., überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Honser, Peter (2009): Konsequenz marktorientiert. In: Absatzwirtschaft Sonderheft 2009: Marketing-DNA (Sonderheft), S. 28–36.

Hotho, Andreas (2008): Social Bookmarking. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 26–38.

Howest, Markus (2011a): 10 Tipps für den erfolgreichen Einsatz von Social Media im Unternehmen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/549848mah.html>, zuletzt geprüft am 01.02.2011.

Howest, Markus (2011b): Social Recruiting wird zum Mittel gegen die Personalnot. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/034656mah.html>, zuletzt geprüft am 28.01.2011.

Howest, Markus (2011c): Studie bestätigt: Social Media Recruiting wird von Unternehmen kaum genutzt. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/410257mah.html>, zuletzt geprüft am 11.02.2011.

Howest, Markus (2012a): Die Hälfte der deutschen Unternehmen setzt soziale Medien ein. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/567653mah.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2012.

Howest, Markus (2012b): General Motors storniert: "Anzeigen auf Facebook bringen nichts". Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/150670mah.html>, zuletzt geprüft am 16.05.2012.

Howest, Markus (2012c): Google Plus belegt Platz drei der deutschen Social Media Charts. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/727800mah.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Howest, Markus (2012d): Im Resonanzraum: Zehn Bausteine für Social-Media-Kampagnen der Zukunft. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/170492mah.html>, zuletzt geprüft am 30.03.2012.

Howest, Markus (2012e): Kriegstweets: Isreals Armee twittert eigene Version von Gaza-Konflikt. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/972491mah.html>, zuletzt geprüft am 15.11.2012.

Howest, Markus (2012f): Pinterest: Wie sich ein Fotoalbum zur subtilen Cashcow mausert. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/784120mah.html>, zuletzt geprüft am 16.02.2012.

Howest, Markus (2012g): Social-Media-Strategien in Unternehmen wachsen, doch es hapert am Dialog. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/570547mah.html>, zuletzt geprüft am 22.11.2012.

Howest, Markus (2012h): Studie: 85 Prozent der werbungstreibenden Unternehmen nutzen Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/841366mah.html>, zuletzt geprüft am 05.11.2012.

Howest, Markus (2012i): Studie: Jeder fünfte Bewerber disqualifiziert sich wegen seines Social Media Profils. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/883766mah.html>, zuletzt geprüft am 16.03.2012.

Howest, Markus (2012j): Studie: Social Media hat für Hotels keine Priorität. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/422312mah.html>, zuletzt geprüft am 04.10.2012.

Howest, Markus (2012k): Umfrage: US-Nutzer wenden sich von Facebook ab. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/137529mah.html>, zuletzt geprüft am 11.06.2012.

Howest, Markus (2012l): Enterprise 2.0: Wie Social Intranets den Spagat der Anforderungen bewältigen. In: iBusiness Executive Summary 22 (15/16), S. 6-7.

Howest, Markus (2013a): Auswirkungen des Social Web auf Bundestagswahl "überschätzt". Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/238571mah.html>, zuletzt geprüft am 23.08.2013.

Howest, Markus (2013b): Journalisten: Alle beherrschen Social-Media-Nutzung - außer den Deutschen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/107332mah.html>, zuletzt geprüft am 13.06.2013.

Howest, Markus (2013c): Studie: Facebook-Nutzer sind ehrlich und realistisch. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/707393mah.html>, zuletzt geprüft am 09.09.2013.

Howest, Markus (2013d): Wandel in der Wertschöpfungskette. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/673093mah.946930mah.html>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

Howest, Markus (2013e): Warum acht von zehn Social-Business-Projekten scheitern werden. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/469596mah.html>, zuletzt geprüft am 30.01.2013.

Howest, Markus (2013f): Co-Creation: Wie Marken die Macht der Konsumenten nutzen. In: iBusiness Executive Summary 23 (15/16), S. 5.

Howest, Markus (2013g): Disruptive Modelle: Wie Facebook die Welt verändern wird - und dabei sterben kann. In: iBusiness Executive Summary 23 (15/16), S. 20–21.

Huber, Melanie (2008): Kommunikation im Web 2.0. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (PR-Praxis, 13). Online verfügbar unter [http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/556326741.PDF/http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3045721&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm/](http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/556326741.PDF/http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3045721&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm/)  
<http://www.gbv.de/dms/zbw/556326741.pdf>.

Hübner, Renate (1992): Interkulturelle Kommunikation und Tourismus. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 317–331.

Hutter, Thomas (2012): Social Media: Folgestudie Schweizer Grossunternehmen im Social Web 2012. Hg. v. Hutter Consult GmbH. Online verfügbar unter <http://www.thomashutter.com/index.plp/2012/02/social-media-folgestudie-schweizer-grossunternehmen-im-social-web-2012>, zuletzt geprüft am 27.02.2012.

iBusiness 3.0 (2010a): Facebook- und Twitter-Nutzer sind für B2B-Websites weniger wertvoll. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/102215jp.html>, zuletzt geprüft am 15.12.2010.

iBusiness 3.0 (2010b): Welche Bedeutung Unternehmen Social-Media-Aktivitäten beimessen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/127168SUR.html>, zuletzt geprüft am 02.12.2010.

iBusiness 3.0 (2011): Advertiser-Umfrage: Social Media wird fester Bestandteil im Online-Marketing-Mix. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/880372SUR.html>, zuletzt geprüft am 25.01.2011.

ikud-seminare: Interkulturelle Kommunikation (2011) "Man kann nicht nicht kommunizieren" Frei nach Watzlawick. Hg. v. [www.ikud-seminare.de](http://www.ikud-seminare.de). Online

verfügbar unter <http://www.ikud-seminare.de/interkulturellekommunikation.html>, zuletzt geprüft am 17.05.2011.

Indukom (2011): Newsletter vom 10.05.2011. Hg. v. Indukom. Online verfügbar unter E:\Diss\10.05.2011\INDUKOM Aktuell » News aus Marketing und Kommunikation im BtoB » Social Media.mht, zuletzt aktualisiert am 10.05.2011.

Jahnke, Isa; Prilla, Michael (2008): Crowdsourcing. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 132–141.

Kappes, Christoph (2011): 37 Wege, wie das Web Gesellschaften verändert. Hg. v. iBusiness 3.0. HighText Verlag. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/886191sh.html>, zuletzt geprüft am 04.09.2011.

Kelly, Kevin (2001): NetEconomy. Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft. 1. Aufl. München: Ullstein-Taschenbuchverl. (Econ-Taschenbuch, 70015).

Kilian, Thomas; Hass, Berthold H.; Walsh, Gianfranco (2007): Grundlagen des Web 2.0. Hg. v. Universität Koblenz-Landau, zuletzt aktualisiert am 08.10.2007, zuletzt geprüft am 11.09.2011.

Kim, Young Yun (1996): On Theorizing Intercultural Communication. In: Young Yun Kim und William B. Gudykunst (Hg.): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12), S. 11–21.

Kim, Young Yun; Gudykunst, William B. (Hg.) (1996): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780803931497.pdf> /// <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780803931503.pdf>.

Kincaid, D. Lawrence (1996): The Convergence Theory and Intercultural Communication. In: Young Yun Kim und William B. Gudykunst (Hg.): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12), S. 280–298.

Kirchner, Karin (2008): Das 20-Faktoren-Modell für erfolgreiche Integration. In: Torsten Schwarz und Gabriele Braun (Hg.): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit, S. 81–102.

Klähn, Andreas (2012): Vertrauen durch die Marke. In: Acquisa (02), S. 48–49.

Klein, Jean (1993): Der Dolmetscher als kultureller Mittler. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum

Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 343–352.

Kleiner, Marcus S.; Strasser, Hermann (Hg.) (2003): Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz103745505inh.pdf>.

Knetsch, Markus (1997): Risikokommunikation, Nachrichten und Wirklichkeit. Zum Einfluss der technisierten Nachrichteninformation über technologische Risiken auf die Wirklichkeitskonstruktion der Rezipienten. Diplom-Arbeit an der Universität Siegen, Fachbereich 3 – Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung, Siegen.

Knetsch, Markus (02.05.2011): Anfrage zu Social Media Studie. Interview mit Alexander Bergmann. via Email.

Koch, Jan (2013): Sechs Erfolgsmaßnahmen für Ihr Social-CRM-System. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/marketing/db/985418SUR.html>, zuletzt geprüft am 03.12.2013.

Koch, Michael; Richter, Alexander (2008): Social-Networking-Dienste. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 71–77.

Köck, Wolfram K. (1992): Kognition - Semantik - Kommunikation. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 340–373.

Köhler, Roland (Hg.) (2011): Marketing 2011. St. Gallen.

Kothen, Wolfgang (2006): Grundlegung einer konstruktivistischen Theorie der Marke. In: Gebhard Rusch (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30), S. 277–305.

Kotler, Philip; Pfoertsch, Waldemar (2006): B2B Brand Management. 1. Aufl. s.l.: Springer-Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10145291/> [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/13676/](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/13676/) <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9783540253600.pdf>

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica (2010): Grundlagen des Marketing. 4., aktualisierte Aufl., [Nachdr.]. München: Pearson Studium (wi - Wirtschaft).

Kremers, Christoph (2011): Noch nicht angekommen. Der B2B Online-Monitor 2011 zeigt, dass in den Social Media noch Potenziale brachliegen. Interview. In: Indukom (01), S. 46–50.

Kriener, Markus (1996): Kommunikative Identität. Zur Vielfalt und Einheit kultureller Kommunikation. In: Miriam Meckel und Markus Kriener (Hg.): Internationale Kommunikation. Eine Einführung. Opladen: Westdt. Verl., S. 201–212.

Kriener, Markus; Meckel, Miriam (1996): Internationale Kommunikation. Begriffe, Probleme, Referenzen. In: Miriam Meckel und Markus Kriener (Hg.): Internationale Kommunikation. Eine Einführung. Opladen: Westdt. Verl., S. 11–18.

Kriependorf, Sonja (2010): Social Media - eine Bedrohung für die Reputation von Unternehmen? Hg. v. Virtual Identity. Freiburg.

Kruse, Peter; Stadler, Michael (1994): Der psychische Apparat des Menschen. In: Klaus Merten (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. durchges. Nachdr. Opladen: Westdt. Verl., S. 20–42.

Kuenen, Klaus (2012): Best-Practice-Report: So geht sauberes Customer Journey Tracking. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/277635sh.html>, zuletzt geprüft am 25.01.2012.

Lachenmaier, Stefan (2009): Webnutzung deutscher B2B Entscheider. Hg. v. Virtual Identity.

Langner, Sascha (2008): Viral Marketing. Mundpropaganda in der integrierten Kommunikation. In: Torsten Schwarz und Gabriele Braun (Hg.): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit, S. 215–236.

Langner, Sascha (2011a): Marketing 2.0 - Teil 1: Strategien und Taktiken für eine sozial vernetzte Welt. Online verfügbar unter [http://www.marke-x.de/deutsch/webmarketing/archiv/marketing\\_20.htm](http://www.marke-x.de/deutsch/webmarketing/archiv/marketing_20.htm), zuletzt geprüft am 03.01.2011.

Langner, Sascha (2011b): Marketing 2.0 - Teil 2: Social Media Optimization - So binden Sie Ihr Zielgruppen-Netzwerk ins Marketing ein. Online verfügbar unter <http://www.marke-x.de/deutsch/webmarketing/archiv/social-media-optimization.htm>, zuletzt geprüft am 03.01.2011.

Leitl, Michael (2011): Social Media. Informieren via Facebook. [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de) (1/2011). Online verfügbar unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-735831-druck.html>.

Lewis, Richard D. (2003): When cultures collide. Managing successfully across cultures. 2. ed., Reprint with corr. London: Nicholas Brealey.

Löbler, Helge (2007): Die Entstehung von Bedeutung im Kommunikationsprozess aus sozial konstruktionistischer Sicht. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im

Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 15–31.

Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mall, Ram A. (2006): Von interkultureller Kompetenz zur interkulturellen Verständigung. In: Heinz (Hsg.). Antor (Hg.): Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362), S. 109–118.

Matoba, Kazuma; Scheible, Daniel (2007): INTERKULTURELLE UND TRANSKULTURELLE KOMMUNIKATION. Working Paper of International Society for Diversity Management e.V. No. 3.

Maturana, Humberto R. (1992): Kognition. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 89–118.

Maurer, Andrea (2008): Das Moderne Unternehmen: Theoretische Herausforderungen und Perspektiven für die Soziologie. In: Maurer, Andrea; Schimank, Uwe: Die Gesellschaft der Unternehmen – die Unternehmen der Gesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17 – 39.

maw (2011): Facebook-Revolution in Tunesien. In: Focus (3), S. 17.

Meckel, Miriam; Kriener, Markus (Hg.) (1996): Internationale Kommunikation. Eine Einführung. Opladen: Westdt. Verl. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hebis-mainz/toc/049350676.pdf>.

Meckel, Miriam (2003): Globalisierung und Kommunikation. In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 124–146.

Meixner, Stephan (2010a): Sechs Trends im B2B-Commerce: Wie Händler künftig an Business-Kunden verkaufen. In: iBusiness Dossier 4 (4), S. 5–6. Online verfügbar unter [www.ibusiness.de/dossier](http://www.ibusiness.de/dossier).

Meixner, Stephan (2010b): Social Commerce: Wie Shops von Facebook profitieren. In: iBusiness Executive Summary 20 (24/25), S. 18–19.

Meixner, Stephan (2011a): Fiasko 2.0: Wem gehört eigentlich ein Social-Media-Account? iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/574368sr.html>, zuletzt geprüft am 04.08.2011.

Meixner, Stephan (2011b): Social Commerce: Wie Shops von Facebook profitieren. In: iBusiness Dossier 5 (1), S. 10–12.

Merkel, Frank (2010): Vizepräsident GWA: Business to Business Kommunikation 2010. Hg. v. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. Frankfurt. Online verfügbar unter [www.gwa.de](http://www.gwa.de).

Merkel, Frank (2011): Business to Business Kommunikation 2011. GWA Jahrbuch 2011. Hg. v. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter [www.gwa.de](http://www.gwa.de).

Merten, Klaus (Hg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. durchges. Nachdr. Opladen: Westdt. Verl. Online verfügbar unter <http://www.dandelon.com/intelligentSEARCH.nsf/alldocs/A4660B6C039BC000C125713A00583602/>.

Merten, Klaus (1995): Konstruktivismus in der Wirkungsforschung. In: Schmidt, Siegfried J.; "Empirische Literatur- und Medienforschung", LUMIS-Schriften, Sonderreihe Band VII, Siegen 1995, S. 72–86.

Meyer, Jennifer (2010): SEO: Einfluss von Social-Media und Suchmaschinen. Hg. v. creative360. Online verfügbar unter <http://www.onlinemarketing-blog.de/2010/11/30/seo-einfluss-von-social-media-und-suchmaschinen.html>, zuletzt geprüft am 15.12.2010.

Meyer-Gossner, Martin (2012): Fünf Gründe, Communities in die Social-Business-Strategie zu integrieren. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/183490jg.html>, zuletzt geprüft am 04.10.2012.

Mezger, Miriam; Sadrich, Abdolkarim (2007): Proaktive und reaktive Markenpflege im Internet. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 74–92.

Microsoft Advertising (2011): Talking Brands. Tracking real-time brand conversations. The media behind social media. Hg. v. Microsoft Advertising. Online verfügbar unter [www.advertising.microsoft.com/europe](http://www.advertising.microsoft.com/europe), zuletzt geprüft am 26.04.2011.

Moosmüller, A. (Hg.) (2006): "Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin". Münster.

Mörl, Christoph; Groß, Mathias (2008): Soziale Netzwerke im Internet. Analyse der Monetarisierungsmöglichkeiten und die Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells. Boizenburg: Hülsbusch.

Moulakis, Athanasios (2006): The trouble with intercultural communication. In: Heinz (Hsg.). Antor (Hg.): Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362), S. 119–143.

Müller, Bernd-Dietrich (1993): Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 27–51.

Müller, Bernd-Dietrich (Hg.) (1993): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht005006393.pdf>.

Müller, Claudia; Gronau, Norbert (2008): Wikis. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 10–17.

Münch, Richard (1992): Die Dialektik der globalen Kommunikation. In: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdt. Verl., S. 30–43.

nam (52/2010): Social Media: Adidas überzeugt. Hg. v. Focus 52/2010.

Newman, Kelvin (2011): Edgerank: Facebook-Algorithmus enthüllt. Hg. v. iBusiness 3.0. HighText Verlag. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/573551jg.html>, zuletzt geprüft am 04.09.2011.

nm incite (2011): State of the Media: The Social Media Report Q3 2011. Hg. v. nm incite.

Nollmann, Gerd; Strasser, Hermann (2003): Kultur der wirtschaftlichen Globalisierung: Neue Deutungsmuster sozialer Beziehungen. In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 176–199.

o.A. (2010a): Mediendaten; Online verfügbar unter <http://www.mediendaten.de/fileadmin/Texte/Viehoff00.pdf>, zuletzt aktualisiert am 21.02.2001, zuletzt geprüft am 05.05.2010.

o.A. (2010b): 12 Weltsprachen — Meistgesprochene Sprachen der Welt — Weltsprachen. Online verfügbar unter <http://www.weltsprachen.net/>, zuletzt aktualisiert am 02.04.2010, zuletzt geprüft am 03.06.2010.

o.A. (2011): Was ist ein Facebook-Fan wert? Wie sich Social-Media-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf das Geschäft wirksam messen lassen. Hg. v. Adobe Systems GmbH. München.

o.A. (2012a): Die virtuellen Sturmtruppen des Heizdecken-Verkaufs. Hg. v. Smartservice-Blog. Online verfügbar unter <http://www.smartservice-blog.com/2012/10/08/die-virtuellen-sturmtruppen-des-heizdecken-Verkaufs/>, zuletzt geprüft am 11.10.2012.

o.A. (2012b): Soziale Netzwerke und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenssicherheit. Ein gemeinsames Projekt der Hochschule Augsburg und des Bayerischen Landesamts für Verfassungsschutz. Hg. v. Bayerisches Landesamt für Verfassungsschutz. Augsburg, Bay.

o.A. (2012d): Management Summary: Wer hat die Nase im Wind und wer betreibt business as usual? Was die einzelnen Branchen bei der Nutzung von Social Media unterscheidet. Hg. v. Erster Arbeitskreis für Social Media in der B2B-Unternehmenskommunikation. München, zuletzt geprüft am Dezember 2012.

o.A. (2012e): Social Media Report 2012: Social Media Comes of Age. Nielsen Wire. Online verfügbar unter <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/social-media-report-2012-social-media-comes-of-age>, zuletzt geprüft am 07.12.2012.

o.A. (2012f): Braucht jedes Unternehmen soziale Medien? Social Media - Aufwand vs. Output. In: Marketing und Werbung (Verlags Sonderveröffentlichung), S. 13.

o.A. (2012g): About LinkedIn. Online verfügbar unter <http://press.linkedin.com/about>, Stand 09.02.2012; zuletzt aufgerufen am 23.02.2012

o.A. (2013a): Infografik: Wie Hochwasser-Posts Social-Media überfluten. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/040367sh.html>, zuletzt geprüft am 13.06.2013.

o.A. (2013b): Wie aus der Dampfmaschine die Industrie 4.0 wurde. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/charts/ct/543414veg.html>, zuletzt geprüft am 28.11.2013.

o.A. (2013c): The next decade of technology in business. Hg. v. Ricoh Deutschland. Online verfügbar unter <http://thoughtleadership.ricoh-europe.com/de/thenextdecade/>, zuletzt geprüft am 06.06.2015.

o.A. (2013d): Aktuelle Nutzerzahlen. Online verfügbar unter <http://de.statista.com>; letzter Aufruf 16.01.2013

o.A. (2013e): Social Media Atlas. Online verfügbar unter <http://social-media-atlas.faktenkontor.de/2012/>, zuletzt aufgerufen am 03.02.2013

o.A. (2013/14): Netz-Splitter. In: Focus (52/1), S. 84.

o.A. (2014a): E-Mail vs. Social Media: Wer bringt mehr Kunden? Hg. v. marketingfish. Online verfügbar unter <http://www.marketingfish.de/kompakt/e-mail-vs-social-media-wer-bringt-mehr-kunden-1000272/>, zuletzt geprüft am 30.01.2014.

o.A. (2014b): Auf die richtige Mischung kommt es an. Interview mit Kommunikations-Profi Annette Schwindt von "schwindt-pr". Hg. v. Texterclub - Die Akademie (Das Februar-Dossier).

o.A. (2014c): World-wide Internet Usage Facts and Statistics – 2013; online verfügbar unter <http://www.factshunt.com/2014/01/world-wide-internet-usage-facts-and.html>, zuletzt geprüft am 31.01.2015

o.A. (2014d): Zahl des Monats. Online verfügbar unter [http://www.nomen.de/zahl-des-monats?utm\\_campaign=nomende-news-](http://www.nomen.de/zahl-des-monats?utm_campaign=nomende-news-)

letter&utm\_source=nomende-newsletter201501168&utm\_medium=email;  
zuletzt geprüft am 16.01.2015

o.A. (2014e): Total digital. Online verfügbar unter  
[http://www.nomen.de/total-digital?utm\\_campaign=nomende-newsletter-  
&utm\\_source=nomende-newsletter201501168&utm\\_medium=email](http://www.nomen.de/total-digital?utm_campaign=nomende-newsletter-<br/>&utm_source=nomende-newsletter201501168&utm_medium=email); zuletzt  
geprüft am 16.01.2015

o.A. (2015): The next decade of technology in business. Hg. von Ricoh  
Deutschland. Online verfügbar unter [http://thoughtleadership.ricoh-  
europe.com/de](http://thoughtleadership.ricoh-<br/>europe.com/de); zuletzt geprüft am 20.01.2015

Oksaar, Els (1993): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Bernd-  
Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge  
zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer  
1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl.  
(Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 13–26.

Parpart, Nadja (2010): Corporate Media - Social Media. Potenziale von Social  
Media in der Unternehmenskommunikation. VI White Paper. Hg. v. Virtual  
Identity. Freiburg. Online verfügbar unter <http://www.virtual-identity.com>.

Pepels, Werner (2008a): Einführung in das B2B-Marketing. In: Werner  
Pepels und Klaus Birker (Hg.): B2B-Handbuch General Management.  
Unternehmen marktorientiert steuern. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf:  
Symposion Publishing, S. 13–34.

Pepels, Werner (2008b): Grundlagen des Marketingverständnisses. In:  
Werner Pepels und Klaus Birker (Hg.): B2B-Handbuch General Management.  
Unternehmen marktorientiert steuern. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf:  
Symposion Publishing, S. 547–562.

Pepels, Werner (2008c): Organisationales Beschaffungsverhalten. In: Werner  
Pepels und Klaus Birker (Hg.): B2B-Handbuch General Management.  
Unternehmen marktorientiert steuern. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf:  
Symposion Publishing, S. 265–294.

Pepels, Werner; Birker, Klaus (Hg.) (2008): B2B-Handbuch General  
Management. Unternehmen marktorientiert steuern. 2., überarb. Aufl.  
Düsseldorf: Symposion Publishing. Online verfügbar unter [http://deposit.d-  
nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3173099&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-<br/>nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3173099&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm) /  
<http://www.gbv.de/dms/zbw/584856849.pdf>.

Pförsch, Waldemar; Schmid, Michael (2005): B2B-Markenmanagement.  
Konzepte, Methoden, Fallbeispiele. 1. Aufl. s.l.: Vahlen Verlag. Online  
verfügbar unter [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/26303](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/26303)

Pingdom (2012): Internet 2011 in numbers. Hg. v. Pingdom. Online verfügbar  
unter <http://royal.pingdom.com/2012/01/17/internet-2011-in-numbers/>,  
zuletzt geprüft am 22.01.2012.

Pingdom (2013): Internet 2012 in numbers. Online verfügbar unter <http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/>, zuletzt geprüft am 06.03.2014.

Pirouz, Mani (2012): Nur wer zuhört, findet Antworten. In: *Acquisa* (04), S. 28–29.

Pleil, Thomas (2010): Mehr Wert schaffen. *Social Media in der B2B-Kommunikation*. 1., Auflage. Norderstedt: Books on Demand. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3489376&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3489376&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).

Pohlmann, Kai (2010): Kundengewinnung im Social Commerce: Nächste Auffahrt Community. In: *iBusiness Dossier* 4 (4), S. 33–34. Online verfügbar unter [www.ibusiness.de/dossier](http://www.ibusiness.de/dossier).

Postel, Matthias; Schnoor, Mike; Zahn, Anna-Maria (2010): Messbarer Erfolg im Social Media Marketing. 10 Tipps für den Einstieg. Düsseldorf.

Prox, Christoph (2011): Markenführung 2020 - Wie die neuen Medien die Mechanismen der Markenführung ändern. In: *transfer Werbeforschung & Praxis* 57 (2), S. 24–30.

Pütz, Horst (2012): Einführung von Social Business und Social Intranet mit Checkliste. Hg. v. MCCM Consulting GmbH.

Qualman, Erik (2010): *Socialnomics. Wie Social Media Wirtschaft und Gesellschaft verändern*. 1. Aufl. Heidelberg: mitp (IT-fachportal.de). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/60941836X.pdf>.

rabbit eMarketing (2011): Viel Hype - und leider auch etwas Wasser im Wein: die Facebook Fansites. Hg. v. rabbit eMarketing. Online verfügbar unter [http://www.rabbit-emarketing.de/landeseiten/facebook-fans\\_3.html](http://www.rabbit-emarketing.de/landeseiten/facebook-fans_3.html), zuletzt geprüft am 05.04.2011.

Rathje, Stefanie (2005): Interkulturelle Kompetenz - Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. Online verfügbar unter [http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/interkulturelle\\_kompetenz\\_rathje.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/interkulturelle_kompetenz_rathje.pdf), zuletzt aktualisiert am 17.11.2005, zuletzt geprüft am 25.03.2010.

Reimann, Horst (1992): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft*. In: Horst Reimann (Hg.): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion*. Opladen: Westdt. Verl., S. 13–29.

Reimann, Horst (Hg.) (1992): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion*. Opladen: Westdt. Verl. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht004360676.PDF>.

Reinshagen, Maya (2011): Traumpaar Social Media & E-Mail Marketing. In: Roland Köhler (Hg.): *Marketing 2011*. St. Gallen, S. 171–172.

Reuter, Ewald; Schröder, Hartmut; Tiittula, Liisa (1993): Zur Erforschung von Kulturunterschieden in der internationalen Wirtschaftskommunikation. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. [Beiträge zum Symposium "Interkulturelle Wirtschaftskommunikation" im Sommer 1989 an der Universität Bayreuth]. 2. Aufl. München: iudicium-Verl. (Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik, 9), S. 93–121.

Riegas, Volker; Vetter, Christian; Maturana, Humberto R. (Hg.) (1993): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ritz, Dorothee (2011): Social Media gibt der E-Mail Rückenwind. In: Acquisa (4), S. 10. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Robes, Jochen (2008): Weblogs. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 18–25.

Rönisch, Susan (2010a): Social-Media-Analyse: Qualität ist nicht automatisch messbar. In: iBusiness Executive Summary 20 (22), S. 6–8.

Rönisch, Susan (2010b): Trusted Shop zertifiziert ersten Online-Shop auf Facebook. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/131732SUR.html>, zuletzt geprüft am 02.12.2010.

Rönisch, Susan (2011a): Die richtige Unternehmens-Strategie für Google Plus. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/442804SUR.html>, zuletzt geprüft am 12.12.2011.

Rönisch, Susan (2011b): Facebook Messages: Rüsten gegen das Ende des EMail-Marketings. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/997725SUR.html>, zuletzt geprüft am 17.01.2011.

Rönisch, Susan (2011c): Social Media: Deutsche Unternehmen bevorzugen Facebook und Twitter. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de). Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/328804SUR.html>.

Rönisch, Susan (2011d): Versicherung 2.0: Ein Berliner Start-up entstaubt die Versicherungsbranche. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/604445SUR.html>, zuletzt geprüft am 09.05.2011.

Rönisch, Susan (2012a): Interaktiv-Trends 2013 (1): Nichts geht mehr ohne soziale Schnittstelle. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/326480SUR.html>, zuletzt geprüft am 13.12.2012.

Rönisch, Susan (2012b): Social Business: Die logische Folge auf Social Media. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/604445SUR.926982SUR.html>.

Rönisch, Susan (2012c): Social Media: Jeder zweite Deutsche macht mit. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/162084SUR.html>, zuletzt geprüft am 21.05.2012.

Rönisch, Susan (2012d): Social Media: Jeder Zweite vertraut Nutzer-Bewertungen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/438480SUR.html>, zuletzt geprüft am 12.06.2012.

Rönisch, Susan (2012e): Social Signals und die Auswirkungen auf SEO. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/696360SUR.html>, zuletzt geprüft am 25.05.2012.

Rönisch, Susan (2012f): Studie offenbart erhebliche Defizite bei Social-Media-Strategien. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/217145SUR.html>, zuletzt geprüft am 12.03.2012.

Rönisch, Susan (2012g): Wie Internetnutzer die Produktentwicklung beeinflussen. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/313892SUR.html>, zuletzt geprüft am 30.08.2012.

Rönisch, Susan (2012h): Interaktiv-Trends 2012 (15): Das Marketingjahr der Ganzheitlichkeit. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/214051SUR.html>, zuletzt geprüft am 17.01.2012.

Rönisch, Susan (2013a): Bundestagswahl 2013: Internet als Informationsmedium wichtiger als Radio. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/483890SUR.html>, zuletzt geprüft am 30.09.2013.

Rönisch, Susan (2013b): Die 16 Interaktiv-Trends 2013: Nichts geht mehr ohne soziale Schnittstelle. In: iBusiness Executive Summary 23 (1), S. 3.

Rose, Christina (2010): Social CRM: Wie der Nutzer den Kundenservice diktiert. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/317620cr.html>, zuletzt geprüft am 16.12.2010.

Rose, Christina (2011a): Die Relevanzspirale: Wie Social-Media-Algorithmen das Denken verengen. In: iBusiness Executive Summary 21 (8), S. 14–15.

Rose, Christina (2011b): Die Virallüge: Wo die Zukunft digitaler Mundpropaganda wirklich liegt. In: iBusiness Executive Summary 21 (4), S. 14–15.

Rose, Christina (2011c): Interaktiv-Trends 2011: Social-Media-Analyse wird Pflicht. In: iBusiness Executive Summary 21 (1), S. 6.

Rose, Christina (2011d): Social CRM: Wie der Nutzer den Kundenservice diktiert. In: iBusiness Executive Summary 21 (2), S. 8–9.

Rose, Christina (2011e): Social-Media-Kennzahlen: Die Suche nach dem heiligen Gral. Hg. v. iBusiness 3.0. [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/880784cr.html). Online verfügbar unter [www.ibusiness.de/members/aktuell/db/880784cr.html](http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/880784cr.html), zuletzt geprüft am 26.05.2011.

Rose, Christina (2011f): Selbstreferentielles System: Digitale Mundpropaganda wirkt. Vor allem aber wirkt sie auf die, die Wirkung propagieren. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/600624cr.610869cr.html>, zuletzt geprüft am 30.04.2011.

Rose, Christina (2012): Social Media Monitoring (1): Wie Social-Media-Manger automatisieren können. Hg. v. iBusiness 3.0. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/762451cr.html>, zuletzt geprüft am 30.05.2012.

Rost, Dankwart (1993): Pawlows Hunde. Die Legende von der beliebigen Manipulierbarkeit des Menschen. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.

Roth, Gerhard (1992a): Das konstruktive Gehirn: Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 950), S. 277–336.

Roth, Gerhard (1992b): Erkenntnis und Realität: Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 229–255.

Rüegg-Stürm, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdt. Verlag

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2015): Das St. Galler Management-Modell. 2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt; Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliografie

Rullmann, Anja (1996): Modernisierung und Dependenz. Paradigmen internationaler Kommunikationsförderung. In: Miriam Meckel und Markus Kriener (Hg.): Internationale Kommunikation. Eine Einführung. Opladen: Westdt. Verl., S. 19–47.

Rusch, Gebhard (1987): Erkenntnis, Wissenschaft, Geschichte. Von einem konstruktivistischen Standpunkt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rusch, Gebhard (1992a): Auffassen, Begreifen und Verstehen. Neue Überlegungen zu einer konstruktivistischen Theorie des Verstehens. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 950), S. 214–256.

Rusch, Gebhard (1992b): Autopoiesis, Literatur, Wissenschaft. Was die Kognitionstheorie für die Literaturwissenschaft besagt. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 374–400.

Rusch, Gebhard (1994): Kommunikation und Verstehen. In: Klaus Merten (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. durchges. Nachdr. Opladen: Westdt. Verl., S. 60–78.

Rusch, Gebhard (1998): From Face-to-Face to Face-to-"Face". Zehn Schritte von der mündlichen Kommunikation zum Cyberspace. Habilitationsvortrag. Universität Siegen, Fachbereich 3 – Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung. Siegen, 21.10.1998.

Rusch, Gebhard (2003): Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Das neue Paradigma. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand.

Rusch, Gebhard (Hg.) (2006): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz118236784inh.pdf>.

Rusch, Gebhard (2006): Konturen konstruktivistischer Ökonomik. In: Gebhard Rusch (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30), S. 7–26.

Sabine Meinert (2011): Social-Media-Nutzung: Unternehmen hören Usern zu wenig zu | FTD.de. Hg. v. Financial Times Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:social-media-nutzung-unternehmen-hoeren-usern-zu-wenig-zu/60049734.html>, zuletzt geprüft am 17.05.2011.

Sandner, Thomas; Boche, Christoph (2013): Zukunft Facebook für das Praxismarketing. Hg. v. ZWP online. Online verfügbar unter [http://zwp-online.info/de/zwpnews/wirtschaft-und-recht/marketing/zukunft-facebook\\_für\\_das\\_Praxismarketing.html](http://zwp-online.info/de/zwpnews/wirtschaft-und-recht/marketing/zukunft-facebook_für_das_Praxismarketing.html), zuletzt geprüft am 21.05.2013.

Sarbaugh, Larry E. (1996): A Tyxonomic Approach to Intercultural Communication. In: Young Yun Kim und William B. Gudykunst (Hg.): Theories in intercultural communication. [4. Dr.]. Newberry Park, Calif.: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, Vol. 12), S. 22–38.

Schaller & Partner (2010): Social Media im B-to-B-Bereich. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Albstadt-Sigmaringen. Hg. v. Schaller & Partner. Online verfügbar unter [www.schaller-werbung.de/links/studie](http://www.schaller-werbung.de/links/studie), zuletzt geprüft am 19.06.2011.

Scheffer, Bernd (1990): Wie wir erkennen. Die soziale Konstruktion von Wirklichkeit im Individuum. In: Deutsches Institut für Fernstudien (Hrsg.), 1990, Studienbrief 2, S. 46–82.

Schiele, Gregor; Hähner, Jörg; Becker, Christian (2007): Web 2.0 - Technologien und Trends. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 4–14.

Schierenbeck, Henner (1995): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 12., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

Schmidt, Holger (2012a): Das Web-Märchen. Unternehmen investieren kräftig in ihre Auftritte auf Facebook und Twitter - obwohl sich Produkte dort kaum vertreiben lassen. In: Focus (13), S. 158–159.

Schmidt, Holger (2012b): Der nächste Star. Frauen lieben die digitale Pinnwand Pinterest. Das junge Internet-Unternehmen hat aber auch ein Geschäftsmodell. In: Focus (8), S. 116–117.

Schmidt, Holger (2012c): Die bessere SMS. WhatsApp oder Facebook machen den Mobilfunkern das Geschäft mit der Kurznachricht kaputt - jetzt planen diese ein neues Produkt. In: Focus (4), S. 116–117.

Schmidt, Holger (2012d): Ein Shitstorm kann jeden treffen. Erst Zalando, jetzt Vodafone: Empörungswellen im Netz überrollen Firmen. Forscher Thomas Zorbach empfiehlt, sich rechtzeitig die richtigen Unterstützer zu suchen. In: Focus (32), S. 78–79.

Schmidt, Holger (2013): Ende des sozialen Netzes. In: Focus 2013 (48), S. 89.

Schmidt, Holger (2013/14): Facebook pokert hoch. In: Focus (52/1), S. 85.

Schmidt, Siegfried J. (1992a): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 11–88.

Schmidt, Siegfried J. (1992b): Medien, Kultur: Medienkultur. Ein konstruktivistisches Gesprächsangebot. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 950), S. 425–450.

Schmidt, Siegfried J. (1992c): Radikaler Konstruktivismus: Forschungsperspektiven für die 90er Jahre. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 950), S. 7–23.

Schmidt, Siegfried J. (Hg.) (1992a): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-

Taschenbuch Wissenschaft, 636). Online verfügbar unter [http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/489095135\\_toc.pdf](http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/489095135_toc.pdf).

Schmidt, Siegfried J. (Hg.) (1992b): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 950).

Schmidt, Siegfried J. (1993): Der beobachtete Beobachter. Zu Text, Kommunikation und Verstehen. In: Volker Riegas, Christian Vetter und Humberto R. Maturana (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 308–328.

Schmidt, Siegfried J. (1994a): Die Wirklichkeit des Beobachters. In: Klaus Merten (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. durchges. Nachdr. Opladen: Westdt. Verl., S. 3–19.

Schmidt, Siegfried J. (1994b): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung: konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmidt, Siegfried J. (1994c): Medien = Kultur? Bern: Benteli.

Schmidt, Siegfried J. (1995); "Empirische Literatur- und Medienforschung", LUMIS-Schriften, Sonderreihe Band VII, Siegen 1995.

Schmidt, Siegfried J. (1996): Der Umgang mit Informationen, oder: Das Nadelöhr Kognition. In: Jörg Tauss, Johannes Kollbeck und Jan Mönikes (Hg.): Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft: Herausforderungen und Perspektiven für Wirtschaft, Wissenschaft, Recht und Politik. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 183–203.

Schmidt, Siegfried J. (2003): Unternehmenskultur als Grundlage jeder Integration von Unternehmenskommunikation. In: Gustav Bergmann (Hg.): Best Patterns Marketing. [Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement]. Neuwied: Luchterhand, S. 360–373.

Schmitt, Marion (2010): Eine Medien-Evolution ist im Gange - sind Sie dabei? In: ZWP Zahnarzt, Wirtschaft, Praxis (11), S. 20–22.

Schnake, Anja (2010a): Katzengold? Täglich reden Millionen von Mitgliedern in diversen Online-Netzwerken über Unternehmen und Marken - und produzieren dabei wertvolle Informationen über das Customer-Relationship-Management. Immer mehr CRM-Systeme helfen nun, diesen Schatz zu heben. In: Acquisa (10), S. 16–22. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Schnake, Anja (2010b): Mit offenem Visier. Prof. Dr. Armin Töpfer vom Lehrstuhl für marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden über das Zusammenspiel von CRM und Social Web. In: Acquisa (10), S. 22–23. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Schneider, Florian (2010): Mehr als nur eine Verlockung. In: *Acquisa* (10), S. 56. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Schober, Jessica (2013): Die App-Solution. In: *Focus* (35), S. 69.

Schumacher, Thomas; Rüegg-Stürm, Johannes (2012): Die neuere Systemtheorie in der Managementwissenschaft. In: Rüegg-Stürm, Johannes; Bieger, Thomas (Hg.): *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt; Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliografie, S. 3 – 6.

Schulze-Engler, Franz (2006): Von `Inter` zu `Trans`: Gesellschaftliche, kulturelle und literarische Übergänge. In: Heinz (Hsg.). Antor (Hg.): *Inter- und transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis*. Heidelberg: Winter (Anglistische Forschungen, 362), S. 41–53.

Schürings, Franz-Josef (2008): Internationales Management. In: Werner Pepels und Klaus Birker (Hg.): *B2B-Handbuch General Management. Unternehmen marktorientiert steuern*. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 295–325.

Schwarz, Torsten; Braun, Gabriele (Hg.) (2008): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert ; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit. Online verfügbar unter [http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/565411136\\_toc.pdf](http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/565411136_toc.pdf).

Schwenke, Thomas (2011): Jubel aus der Portokasse: Darf man Facebook-Fans kaufen? Hg. v. *iBusiness 3.0*. Online verfügbar unter <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/791634sh.html>, zuletzt geprüft am 29.03.2011.

Schwetz, Wolfgang (2011): CRM und Social Media - auch im B2B-Markt ein Muss. In: *Midrange Magazin* (10), S. 18–19.

Schwindt, Annette (2010): *Das Facebook-Buch*. 3., korr. Nachdr. Beijing: O'Reilly. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3434910&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3434910&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm) / [http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/620833734\\_toc.pdf](http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/620833734_toc.pdf).

Scollon, Ronald; Wong Scollon, Suzanne; Scollon, Ron; Scollon, Suzanne Wong (2000): *Intercultural communication. A discourse approach*. Reprinted. Oxford: Blackwell (Language in society, 21). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780631194897.pdf>.

Scollon, Ronald; Wong Scollon, Suzanne (2008): *Intercultural communication. A discourse approach*. 2. ed., reprinted. Oxford: Blackwell (Language in society, 21). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780631224181.pdf>.

Scott, David Meerman (2010a): *Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Web 2.0. Wie Sie im Social Web News Releases, Blogs, Podcasting und virales Marketing nutzen, um Ihre Kunden zu erreichen*. 2., aktualisierte Aufl. Heidelberg: mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm. Online verfügbar unter

<http://www.gbv.de/dms/zbw/63475047X.pdf> / [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3528749&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3528749&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).

Scott, David Meerman (2010b): The new rules of marketing and PR. How to use social media, blogs, new releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly. 2. ed. Hoboken, N.J.: Wiley.

Seegers, Katrin (2010): Nur wer lossegelt, entdeckt Amerika. In: *Acquisa* (10).

Simon, Nicole; Nemeč, Sabine (2011): Social Media für die Praxis - aber wie? Online verfügbar unter [http://www.zwp-online.info/zwpnews/wirtschaft\\_und\\_recht/themen/praxismanagement.html](http://www.zwp-online.info/zwpnews/wirtschaft_und_recht/themen/praxismanagement.html), zuletzt geprüft am 23.02.2011.

Skiera, Bernd; Gerstmeier, Eva; Stepanchuk, Tanja (2007): Suchmaschinenmarketing. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet*. München: Vahlen, S. 284–294.

Solis, Brian and JESS3 (2010): The Conversation Prism. Online verfügbar unter <http://www.theconversationprism.com/>, zuletzt geprüft am 31.10.2010.

Sonntag, Ralph (2011): Whitepaper B2B E-Commerce. Versteckte Potentiale nutzen. Hg. v. T-Systems Multimedia Solutions GmbH. Online verfügbar unter [www.b2b-shopsysteme.de](http://www.b2b-shopsysteme.de).

Specht, Matthias (2010): Klassische BtoB-Markenführung geht, Digital Branding kommt? In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hg.): *Business to Business Kommunikation 2010*. Frankfurt, S. 36–40.

Stadler, Michael; Kruse, Peter (1993): Über Wirklichkeitskriterien. In: Volker Riegas, Christian Vetter und Humberto R. Maturana (Hg.): *Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes*. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 133–158.

Stanoevska-Slabeva, Katarina (2011): Erfolgreiches Marketing in Sozialen Medien. In: Roland Köhler (Hg.): *Marketing 2011*. St. Gallen, S. 59–61.

Stauss, Bernd (2007): Weblogs als Herausforderung für das Customer Care. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet*. München: Vahlen, S. 252–266.

Stehr, Nico (2003): Die Chancen und Risiken der Globalisierung: Rückenwicklung oder Fortentwicklung? In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): *Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt*. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 244–257.

Steimel, Bernhard (2012): Abschied von AIDA - wie die kreisende Erregung im Netz das Marketing revolutioniert. Hg. v. Smartservice-Blog. Online

verfügbar unter [http://smartservice-blog.com/2012/10/04/abschied\\_von\\_aida/](http://smartservice-blog.com/2012/10/04/abschied_von_aida/), zuletzt geprüft am 11.10.2012.

Stocker, Alexander; Tochtermann, Klaus (2008): Communities und soziale Netzwerke. In: Andrea Back, Norbert Gronau und Klaus Tochtermann (Hg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg, S. 64–70.

Stolze, Jens (2010): B2B vs. B2C: Vergleich von Social-Media-Marketing. Online verfügbar unter <http://www.onlinemarketing-blog.de/2010/11/25/b2b-vs-b2c-vergleich-von-social-media-marketing.html>.

Stolze, Jens (2011): B2B Online-Marketing Trends 2011. (Re-)Evolution in der Urzeit: Trends zwingen B2B-Unternehmen zum Rollenwechsel. Hg. v. creative360, zuletzt geprüft am 04.09.2011.

Strobel, Beate (2010): Ein Stück Sicherheit. Xing-Chef Stefan Groß-Selbeck über Freundschaften, Kontakte und die Rolle von Netzwerken in einer unübersichtlichen Welt. In: Focus (45), S. 175.

Sukeviciūtė, Inga (2004): Interkulturelle Interferenzen im Bereich Wirtschaftskommunikation. Zur Analyse von Geschäftsbriefen im Vergleich Deutschland, Litauen und Russland. Univ., Diss. u.d.T.: Sukeviciūtė, Inga: Der Einfluss der kommunikativen Aufgabe auf die Textstruktur eines Geschäftsbriefes im Deutschen im Vergleich zum Litauischen und Russischen--Mannheim, 2004. Frankfurt am Main: Lang (Baltische Studien zur Erziehungs- und Sozialwissenschaft, 10).

Tauss, Jörg; Kollbeck, Johannes; Mönikes, Jan (Hg.) (1996): Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft: Herausforderungen und Perspektiven für Wirtschaft, Wissenschaft, Recht und Politik. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag.

Ting-Toomey, Stella (1997): Communicative Resourcefulness. An Identity Negotiation Perspective. In: Richard L. Wiseman (Hg.): Intercultural communication competence. [Nachdr.]. Newbury Park: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, 17), S. 72–111.

Tropp, Jörg (2006): Systemisches Markenmanagement. In: Gebhard Rusch (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30), S. 251–276.

Tropp, Jörg; Piskurek, Marco (2006): Management Integrierter Kommunikation im Kontext der Entwicklung des Internet. In: Gebhard Rusch (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 30), S. 339–355.

Tsvasman, L. R. (Hg.). (Hg.) (2006): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg.

Varela, Francisco J. (1992): Autonomie und Autopoiese. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl., 9.[Dr.].

Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 636), S. 119–132.

Vettiger, Mathias (2011): So wird Ihr Social-Media-Engagement ein Erfolg. In: Roland Köhler (Hg.): Marketing 2011. St. Gallen, S. 163.

Wagner, Bernd (2003): Multikultur - Aufgabe globaler Toleranz. In: Marcus S. Kleiner und Hermann Strasser (Hg.): Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt. Köln: Halem (Fiktion und Fiktionalisierung, 7), S. 215–230.

Wagner, Ralf (2010): Neue Medien im internationalen Kundendialog. Ein Überblick zu den Kommunikations-Diensten des Web 2.0 im internationalen Kontext. Hg. v. Siegfried Vögele Institut. Königstein.

Wassel, Patrick; Stieler, Kathrin (2010): Freie Bahn - Mit Social Media direkt zum Kunden. In: Direkt Marketing (01), S. 9–11. Online verfügbar unter [www.direktmarketing-news.de](http://www.direktmarketing-news.de).

Wenzel, Kathrin (2011): Kommunikationstheorien. In: MedienKulturWiki (18.05.2008). Online verfügbar unter <http://www2.leuphana.de/medienkulturwiki/medienkulturwiki2/index.php/Kommunikationstheorien>, zuletzt geprüft am 07.06.2011.

Werani, Thomas; Gaubinger, Kurt; Kindermann, Harald (Hg.) (2006): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing. Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9287-1>.

Werner, Angélique (2012): Communication2Win. Hoboken: John Wiley & Sons. Online verfügbar unter <http://www.gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=867645>.

Wicke, Andreas; Foell, Thomas (2011): Status Quo, empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Social Media bei B-to-B-Marken. In: transfer Werbeforschung & Praxis 57 (2), S. 37–41.

Wiedmann, Klaus-Peter; Langner, Sascha; Hennigs, Nadine (2007): Collaborated Marketing: Die motivationalen Treiber der konsumentenseitigen Beteiligung an Open Source-orientierten Marketingprojekten - Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Hans H. Bauer, Dirk Große-Leege und Jürgen Rösger (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet. München: Vahlen, S. 128–149.

Wiedmann, Rainer (2008): Crossmedia - Dialog über alle Medien. In: Torsten Schwarz und Gabriele Braun (Hg.): Leitfaden integrierte Kommunikation. [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]. 2. Aufl. Waghäusel: Absolit, S. 157–172.

Wiegratz, Bernhard (2011): Einbindung von Social Media Networks in die Markenkommunikation - am Beispiel Blog. In: transfer Werbeforschung & Praxis 57 (2), S. 31–35.

Wiewer, Volker (2010): Kannibalismus oder Symbiose? Twitter, Facebook, Youtube & Co. sind en vogue. Der Hype um das Thema Social Media ist groß zu Recht? Was können die sozialen Kanäle wirklich für E-Mail-Marketer tun und vor allem, wie kann man beide Kanäle effektiv miteinander kombinieren? In: Acquisa (12), S. 34–35. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Wikipedia (2011): Bewertungsportal. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Bewertungsportal>, zuletzt abgerufen am 07.02.2011.

Wikipedia (2012a): Mikroblogging. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Mikroblogging>, zuletzt geprüft am 03.02.2012

Wikipedia (2012b): Google+. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Google%2B>, zuletzt aufgerufen am 20.02.2012

Wikipedia (2012c): Myspace. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Myspace>; zuletzt aufgerufen am 20.02.2012

Wikipedia (2012d): Xing. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/XING>; zuletzt aufgerufen am 23.02.2012

Wikipedia (2012e): YouTube. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/YouTube>; zuletzt aufgerufen am 23.02.2012

Wikipedia (2012f): Social Bookmarks. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Social\\_Bookmarks](http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Bookmarks) zuletzt aufgerufen am 09.02.2012.

Wikipedia (2012g): Industrielle Revolution. Beginnendes Maschinenzeitalter. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Industrielle\\_Revolution](http://de.wikipedia.org/wiki/Industrielle_Revolution), zuletzt geprüft am 18.10.2012.

Wikipedia (2013): Die Systemtheorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann - 1984 - 1999. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Systemische\\_Organisationsberatung#Die\\_systemische\\_Organisationsberatung\\_mit\\_Luhmann](http://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_Organisationsberatung#Die_systemische_Organisationsberatung_mit_Luhmann), zuletzt geprüft am 21.02.2013.

Wikipedia (2013b): Wiki. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>; zuletzt aufgerufen am 14.03.2013

Wikipedia (2013c): Filesharing. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Filesharing>; zuletzt aufgerufen am 14.03.2013

Wikipedia (2015a): Industrie 4.0. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Industrie\\_4.0](http://de.wikipedia.org/wiki/Industrie_4.0); zuletzt aufgerufen am 21.01.2015

Wikipedia (2015b): Soziales Unternehmen. Online verfügbar unter [https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales\\_Unternehmen](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Unternehmen); zuletzt aufgerufen am 25.06.2015

Winkelmann, Peter (2010): Gruselmonster Social Media? In: *Acquisa* (12), S. 58. Online verfügbar unter [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).

Wiseman, Richard L. (Hg.) (1997): *Intercultural communication competence*. [Nachdr.]. Newbury Park: Sage Publ. (International and intercultural communication annual, 17). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780803947207.pdf> // <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780803947191.pdf>.

Wittlich, Susanne (2011): Mit Profil im Netz. In: *Focus* (08/11), S. 105.

Wündisch, Mathias (2010): Chancen und Risiken im digitalen Dialog. In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hg.): *Business to Business Kommunikation 2010*. Frankfurt, S. 48–52.

Wünsche, Veikko (2010): Wie Sie Ihre Website richtig erstellen. In: Stefan Gottschling (Hg.): *Online-Marketing-Attacke. Das So-geht's-Buch für messbar mehr Verkäufe im Internet*. 1. Aufl. Augsburg, Bay: SGV Verlag, S. 39–52.

Zarella, Dan (2010): *The social media marketing book*. 1. ed. Beijing: O'Reilly. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/609432834.pdf> / <http://paperc.de/6753-the-social-media-marketing-book-9781449389390>.

Zunke, Karsten (2010): Auf Augenhöhe. Marketer drängen mit Macht ins Web 2.0. Eine zentrale Rolle spielt dabei Facebook. In diesem sozialen Netzwerk finden mittlerweile selbst Tütensuppen ihre Fangemeinde. Unternehmen sollten Facebook nicht als Pflicht, sondern als Kür betrachten. In: *Acquisa* (12), S. 44–45.

Zunke, Karsten (2012): Mit Social Media ins Rampenlicht. Wer von Google nicht gefunden wird, existiert für Onliner nicht. Für ein gutes Ranking in den Suchergebnissen können sich auch Social-Media-Aktivitäten auszahlen. Denn Interaktionen der Nutzer im Social-Web steigern die Sichtbarkeit des betreffenden Inhalts. In: *Acquisa* (03/2012), S. 44–45.

Was kann ein B2B-Unternehmen mit Social Media erreichen?

Unter dieser zentralen Fragestellung wird das komplexe Feld „Social Media“ als neues Tool im Marketing-Mix der Unternehmen vorgestellt. Überlegungen zu B2B-Unternehmen mit ihren (kommunikativen) Besonderheiten, zur menschlichen Kommunikation sowie die der Unternehmen im Lichte konstruktivistischer Kognitionstheorien bilden die Basis der vorliegenden Arbeit für einen eigenen empirischen Abgleich der theoretischen Aufarbeitung mit den praktischen Gegebenheiten am Markt. Auf Basis der Beobachtungsroutine wird ein Theoriekonzept entwickelt und dabei diskutiert, wie der Weg mittels einer „Social Media Spirale“ zum Sozialen Unternehmen gelingen kann.

**Markus Knetsch**, Jg. 1965, ist Kommunikations- und Produktmanager eines mittelständischen Unternehmens.

Die vorliegende Arbeit wurde 2016 als Dissertation von der Philosophischen Fakultät der Universität Siegen angenommen.