



Herausforderungen und Möglichkeiten des Social-Media-Marketings im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen

• Jana Ehret • Tina Rohr • Hannah Schuller • Lena Steffen •

Herausforderungen und Möglichkeiten des Social-Media-Marketings im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen

Studienarbeit im Fach „Valuation and Organisation of Innovation“

Januar 2018

Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Ernst-Boehe-Straße 4

67059 Ludwigshafen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die zehn bekanntesten Social-Media-Kanäle	7
Abbildung 2: Die zehn meistgenutzten Social-Media-Kanäle.....	8
Abbildung 3: Darstellungsform der Inhalte	8
Abbildung 4: Bekanntheit von Open Innovation	9
Abbildung 5: Einsatz von Social Media für bestimmte Aufgaben	10
Abbildung 6: Gründe für ein Social-Media-Engagement	11
Abbildung 7: Ziele eines Social-Media-Engagements.....	11
Abbildung 8: Chancen durch den Einsatz von Social Media	12
Abbildung 9: Herausforderungen von Nutzern und Ablehnern	13
Abbildung 10: Erfolge durch den Einsatz von Social Media	14



Social-Media-Anwendungen lösen eine Begeisterungswelle auf der ganzen Welt aus¹ und wachsen schneller als jede andere Medientechnologie.² Auf eine Lebenszeit gerechnet werden durchschnittlich fünf Jahre und vier Monate in sozialen Netzwerken verbracht, was ein beachtliches Zeitfenster darstellt.³ Die vielfältigen und weit verbreiteten Nutzungsoptionen prägen unsere digitale Gesellschaft⁴ und beeinflussen neben der Consumer-to-Consumer-Kommunikation auch die Business-to-Consumer-Kommunikation.⁵

Laut einer Studie des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. nutzten im Jahr 2012 deutschlandweit 47 Prozent der Unternehmen Social Media.⁶ Drei Jahre später lag dieser Wert bei 75 Prozent⁷, was bestätigt, dass Unternehmen Social Media vermehrt einsetzen. Dem-

zufolge interagieren und kommunizieren Unternehmen immer häufiger über Social-Media-Kanäle mit der Unternehmensumwelt.⁸ Die Nutzungsmöglichkeiten von Social Media werden in Zukunft weiter zunehmen, was Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt, jedoch auch zahlreiche Möglichkeiten bietet. Diese können insbesondere im Innovationsmanagement genutzt werden, da durch den direkten Dialog von Unternehmen mit den Kunden die Innovationen gezielter an die Bedürfnisse ihrer Kunden angepasst werden können.⁹

Die Innovatorenquote des Mittelstandes erreichte im Jahr 2016 ein deutliches Minus im Vergleich zu den Vorperioden, wobei die Innovationsausgaben stabil blieben.¹⁰ Die Innovationsanstrengungen gehen somit insgesamt nicht zurück, sondern konzentrieren sich auf immer weniger Unternehmen. Besonders kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiter haben im Jahr 2016 seltener Innovationen hervorgebracht.¹¹ Um

¹ Mack und Vilberger (2016), Seite 2

² Mattern et al. (2012), Seite 5

³ Mediakix (2016)

⁴ Gabriel und Röhrs (2017), Seite V

⁵ Zanger (2014), Seite V

⁶ BITKOM (2012), Seite 6

⁷ BITKOM (2015)

⁸ Mack und Vilberger (2016), Seite 2

⁹ Koch und Frees (2017), Seite 444

¹⁰ Zimmermann (April 2017), Seite 2

¹¹ Zimmermann (2017), Seite 1

auch in Zukunft neben großen Unternehmen, die sich in der Regel einfacher an die Veränderungen anpassen können und sowohl personell, als auch finanziell besser ausgestattet sind, bestehen zu können¹², müssen kleine Unternehmen ein effizientes Vorgehen im Innovationsbereich entwickeln. Eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und infolgedessen eine positive Wirkung auf das Wachstum des Unternehmens¹³ kann vor allem durch verbesserte Innovationsprozesse, Weiterbildung der Mitarbeiter und den Einbezug der Unternehmensumwelt geschehen. An diesem Punkt setzen die Stärken digitaler Medien und insbesondere der sozialen Medien an¹⁴, da sie das Verständnis der Wertschöpfung verändern.¹⁵ Die weite Verbreitung und ständige Weiterentwicklung der Funktionen erleichtern Open Innovation, sowie Co-Creation und bieten Unternehmen viele Vorteile und Potenziale.¹⁶

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen legt diese Studie einen Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen¹⁷, die Bitkom zufolge den größten Anteil von Unternehmen stellen, die den Einsatz von Social-Media-Anwendungen in Zukunft planen.¹⁸ Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, die Lücke der kleinen und mittleren Unternehmen zu den Großunternehmen im Bereich Social Media im Innovationsmanagement zu schließen und bietet einen Handlungskatalog für den erfolgreichen Einsatz von Social Media.

¹² Spielkamp und Rammer (2006), Seite 16

¹³ Kaschny, Nolden und Schreuder (2015), Seite 2

¹⁴ Zimmermann (2017), Seite 1

¹⁵ Lembke und Soyez (2012), Seite V

¹⁶ Kaschny, Nolden und Schreuder (2015), Seite 414

¹⁷ In dieser Studie definiert als Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern und weniger als 50 Millionen Euro Umsatz

¹⁸ BITKOM (2012), Seite V

Neben der Darlegung des Status quo des Social-Media-Einsatzes bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland wird auf Möglichkeiten, Chancen und Risiken eingegangen. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt, um Social Media erfolgreich zu implementieren beziehungsweise den aktuellen Einsatz zu optimieren.

Methodik und Stichprobe

In einer qualitativen Vorstudie wurden zehn Unternehmensvertreter zum Thema Social-Media-Marketing befragt. Durch die gewonnenen Erkenntnisse konnte ein darauf aufbauender Onlinefragebogen mit einem zeitlichen Umfang von etwa zehn Minuten entworfen werden, der sowohl Nutzer als auch Ablehner eines Social-Media-Engagements in Unternehmen betrachtet. Die anschließende quantitative Erhebung fand in einer sechswöchigen Feldphase im Zeitraum von Mitte November bis Ende Dezember 2017 statt. Ziel war es, Daten zum aktuellen Einsatz, dem realisierten Nutzen sowie verbundenen Risiken von Social Media in den unterschiedlichen Stufen des Innovationsprozesses zu erheben.

Die Zielgruppe der Befragung waren kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland mit bis zu 1.000 Mitarbeitern und weniger als 50 Millionen Euro Umsatz. Kontaktpersonen der Unternehmen erhielten den Fragebogen via Email. Aus dem Versand an rund 2.000 Unternehmen ergab sich ein verwertbarer Rücklauf von 52 Unternehmen aus dem Business-to-Consumer-Bereich (B2C) und einer Vergleichsgruppe von 18 Unternehmen aus dem Business-to-Business-Bereich (B2B).

Von den 52 Unternehmen, die im B2C-Bereich tätig sind, handelt es sich zu 48 Prozent um Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern. Ein Viertel gab

an, dass in ihrem Unternehmen bis zu 49 Mitarbeiter beschäftigt sind. Den geringsten Anteil stellen mittlere Unternehmen mit maximal 249 Mitarbeitern dar (12 Prozent) und 15 Prozent beschäftigen maximal 1.000 Mitarbeiter. Aus der Vergleichsgruppe des B2B-Bereichs gaben nur 33 Prozent an, zu der Gruppe der Kleinstunternehmen zu gehören und 17 Prozent beschäftigen bis zu 49 Mitarbeiter. Dagegen sind bei 28 Prozent der Unternehmen bis zu 249 Mitarbeiter angestellt und bei 22 Prozent bis zu 1000 Mitarbeiter.

78 Prozent der Unternehmen gaben an bis zu zwei Millionen Euro Umsatz zu generieren, 15 Prozent bis zu zehn Millionen Euro und sieben Prozent bis zu 50 Millionen Euro.

Weiter sind 39 Prozent der befragten B2C-Unternehmen regional oder lokal tätig, 27 Prozent innerhalb von Deutschland, 21 Prozent der Unternehmen agieren europaweit, 14 Prozent weltweit. Von den B2B-Unternehmen beschränken sich lediglich 17 Prozent der Unternehmen auf eine bestimmte lokale Region, 28 Prozent auf Deutschland. Im Gegensatz zu den B2C-Unternehmen sind 56 Prozent europa- beziehungsweise weltweit tätig. Die Mehrheit der befragten B2C-Unternehmen (52 Prozent) ordnete ihr Unternehmen der Kategorie Dienstleistung zu, gefolgt von den Kategorien Konsum- und Gebrauchsgüter mit 39 Prozent und Verbrauchsgüter mit zehn Prozent. Der größte Anteil der B2B-Unternehmen ist ebenfalls im Dienstleistungssektor angesiedelt (56 Prozent). Daneben gaben 39 Prozent der Unternehmen an, im Industriegüterbereich tätig zu sein.

Die am häufigsten vorkommende Branche war die Nahrungs- und Genussmittelbranche mit 21 Prozent. Andere häufig genannte Branchen waren mit zwölf Prozent der Einzelhandel und das Kfz-Gewerbe und mit acht Prozent die Bau-

industrie. Die Mehrheit der befragten B2B-Unternehmen (28 Prozent) stammen aus der Branche Management und Beratung, gefolgt von Marketing, Werbung und PR sowie Stahl-, Metall- und Elektroindustrie mit jeweils 17 Prozent.

Während knapp die Hälfte der B2C-Unternehmen (46 Prozent) bereits mehr als elf Jahre existiert, hat auch eine große Anzahl an Unternehmen (27 Prozent) an der Umfrage teilgenommen, die erst vor bis zu drei Jahren gegründet wurden. Auch die Unternehmen von vier bis zehn Jahren sind mit 27 Prozent gut in dieser Studie vertreten. Unter den B2B-Unternehmen gaben 67 Prozent an, dass das Unternehmen bereits länger als elf Jahre existiert, 17 Prozent der Unternehmen wurden vor weniger als drei Jahren gegründet.

Die befragten Personen gaben zu 48 Prozent an, Leiter beziehungsweise Eigentümer des Unternehmens zu sein. Weiter wurde der Fragebogen von leitenden Mitarbeitern des Fachbereichs Marketing und Vertrieb beantwortet (15 Prozent). Acht Prozent der Befragten sind als Projektleiter angestellt, 17 Prozent sind Mitarbeiter des Marketings und bei zwölf Prozent handelt es sich um sonstige Mitarbeiter des Fachbereichs. Bei den B2B-Unternehmen wurde der Fragebogen von einem ähnlichen Personenkreis beantwortet. Der Großteil der befragten Mitarbeiter aus B2C-Unternehmen ist ein bis drei Jahre im Unternehmen beschäftigt (48 Prozent), die zweitgrößte Gruppe setzt sich aus langjährigen Mitarbeitern zusammen, die bereits mehr als elf Jahre für das Unternehmen tätig sind (23 Prozent).

Auf Grundlage dieser Datenbasis lassen sich Trends für den Social-Media-Einsatz bei kleinen und mittleren Unternehmen erkennen, woraus in einem nachfolgenden Schritt Handlungsempfehlungen abgeleitet werden konnten.

Bekanntheit

Teil des Forschungsvorhabens war es herauszufinden, welches die bekanntesten Social-Media-Kanäle sind. Facebook

erreicht dabei mit 98 Prozent die größte Bekanntheit, gefolgt von WhatsApp mit 96 Prozent, Instagram und YouTube mit jeweils 92 Prozent und Twitter mit 90 Prozent.

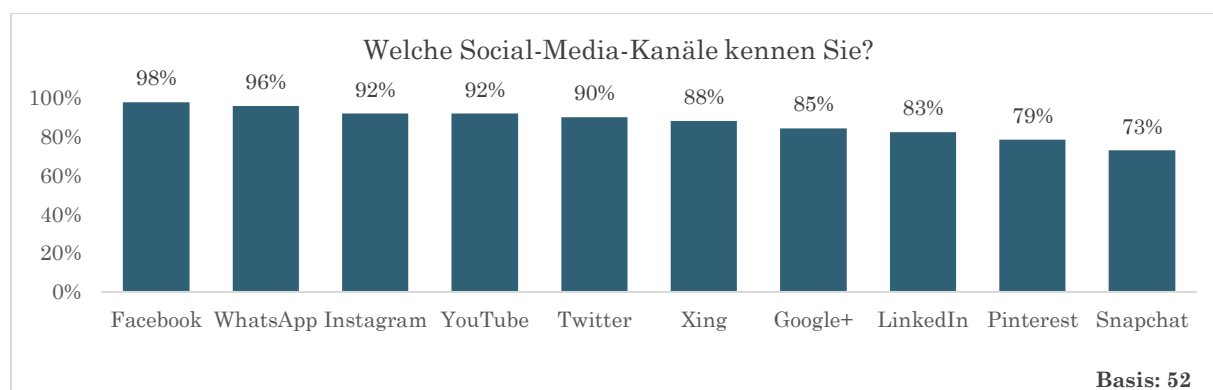


Abbildung 1: Die zehn bekanntesten Social-Media-Kanäle

Social Media im Innovationsmanagement

37 Prozent der Unternehmen setzt Social Media im Innovationmanagement ein (nachfolgend Nutzer genannt), 63 Prozent haben sich gegen die Nutzung im Bereich der Innovationen entschieden (nachfolgend Ablehner genannt). Auch im B2B-Bereich zeigt sich die gleiche Verteilung von Nutzern und Ablehner.

Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Nutzer in Zukunft steigen wird, da die Unternehmen die zunehmende Relevanz der Social-Media-Thematik erkennen. Während aktuell nur 56 Prozent die Bedeutung von Social Media in ihrem B2C-Unternehmen als hoch einstufen, messen 92 Prozent der Unternehmen Social Media in der Zukunft eine steigende Bedeutung für ihr Unternehmen bei. Dieser Wert setzt sich aus der Beurteilung von 88 Prozent der Ablehner und 100 Prozent der Nutzer zusammen. Betrachtet man nur die Befragten, die der aktuellen Nutzung eine hohe und der zukünftigen eine steigende Bedeutung zuschreiben, fallen in diese Gruppe 33 Prozent der Ablehner aber 90 Prozent der Nutzer.

Im B2B-Bereich sind sogar nur 40 Prozent von einer aktuell hohen Bedeutung für ihr Unternehmen überzeugt. Allerdings sind alle befragten Unternehmen der Meinung, dass die Bedeutung zukünftig zunehmen wird und Social Media auch aus dem B2B-Bereich nicht mehr wegzudenken ist.

Nutzungsverhalten

Neben der genannten Bekanntheit ist für diese Studie weitaus wichtiger, welche Kanäle auch tatsächlich von den Nutzern verwendet werden. Hier ist auffällig, dass der Großteil der B2C-Unternehmen (knapp 95 Prozent) den bekanntesten Kanal (Facebook) nutzt. Am zweithäufigsten wird der Umfrage zufolge Instagram genutzt (63 Prozent). Weitaus weniger Unternehmen nutzen YouTube (37 Prozent), Google+ (32 Prozent) Twitter und WhatsApp (je 21 Prozent). Wider Erwarten nutzen lediglich 16 Prozent der Unternehmen berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn. Auch im B2B-Bereich ist Facebook der meistgenutzte Kanal, jedoch folgen hier mit gleichem Anteil LinkedIn, Xing und YouTube auf Platz zwei.

>>> Die erhobenen Daten zeigen deutlich, dass die gesamte Breite von Social-Media-Kanälen nicht genutzt wird. Im Innovationsmanagement sollte jedoch auf unterschiedliche Kanäle zurückgegriffen werden. Die verschiedenen Kanäle bieten den Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten mit der internen und externen Unternehmensumwelt zu kommunizieren. Es stellte sich heraus, dass Facebook von fast allen Unternehmen genutzt wird, da dies auch der bekann-

teste Kanal ist. Das Potential anderer Kanäle wird von der Mehrheit der Unternehmen offensichtlich nicht umfassend erkannt. Plattformen wie Xing und LinkedIn werden voraussichtlich überwiegend für Personalzwecke genutzt, bieten allerdings auch die Möglichkeit zum zweiseitigen Austausch. So können Personen beispielsweise in den unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses eingebunden werden. <<<

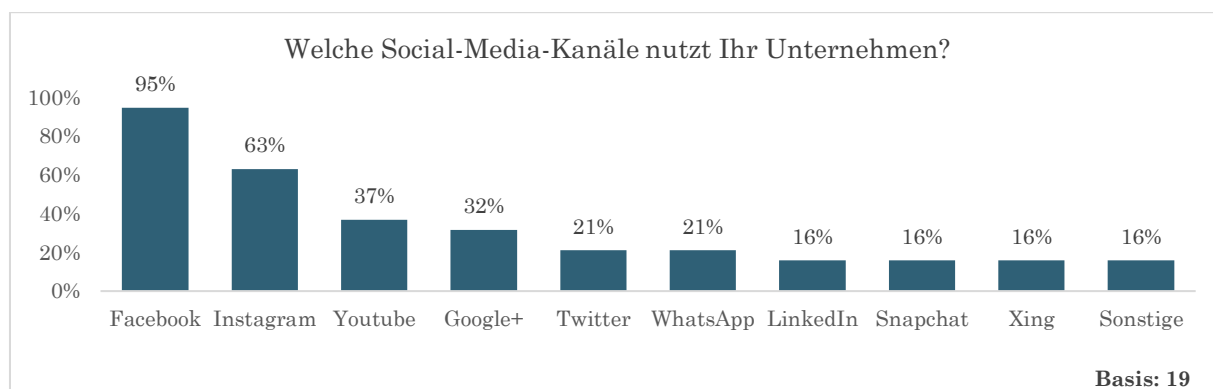







Abbildung 2: Die zehn meistgenutzten Social-Media-Kanäle

84 Prozent der Unternehmen nutzen Social Media im Bereich Innovationsmanagement weniger als drei Jahre. Lediglich 16 Prozent können mit einer Nutzungsdauer von drei bis fünf Jahren schon zu erfahrenen Social-Media-Anwendern gezählt werden.

Nur ein Fünftel postet täglich mindestens einen Beitrag. 22 Prozent der Befragten gaben an, einen bis fünf Beiträge pro Monat zu veröffentlichen. >>> Die Anzahl an veröffentlichten Beiträgen bietet somit einen wichtigen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Social-Media-Aktivität. <<<

Am häufigsten verwenden Unternehmen in beiden Bereichen laut der vorliegenden Studie Text- und Bildinhalte. Audio- und Live-Streaming-Inhalte werden hingegen noch von sehr wenigen Unternehmen genutzt.

Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kommunikationsarten im Rahmen der Social Media Posts Ihres Unternehmens?

	Bild	84%
	Text	79%
	Video	26%
	Audio	8%
	Live-Streaming	2%

Basis: 19

Abbildung 3: Darstellungsform der Inhalte

Mehr als die Hälfte der B2C-Unternehmen gab an kein eigenes Budget für Social Media zu haben. Es stellte sich heraus, dass Social Media

häufig dem Marketing unterstellt ist und nur einen kleinen Stellenwert neben den Haupttätigkeiten des verantwortlichen Mitarbeiters einnimmt. Im Gegensatz dazu gab ein Großteil der befragten B2B-Unternehmen an, ein eigenes Budget für Social-Media-Aktivitäten einzuplanen.

Verantwortlichkeit

Bei 63 Prozent der B2C-Unternehmen verantwortet eine einzelne Person den gesamten Social-Media-Auftritt, in allen anderen Unternehmen besteht das Team aus maximal fünf Personen. Grundsätzlich liegt die Tätigkeit meist in der Verantwortung der Marketing-Abteilung (49 Prozent) oder der Führungsebene (21 Prozent). Nur fünf Prozent der befragten Unternehmen haben eine eigenständige Social-Media-Abteilung. Obwohl die wenigsten Unternehmen eine Social-Media-Abteilung aufweisen, reagieren 80 Prozent in der Regel innerhalb weniger Tage auf Fragen und Kommentare der Konsumenten.

68 Prozent der Unternehmen ziehen keine Unterstützung durch eine externe

Agentur heran und sind für die Inhalte eigenhändig verantwortlich. Wird eine externe Agentur miteinbezogen, bleibt dennoch mindestens 70 Prozent der Tätigkeit im eigenen Unternehmen. Vor allem bei der Visualisierung der Inhalte durch Fotos und Grafiken wird auf Expertenwissen zurückgegriffen.

Abdeckung durch Social Media im Innovationsprozess

Insgesamt kennen 41 Prozent der befragten B2C-Unternehmen die Begriffe „Interaktive Wertschöpfung“ und „Open Innovation“ nicht. Hier gibt es einige Unterschiede zwischen Nutzern und Ablehnern. 26 Prozent der Nutzer geben an, den Begriff nicht zu kennen. Dem steht mit 49 Prozent ein erheblich höherer Wert der Ablehner gegenüber. Bei den Nutzern stellen die Befragten, die eine interaktive Wertschöpfung bereits im Innovationsprozess einsetzen mit 37 Prozent den größten Anteil, gefolgt von den Unternehmen, die bereits darüber nachgedacht haben. Lediglich 15 Prozent der Ablehner nutzen eine interaktive Wertschöpfung und nur 6 Prozent haben bereits darüber nachgedacht.

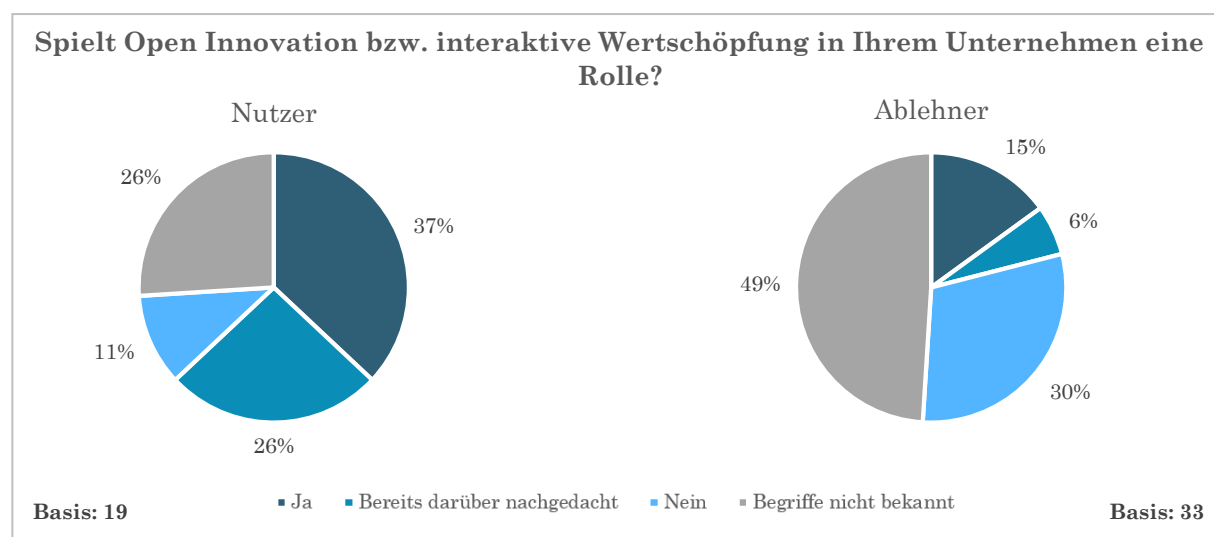


Abbildung 4: Bekanntheit von Open Innovation

Es stellte sich heraus, dass Social Media mehrheitlich am Ende des Innovationsprozesses für Marketing- und Public Relations-Zwecke eingesetzt wird. Für die Produkteinführung nutzen 94 Prozent der befragten Unternehmen Social Media. >>> Aufgaben wie das Personalmarketing (35 Prozent) sowie Kundenbetreuung und Vertriebsunterstützung mit Einsatz in der Hälfte der Unternehmen bieten noch viele Möglichkeiten, die Chancen durch Social Media stärker zu nutzen. <<<

Nur 32 Prozent der Nutzer aus dem B2C-Bereich und 22 Prozent aus dem

B2B-Bereich setzen Social Media von der Ideengenerierung, über die Ideenbewertung bis hin zur Markteinführung ein und bilden so den gesamten Innovationsprozess ab.

Auch bei der Betrachtung von konkreten Einsatzgebieten fällt auf, dass die Mehrheit der Unternehmen Social Media hauptsächlich für Werbemaßnahmen verwendet. 47 Prozent der Unternehmen gaben an mit Hilfe von Social Media Produktpflege zu betreiben. 31 Prozent der Nutzer setzen Social Media in der Konzeptentwicklung ein.

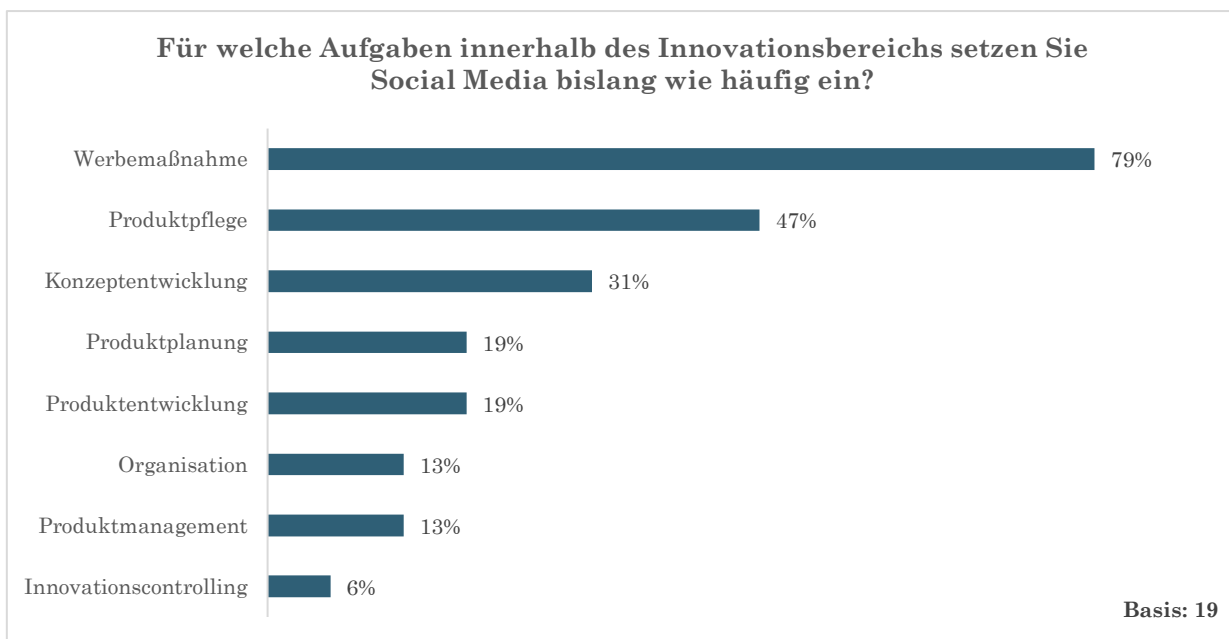


Abbildung 5: Einsatz von Social Media für bestimmte Aufgaben (Antwortkategorien oft und immer)

Gründe für die Nutzung

Die genannten Gründe für die Nutzung sind mit großem Abstand die hohe Reichweite der Beiträge (89 Prozent), gefolgt von den überschaubaren Kosten (61 Prozent).

„Wir haben als Startup nur sehr geringfügige finanzielle Mittel. Soziale Medien bieten uns die Möglichkeit kostengünstig eine

hohe Reichweite zu erzielen. Außerdem wollen wir am Puls der Zeit und dort sein, wo unsere Kunden sind.“

Als weitere Gründe nannten mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass mit Hilfe von Social Media die richtige Zielgruppe erreicht werden kann und dass das Unternehmen direkten Kontakt zu den Kunden aufnehmen und Feedback erhalten kann (33 Prozent). Social Media

bietet zudem den Vorteil, dass es schnell und unkompliziert einsetzbar ist und mit wenig Aufwand zu betreiben ist.

„Mit wenig Aufwand und niedrigen Kosten viele potenzielle Kunden erreichen.“



Abbildung 6: Gründe für ein Social-Media-Engagement

Ziele

Unter die meistgenannten Ziele fallen sowohl für die Unternehmen aus dem B2B-Bereich als auch aus dem B2C-Bereich vor allem die Steigerung des Bekanntheitsgrades und eine gesteigerte Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen.



Abbildung 7: Ziele eines Social-Media-Engagements

Die als am wenigsten relevant erachteten Ziele sind neben der Personalgewinnung auch die Trenderkennung, der Kundenservice, die Vernetzung mit dem Kunden entlang des Kundenlebenszyklus und die Krisenkommunikation. Hierbei wird erneut deutlich, dass der Schwerpunkt auf Marketingzielen liegt. >>> Demzufolge erkennen die befragten Unternehmen die Vorteile durch den Einsatz von Social Media im gesamten Innovationsprozess und die mit der interaktiven Wertschöpfung verbundenen Chancen nicht. <<< Eine interessante Erkenntnis brachte die Betrachtung der Ziele von B2B-Unternehmen: Unternehmen des B2B-Bereichs sehen die Personalgewinnung im Gegensatz zu den B2C-Unternehmen als äußerst relevant an.

Chancen

Bei der Frage bezüglich der Chancen einer Social-Media-Aktivitäten erreichte die Aussage, dass die Interaktion mit den Kunden vereinfacht wird mit 69 Prozent die höchste Zustimmung. 58 Prozent stimmten der Aussage zu, dass die Verbreitung der Produkte am Markt durch Social Media beschleunigt wird. 53 Prozent betrachten den Einsatz von Social Media als notwendige Voraussetzung für den Erfolg von neuen Produkten und Dienstleistungen. Alle Unternehmen sind wenigstens teilweise der Meinung, dass Innovationen durch die Einbindung der Kunden besser am Markt angenommen werden und die Innovationskraft mit zunehmender Interaktion mit den eigenen Kunden steigt. Die geringste Zustimmung erreichte die Aussage, dass mit steigendem Einbezug des Kunden die Absatzzahlen zunehmen. Dies legt nahe, dass eine monetäre Auswirkung der Social-Media-Nutzung durch die Unternehmen noch nicht gesehen wird.

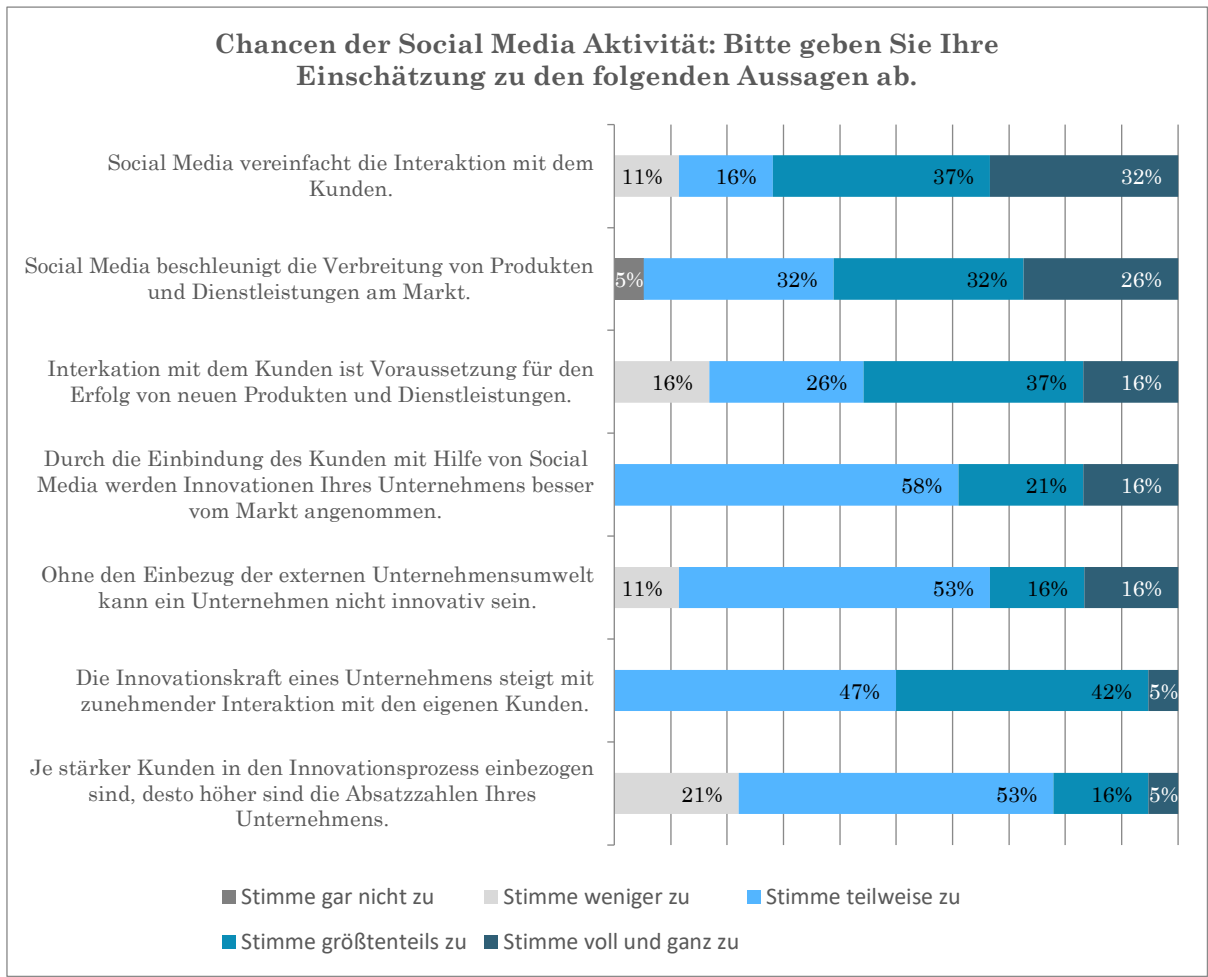


Abbildung 8: Chancen durch den Einsatz von Social Media

Im B2B-Bereich erhält das Statement, dass der Einsatz von Social Media eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg von neuen Produkten und Dienstleistungen ist, die höchste Zustimmung. Die zweitstärkste Zustimmung erhält die Aussage, dass die Innovationskraft eines Unternehmens mit zunehmender Interaktion mit den Kunden steigt. Hier unterscheidet sich der B2B-Bereich von den B2C-Unternehmen. Dies zeigt, dass die B2B-Unternehmen die Interaktion mit ihren Kunden wichtiger einstufen als die Vergleichsgruppe. Wie auch im B2C-Bereich erhält die Aussage zu den Auswirkungen auf die Absatzzahlen die geringste Zustimmung und offenbart Unwissenheit.

Herausforderungen

Sowohl Nutzer als auch Ablehner sehen ähnliche Herausforderungen von Social Media im Innovationsprozess, wobei Ablehner deutlich stärkere Bedenken haben. Die drei größten Herausforderungen bestehen für beide Gruppen im zeitlichen Aufwand, in der Aufbereitung der Inhalte und in der Auswahl der richtigen sozialen Plattformen, wobei die Wichtigkeit dieser drei Herausforderungen unterschiedlich bewertet wird. Für Ablehner liegt die größte Schwierigkeit in der Aufbereitung der Inhalte (61 Prozent), wohingegen die Nutzer den zeitlichen Aufwand als die größte Hürde ansehen (47 Prozent).

Aspekte wie die Breitbandanbindung, eine mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter oder auch die Untauglichkeit ei-

ner Social-Media-Aktivität beim eigenen Produkt stellen für Nutzer keine Herausforderungen dar.

Ablehner sehen die Breitbandanbindung und eine mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter auch nicht als problematisch an, allerdings empfinden im Gegensatz zu den Nutzern 27 Prozent der Befragten Ablehner ihr Produkt oftmals als untauglich für einen Social-Media-Einsatz.

>>> Für die derzeitigen Ablehner ist es wichtig zu verstehen, dass jedes Produkt für einen Social-Media-Einsatz geeignet sein kann. Entscheidend sind hierbei die Definition der Zielgruppen und die Wahl der richtigen Plattform(en). Weiter sollte das Unternehmen Social Media in allen Phasen des Innovationsprozesses einsetzen, um den größtmöglichen Nutzen generieren zu können. <<<



Abbildung 9: Herausforderungen von Nutzern und Ablehnern

In B2B-Unternehmen wird zusätzlich der Datenschutz als große Herausforderung empfunden.

Erfolge

Nutzer sehen die Erfolge der Social-Media-Aktivität überwiegend in den Aufgabenfeldern des Marketings. Dazu zählen neben der Kundengewinnung und -bindung (74 bzw. 68 Prozent) und der Steigerung des Bekanntheitsgrades (68 Prozent) auch die Interaktion mit potentiellen und aktuellen Kunden (je 63 Prozent). Daneben sind auch die gesteigerte Wahrnehmung und das We-

cken von Interesse an neuen Produkten und Dienstleistungen mit jeweils 63 Prozent ein wichtiger Erfolg. Auffällig dabei ist, dass hier die monetäre Auswirkung in Form einer Absatzsteigerung einen Wert von 58 Prozent erreicht. >>> Diese Erkenntnis steht im Widerspruch zur geringen Zustimmung mit der Aussage, dass mit gesteigertem Einbezug der Kunden die Absatzzahlen des Unternehmens steigen. Daraus lässt sich schließen, dass die befragten Unternehmen Social Media eher als Informationsquelle nutzen und den Erfolg auf die Bekanntmachung von neuen Produkten und Dienstleistungen über Social Media zurückführen. <<<

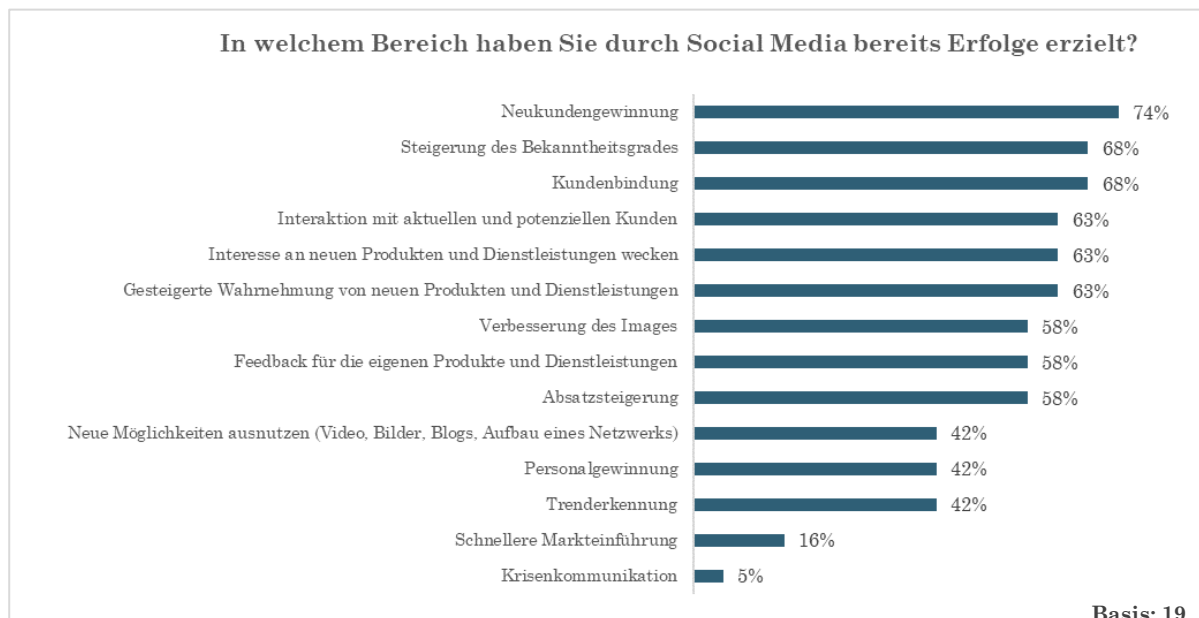


Abbildung 10: Erfolge durch den Einsatz von Social Media

„Frühzeitiges Ausloten, ob die Entwicklung in die richtige Richtung geht, ob das geplante Angebot überhaupt von Interesse ist.“

Wenige Unternehmen haben allerdings auch den Mehrwert der Kundeneinbeziehung erkannt:

„Direktes Feedback der Zielgruppe direkt in den Innovationsprozess integriert werden.“

Lediglich ein Unternehmen nannte den Vorteil durch Social Media „marktfähigere Produkte“ entwickeln zu können. >>> Die Vorteile einer schnelleren Marktreife und einer kostengünstigeren Entwicklung haben bisher weder die Unternehmen aus dem B2C-Bereich noch die Unternehmen aus dem B2B-Bereich erkannt. <<<

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten erwähnt, werden auch hier die Vorteile durch eine Einbindung des Kunden entlang des gesamten Innovationsprozesses nicht weitreichend erfasst.

Nur knapp die Hälfte der Nutzer gab an, eine Erfolgsmessung vorzunehmen. Dabei spielen speziell dafür entwickelte Monitoring-Tools noch keine Rolle, ebenso wenig wie die Betrachtung der Kennzahlentwicklung. Obwohl 31 Prozent angeben die Messung systematisch vorzunehmen, sind die Möglichkeiten, die auf dem Markt geboten werden, noch lange nicht ausgeschöpft. Zudem stellte sich heraus, dass die Definition einer systematischen Erfolgsmessung bei den Unternehmen noch sehr vage ist. Positiv zu erwähnen ist allerdings, dass die durch die Erfolgsmessung erhobenen Daten immer an die entscheidende Abteilung weitergegeben werden und bei 70 Prozent in die zukünftige Planung der Social-Media-Aktivität miteinfließen.

>>> Daraus lässt sich schließen, dass mehr als die Hälfte der Nutzer nicht weiß, welche Kanäle Erfolge erzielen, welche Auswirkung die Social-Media-Aktivität hat und wie der aktuelle Einsatz verbessert werden kann. Darüber hinaus können auch Chancen nicht erkannt werden und keine Aussagen über die Effektivität des Zeit- und Finanzaufwandes getroffen werden. Für die Unternehmen und deren Mitarbeiter ist

es daher empfehlenswert, sich mit der Erfolgsmessung und den daraus resultierenden Chancen und Möglichkeiten auseinanderzusetzen. <<<

Gründe für die Einstellung bzw. Ablehnung einer Social-Media-Aktivität

Die Ablehner, die in der Vergangenheit Social Media bereits genutzt haben, erreichen einen Wert von 55 Prozent. Eingestellt haben die Unternehmen den Einsatz von Social-Media-Marketing vor allem wegen des Zeitaufwandes.

„Aufwand und Nutzen waren nicht angemessen bzw. die relevanten Zielgruppen waren nicht ausreichend in den Social-Media-Kanälen vertreten.“

Aber auch die mangelnde Erreichbarkeit der Zielgruppe, beziehungsweise die Reichweite der Aktivität, sowie fehlendes Know-how führten zur Einstellung der Social-Media-Aktivität. >>> Dies ist vor allem auf ein falsches Abbilden der Zielgruppe zurückzuführen und wäre über den passenden Kanal leicht lösbar. <<<

Generell abgelehnt wird ein Einsatz von Social Media größtenteils aufgrund von Unwissenheit der vielfältigen Möglichkeiten. Social Media wird als reines Bewertungstool von fertigen Produkten betrachtet.

„Innovationen treffen wir ohne den Kunden, dieser bewertet dann unsere Ergebnisse.“

Eine zu kleine Zielgruppe wie auch ein zu kleines geografisches Gebiet werden als Argumente gegen eine Nutzung vorgeschoben.

Es stellte sich auch heraus, dass die Unternehmen den mangelnden Wissenstand erkennen und Social Media lieber

gar nicht nutzen, als möglicherweise etwas falsch zu machen.

„Das Know-how fehlt- das Netz vergisst nicht, d.h. es muss gleich alles stimmen.“

Allerdings planen auch 58 Prozent der Ablehner eine zukünftige Nutzung von Social-Media-Kanälen. Hier soll Facebook, der aktuell am häufigsten genutzte Kanal, mehrheitlich in Zukunft eingesetzt werden. Die Ziele der Nutzer sind nahezu deckungsgleich mit den Wünschen der Ablehner. Auch hier spielen die Erschließung neuer Zielgruppen und die Neukundengewinnung (48 Prozent) sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrades (45 Prozent) und das Interesse an neuen Produkten und Dienstleistungen zu wecken (39 Prozent) eine erhebliche Rolle.

Im B2B-Bereich kommt als Ablehnungsgrund hinzu, dass Social Media nicht als seriös gilt und eine Rechtssicherheit gegeben sein müsste.

„Viele unserer Kunden halten diese Art der Kommunikation auch als unseriös, denn mit „kurz und knapp“ sind unsere Produkte nicht zu vermarkten, erklären oder verkaufen.“

Wünsche der derzeitigen Ablehner

Die zwei meistgenannten Wünsche der derzeitigen Ablehner sind zum einen der Wunsch nach effektiven, übersichtlichen und leicht verwendbaren Auswertungstools und zum anderen wurde der Bedarf an mehr finanziellen und personellen Ressourcen genannt.

„Unsere Produktion müsste sich steigern, dass es sich lohnt, einen neuen Mitarbeiter für Aufgaben einzustellen.“

>>> Auch hier mangelt es den Unternehmen an Wissen über bereits am Markt erhältliche Tools und den überschaubaren zeitlichen Aufwand. <<<

Ein Vorschlag eines Unternehmens aus dem B2B-Bereich ist, mit Hilfe eines Tools Beiträge und Reaktionen auf allen verwendeten Kanälen verwalten zu können. Dadurch kann mit einer Aktion der gleiche Beitrag auf allen Social-Media-Kanälen gepostet und so Zeit eingespart werden.

Handlungsempfehlungen

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass in den kleinen und mittleren Unternehmen aktuell Wissen über Herausforderungen und Möglichkeiten des Social-Media-Marketings fehlt.

Zum einen wird Social Media im Innovationsmanagement nur in zwölf Prozent der Unternehmen in allen Phasen des Prozesses eingesetzt. Durch den Einbezug in den gesamten Prozess wird eine sogenannte interaktive Wertschöpfung erreicht. Die Einbeziehung der Unternehmensumwelt sollte unbedingt von Beginn an und nicht erst zum Ende hin intensiv erfolgen, um Innovationen zu fördern und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Durch die zweiseitige Kommunikation mit Hilfe von Social Media kann ein Austausch mit dem Markt, sowie eine gegenseitige Einflussnahme stattfinden. Darüber hinaus kann ein Ideentransfer in jedem Stadium des Entscheidungsprozesses ermöglicht werden, wodurch die Unternehmen zusätzliche Informationen über den Kunden, das Konsumverhalten, Präferenzen und Abneigungen gewinnen können. Feedback der Kunden setzt wichtige Impulse für die Verbesserung der Produkte und kann Bedürfnisse und Mängel aufzeigen, die häufig Ansatzpunkt einer Innovation darstellen. Um latente Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln,

ist der direkte Kontakt zu den Verwendern und somit die Integration der Kunden unvermeidbar. Zudem wollten Konsumenten vermehrt einen eigenen Anteil am Geschehen leisten und Dinge mitgestalten. Ein Beispiel hierfür ist Crowdsourcing. Crowdsourcing bedeutet, dass Kunden, externe Experten, aber auch unbeteiligte Amateure mit Hilfe des Internets aktiv in den Innovationsprozess eines Unternehmens einbezogen werden.¹⁹

Obwohl viele Unternehmen den Social-Media-Trend erkannt und sich bereits mit der Thematik befasst haben, fehlt das notwendige Know-how für einen erfolgreichen Einsatz. Durch Kommentare wie „Die relevanten Zielgruppen waren nicht ausreichend in den Social-Media-Kanälen vertreten.“ und „Unsere Zielgruppe ist sehr Social-Media affin. Auf Facebook erreichen wir mutmaßlich unsere Zielgruppe effizient.“ zeigt sich, dass den Unternehmen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz nicht bekannt sind. Dazu zählt in erster Linie eine detaillierte Marktsegmentierung und daraus resultierend eine präzise Definition der Zielgruppen. Zudem sollten die relevantesten Kanäle, die bevorzugte Ansprache und Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppe identifiziert werden. Nur so ist es möglich, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und Social Media aussichtsreich einzusetzen. Um die in kleinen und mittleren Unternehmen begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen nicht zu verschwenden, sollten sich die verantwortlichen Personen nach einer erfolgreichen Marktsegmentierung die fünf W's der Kommunikationsplanung vor Augen führen.

Zunächst muss geklärt werden, wer die Rolle des Kommunikators übernimmt. Dabei sollte die Einführung einer eigenen Social-Media-Abteilung bedacht

¹⁹ Springer Gabler Verlag

werden. In einer eigenständigen Abteilung kann das Unternehmen intern Wissen generieren, Experten auf dem Gebiet entwickeln und somit Expertise im Unternehmen haben. Sollte sich eine eigene Abteilung nicht lohnen, etwa in Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, kann das Wissen extern herangezogen werden. Dadurch können für das Unternehmen viele Vorteile entstehen und Potenziale auf den verschiedenen Kanälen ausgeschöpft werden.

Anschließend müssen sich die verantwortlichen Personen über die Gestaltung der Nachricht Gedanken machen. Durch die unterschiedlichen Möglichkeiten von Social Media, wird eine individuelle Ansprache der Zielgruppen ermöglicht. Das Rezept zum richtigen Social-Media-Marketing-Mix liegt darin, nicht ausschließlich Inhalte zu posten, die sich mit dem Unternehmen selbst oder den angebotenen Dienstleistungen und Produkten befassen. In sozialen Medien spielt aktives Netzwerken eine sehr große Rolle, daher können Inhalte die ausschließlich das Unternehmen oder Produkt in den Mittelpunkt setzen Follower schnell stören und potenzielle Kunden schlimmstenfalls abschrecken. Der perfekte Inhaltsmix im Social-Media-Bereich kann mit der 5-3-2 Regel beschrieben werden. Bei zehn Beiträgen sollte auf die folgende Mischung geachtet werden: Es sollten fünf kuratierte Inhalte gepostet werden. Dabei handelt es sich um Beiträge, die von einer externen Quelle erstellt werden, für die Zielgruppe relevant sind und einen Bezug zu dem Unternehmen aufweisen. Zudem sollten drei kreierte Inhalte veröffentlicht werden. Dazu zählen vom Unternehmen selbst erstellte Beiträge, die für die Zielgruppe von Interesse sind. Als letztes sollten auch zwei persönliche Inhalte gepostet werden. Hier geht es um Beiträge, die das Unternehmen menschlich wirken lassen. Dazu zählen lustige und unterhaltsame Inhalte oder

auch persönliche Kommentare von Mitarbeitern.²⁰

Die Übertragungskanäle sind sehr vielseitig, werden aber noch nicht ausgeschöpft. Live-Streaming Inhalte werden aktuell nur von rund zwei Prozent der befragten Unternehmen genutzt und bieten somit Potenziale sich zu differenzieren, vorausgesetzt die Zielgruppe wünscht diese Art der Kommunikation. Live-Streaming bietet eine ideale Möglichkeit, die gewünschte Zielgruppe zu erreichen und eine Bindung aufzubauen.²¹ Live Videos gewähren dem Betrachter einen Einblick in sonst verborgenes und lassen ihn an besonderen Momenten teilhaben und mit dem Unternehmen in Echtzeit kommunizieren. Live Videos können beispielsweise für Tutorials, Events, Interviews und Live Questions & Answers eingesetzt werden.²²

Um die gezielte Wirkung zu erreichen muss die Häufigkeit der Posts erhöht werden, sodass die Zielgruppe auch tatsächlich auf die Inhalte aufmerksam wird. Die optimale Anzahl an Posts unterliegt unterschiedlichen Regeln und sollte individuell an die spezifischen Kanäle und Zielgruppen angepasst werden, da auch eine übermäßige Anzahl von Beiträgen als negativ empfunden werden kann.²³ Die empfohlene Anzahl an Facebook- und Instagram-Beiträgen in B2C-Unternehmen die nicht überschritten werden sollte, beläuft sich auf ein bis höchstens zwei Posts am Tag.²⁴ Neben der Häufigkeit der Posts spielen auch die Tageszeit und der Wochentag eine essentielle Rolle. Es gibt zwar keine generell gültige optimale Tageszeit zum Teilen von Beiträgen, jedoch stellte sich heraus, dass etwa auf Facebook täglich

²⁰ Byrom (2017)

²¹ Koehler (2017)

²² Pics (2017)

²³ Baermann (2017)

²⁴ Adenion GmbH (2017)

zwischen 13 und 16 Uhr eine große Anzahl an Menschen erreicht werden kann, auf Instagram täglich zwischen 10 und 15 Uhr und vor allem auch am Wochenende.²⁵

Des Weiteren sollte auf eine schnelle Reaktion auf Nachrichten, Kommentare und Kritik geachtet werden. Die Reaktionszeit hat bei den meisten Unternehmen bereits einen hohen Stellenwert und dies muss unbedingt beibehalten werden, da das Meinungsforschungsinstitut „YouGov“ im Jahr 2016 herausgefunden hat, dass Nutzer eine schnelle Antwort auf ihr Anliegen erwarten. Es stellte sich heraus, dass einige Nutzergruppen eine Reaktionszeit von unter 15 Minuten erwarten, was viele Unternehmen an ihre Grenzen bringt. Es ist daher zu empfehlen, zumindest am selben Tag auf jegliche Nachrichten in Social-Media-Netzwerken zu reagieren, um Verwender nicht zu enttäuschen.²⁶

Hinzu kommt, dass sich die Unternehmen mit der Erfolgsmessung und den daraus resultierenden Chancen und Möglichkeiten in jedem Fall auseinandersetzen müssen. Nur so kann herausgefunden werden, welche Auswirkung die Social-Media-Aktivität hat, wie der aktuelle Einsatz verbessert werden kann, wie effektiv Zeit und Budget genutzt werden und welche zukünftige Chancen sich durch Trends ergeben. Mit den Ergebnissen der Erfolgsmessung sollte die weiterführende Social-Media-Aktivität angepasst und optimiert werden. In den letzten Jahren hat sich ein Markt entwickelt, der Unternehmen mit einer Vielzahl an Tools beim Social-Media-Monitoring unterstützt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Social Media die Kommunikation zwischen Unternehmen und den Kunden verändert hat. Die Möglichkeit zur In-

teraktion mit Kunden und kostengünstigen Verbreitung von Botschaften sollte von Unternehmen jeder Größe genutzt werden. Um den größtmöglichen Mehrwert zu schaffen ist es wichtig, dass Unternehmen die Kunden in allen Phasen des Innovationsprozesses einbeziehen: Von der Ideenfindung, über die Ideenbewertung bis hin zur Markteinführung. Durch die Interaktion mit den Kunden, können deren Wünsche und latente Bedürfnisse genau identifiziert werden und somit kann das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen optimieren. Weiter ist zu empfehlen unternehmensintern Know-how und Expertise aufzubauen, um die Potenziale ausnutzen zu können.

10 Tipps für einen erfolgreichen Social-Media-Einsatz

1. Intern Wissen aufbauen und bei Bedarf externe Experten heranziehen
2. Zielgruppen genau definieren
3. Relevante Kanäle, bevorzugte Ansprache und Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppe identifiziert und Einsatz darauf abstimmen
4. Zuständigkeit im Unternehmen klar festlegen
5. Volle Breite der Gestaltungsmöglichkeiten der Inhalte ausnutzen
6. Zweiseitige Kommunikation mit Hilfe von Social Media als Chance für Open Innovation ansehen
7. Social Media in allen Phasen einsetzen und nicht nur für die Vermarktung
8. Regelmäßig abwechslungsreiche Beiträge posten
9. Kurze Reaktionszeit auf Kundenanliegen
10. Ständige Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen durchführen

²⁵ Karhoff (2016), Kastenholz (2015)

²⁶ Initiative "Digital durchstarten" (2016)

Literaturverzeichnis

- (2012): Social Media in deutschen Unternehmen. Verfügbar unter <https://www.bitkom.org/noindex/Publicationen/2012/Studie/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen4.pdf>, veröffentlicht am 2012, zugegriffen am 04.01.2018.
- (2016): How much time do we spend on social media? Verfügbar unter <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.=7IcfS4>, veröffentlicht am 2016, zugegriffen am 08.01.2018.
- (2016): Umfrage: Service, aber schnell bitte - Digitale Dienste bringen Leben in die Servicewüste Deutschland. Verfügbar unter <https://www.presseportal.de/pm/121128/3370480>, veröffentlicht am 2016, zugegriffen am 06.01.2018.
- (2017): So oft sollten Sie auf Facebook posten. Verfügbar unter <https://www.blog2social.com/de/blog/wie-oft-auf-social-media-posten/>, veröffentlicht am 2017, zugegriffen am 06.01.2018.
- (2017): Trend 2017: Live Video Streaming für Unternehmen. Verfügbar unter <https://www.pics.co.at/blog/trend-2017-live-video-streaming-fuer-unternehmen/>, veröffentlicht am 2017, zugegriffen am 06.01.2018.
- Baermann, Frank (2017): Wie oft sollte man in Social-Media-Kanälen posten? Verfügbar unter <http://www.kmu-marketing-blog.de/2017/04/wie-oft-sollte-man-in-social-media-kanaelen-posten/>, veröffentlicht am 2017, zugegriffen am 06.01.2018.
- BITKOM (2015): Drei von vier Unternehmen nutzen Social Media. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drei-von-vier-Unternehmen-nutzen-Social-Media.html>, zugegriffen am 04.01.2018.
- Byrom, Matt (2017): Explained: The 5:3:2 Rule for Social Media. Verfügbar unter <https://www.business.com/articles/explained-the-5-3-2-rule-for-social-media/>, veröffentlicht am 2017, zugegriffen am 06.01.2018.
- Gabriel, Roland; Röhrs, Heinz-Peter (Hrsg.) (2017): Social Media: Potenziale, Trends, Chancen und Risiken. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Karhoff, Ashley (2016): How often should you post on social media. Verfügbar unter <https://insights.newscred.com/how-often-you-should-post-to-social-media/>, veröffentlicht am 2016, zugegriffen am 06.01.2018.
- Kaschny, Martin; Nolden, Matthias; Schreuder, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kastenholz, Laura (2015): Posten in Social Media – wann und wie oft? Verfügbar unter <https://entwickler.de/online/e-business/posten-social-media-wann-und-wie-oft-40478.html>, veröffentlicht am 2015, zugegriffen am 06.01.2018.
- Koch, Wolfgang; Frees, Beate (2017): ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. In: *Media Perspektiven*, (09). Verfügbar unter http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/917_Koch_Frees.pdf, zugegriffen am 03.01.2018.
- Koehler, Benjamin (2017): Instagram schaltet Live-Videos im Story-Modus frei. Verfügbar unter <https://www.morgenpost.de/web-wissen/web-technik/article209309399/Instagram-schaltet-Live-Videos-im-Story-Modus-frei.html>, veröffentlicht am 2017, zugegriffen am 06.01.2018.

- Lembke, Gerald; Soye, Nadine (Hrsg.) (2012): Digitale Medien im Unternehmen: Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mack, Dagmar; Vilberger, Dominic (Hrsg.) (2016): Social Media für KMU: Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mattern, Frank; Huhn, Wolfgang; Perrey Jesko; Dörner, Karel; Lorenz, Johannes-Tobias; Spillecke, Dennis (2012): Turning buzz into gold: How pioneers create value from social media. Verfügbar unter https://www.mckinsey.de/files/Social_Media_Brochure_Turning_buzz_into_gold.pdf, veröffentlicht am 2012, zugegriffen am 04.01.2018.
- Spielkamp, Alfred; Rammer, Christian (2006): Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen (ZEW-Dokumentation No. 06-04). Verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/39146/1/585405646.pdf>, veröffentlicht am 2006, zugegriffen am 05.01.2018.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon: Crowdsourcing. Verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81583/crowdsourcing-v11.html>, zugegriffen am 06.01.2018.
- Zanger, Cornelia (Hrsg.) (2014): Ein Überblick zu Events im Zeitalter von Social Media. Wiesbaden: Springer-Gabler (essentials).
- Zimmermann, Volker (2017): KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2016: Innovationen konzentrieren sich auf immer weniger Unternehmen, veröffentlicht am April 2017.