Kirsten Mrkwicka, Marcus Schögel und Dennis Herhausen

Social Media als Management-Herausforderung – Ansätze zur erfolgreichen Implementierung von Social Media-Strategien

1. Einleitung

2. Erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien
   - 2.1 Herausforderungen bei der Implementierung
   - 2.2 Erfolgreiche Implementierung durch Absorptionsfähigkeit
   - 2.3 Bedingungen für die erfolgreiche Implementierung

3. Steuerungsgrößen für den Implementierungserfolg
   - 3.1 Ebenen der Strategieimplementierung im Überblick
   - 3.2 Unternehmensstruktur
   - 3.3 Unternehmenssysteme
   - 3.4 Unternehmenskultur
   - 3.5 Mitarbeitende

4. Fazit

Literaturverzeichnis

M. Bruhn, K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement und Social Media,*
DOI 10.1007/978-3-658-01248-9_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Kirsten Mrkwicka, *M.A.*, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG). *Prof. Dr. Marcus Schögel* ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Direktor am dortigen Institut für Marketing. *Prof. Dr. Dennis Herhausen* ist Assistenzprofessor für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Projektleiter am dortigen Institut für Marketing.

1. Einleitung

Social Media erleichtern den direkten Kundenkontakt und eröffnen von der aktiven Beteiligung an Innovationsprozessen über die Stärkung von Kundenbeziehungen bis hin zur digitalen Distribution vielfältige Optionen für das Marketing. Gerade für das Dienstleistungsmanagement bietet der Einsatz einen großen Mehrwert, da Social Media die Kundenintegration über die eigentliche Leistungserstellung hinaus ermöglichen (Bruhn/Meffert 2012). Auch die hohe Popularität von Kommunikationsplattformen wie Facebook oder Twitter bei Onlinenutzern (Busemann/Gscheidle 2012) und niedrige Einstiegsbarrieren haben zur Verbreitung im Dienstleistungsmanagement beigetragen, so dass der Einsatz von Social Media immer mehr zum Standard gehört. Bei einer aktuellen Studie unter knapp 1.500 Kommunikationsverantwortlichen in Deutschland gaben beispielsweise drei Viertel der Befragten an, dass ihr Unternehmen in Social Media aktiv ist (Faktenkontor 2012). Ausgehend von den meist genannten Zielen Imagepflege, Kundenbindung und Bekanntheit fällt die Erfolgsbilanz allerdings gemischt aus. Bislang hat sich der Social Media-Einsatz für nur 13 Prozent der Befragten „voll und ganz“ und weitere 30 Prozent zumindest „teilweise“ gelohnt.

Der *Erfolgsbeitrag von Social Media* hängt maßgeblich von *unternehmensinternen Faktoren* ab. Ein Blick in die Praxis offenbart jedoch gerade hier erhebliche Lücken – in der Mehrzahl der Unternehmen fehlen Governance-Strukturen, z.B. Social Media-Abteilungen, Trainings, Kennzahlen für die Erfolgskontrolle oder gesonderte Budgets (Owyang et al. 2011; Zerfaß/Linke 2012). Für eine effektive Integration von Social Media scheint ein Umdenken im gesamten Unternehmen hin zu einem interaktionsorientierten Marketing notwendig. Neben der strategischen Einbindung von Social Media in die übergreifenden Unternehmens- und Marketingziele kommt bei der Integration vor allem der Implementierung eine Schlüsselrolle zu. Bei der Umsetzung muss das Management die notwendigen inhaltlichen, personenbezogenen und institutionellen Voraussetzungen schaffen (Bruhn/Meffert 2012). Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, speziell für die Implementierung von Social Media-Strategien in Dienstleistungsunternehmen relevante Faktoren, Stellhebel und Ausgestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Erforscht ist die *Umsetzung von Social Media-Strategien* im Servicesektor bislang nur in Ansätzen: Mit der aktiven Rolle von Kunden als Co-Produzenten und dem Einfluss jedes einzelnen Kontakts auf die Kundenbeziehung („moment of truth“) betonen Publikationen schon in den 1980er-Jahren die besondere, organisationsübergreifende Bedeutung von Interaktionen für das Dienstleistungsmarketing (z.B. Grönroos 1982; Gummesson 1987; Zeithaml et al. 1985). Was die Implementierung von Social Media-Strategien betrifft, zeigen Owyang et al. (2011) anhand qualitativer Erhebungen branchenunabhängig erste Erfolgsfaktoren auf. Anknüpfungspunkte bieten zugleich Publikationen zur Interaktionsorientierung, die – ausgehend vom Konzept der marktorientierten Unternehmens-

führung – eine strategische Ausrichtung auf Kundeninteraktionen fordern (z.B. Pergelova 2010; Ramani/Kumar 2008). Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration von Social Media beziehungsweise allgemein interaktiver Medien blenden die Wissenschaftler jedoch weitgehend aus. Bislang untersuchen lediglich Thalmann/Brettel (2012) explizit den Einfluss unternehmensinterner Faktoren auf die Interaktionsorientierung, und zwar Organisationskultur, Organisationsstruktur und Führungsstil. Danzinger (2010) berücksichtigt in einer Untersuchung des Industriegütermarktes zudem die Lernorientierung. Was die Implementierung von Social Media-Strategien in Dienstleistungsunternehmen betrifft, greifen die bestehenden Ansätze aber insgesamt zu kurz.

Die in Forschung und Praxis identifizierten Wissenslücken legen eine theoriebasierte, konzeptionelle Herangehensweise kombiniert mit bestehenden empirischen Erkenntnissen nahe. Der explorative Ansatz ermöglicht einen offenen Zugang zum Thema und die Aufdeckung möglicher Zusammenhänge für die erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien in Dienstleistungsunternehmen. Das zugrunde liegende Praxiswissen zum Thema stammt aus mehreren Top-Management-Workshops, verschiedenen Fokusgruppen, zahlreichen Fallstudien, sechs Experteninterviews sowie dem permanenten Austausch mit Marketingmanagern. Die folgenden beiden *Forschungsfragen* leiten das weitere Vorgehen:

(1) Wie sieht eine erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien im Dienstleistungsmanagement aus?
(2) Wie können Dienstleistungsunternehmen den Implementierungserfolg von Social Media-Strategien beeinflussen?

2. Erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien

Die Strategieimplementierung stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für die Zielerreichung dar und beschreibt grundsätzlich die Konkretisierung beziehungsweise Operationalisierung einer Strategie sowie ihre Durchsetzung (Tarlatt 2001; Raps 2008). Um die Kriterien einer erfolgreichen Implementierung für Social Media-Strategien zu bestimmen, ist zunächst eine Analyse der spezifischen Management-Herausforderungen notwendig (vgl. Abschnitt 2.1). Bedingungen für die erfolgreiche Implementierung zeigt das Konzept der Absorptionsfähigkeit („absorptive capacity“) auf (vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3).

2.1 Herausforderungen bei der Implementierung

Social Media haben die Spielregeln des Marketingmanagements entscheidend verändert (Schögel/Mrkwicka 2011): Die vielfältigen interaktiven Online-Plattformen erleichtern Nutzern den Austausch untereinander ebenso wie die Erstellung medialer Inhalte (Kaplan/Haenlein 2010). Infolge der wachsenden Bedeutung von Social Media (Busemann/Gscheidle 2012) finden Unternehmen sich in einem zunehmend fragmentierten und interaktiven Kommunikationsumfeld wieder (vgl. Abbildung 1). Besondere *Herausforderungen* stellen aus Managementsicht dar: (1) die Komplexität des Kommunikationsmanagements durch zusätzliche Touchpoints und das erhöhte Interaktionsniveau, (2) der schnelle Wandel des Kommunikationsmarktes, (3) wachsende Datenmengen und (4) erhöhte Interaktionserwartungen der Kunden. Die vier Herausforderungen sind eng miteinander verknüpft und werden im Folgenden kurz vorgestellt.

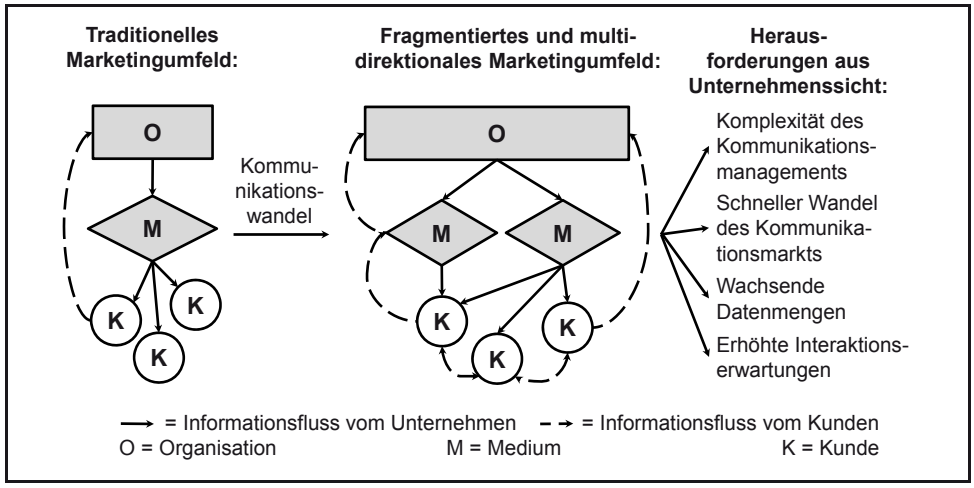


Abbildung 1: Social Media verändern die Regeln des Marketing (Quelle: in Anlehnung an Schultz/Schultz 1998)

Komplexität des Kommunikationsmanagements: Das Management und die Integration der vielfältigen Social Media-Plattformen sowie die erhöhte Nutzeraktivität stellen Dienstleistungsunternehmen vor neue Herausforderungen. Marketingmanager steuern eine wachsende Anzahl an Kommunikationskanälen, damit die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist und so die gewünschte Wirkung erzielen kann. Durch die aktive Rolle der Nutzer lösen Netzwerkstrukturen endgültig die einseitigen Wirkungsmodelle von Sender zu Empfänger ab (Schögel/Mrkwicka 2011). Die Verantwortung für Social Media und andere interaktive Medien kann deshalb nicht alleine die

Marketingabteilung tragen. Vielmehr fordert das digitale Zeitalter ein Bekenntnis des gesamten Unternehmens zu Kundeninteraktionen (French et al. 2011).

Schneller Wandel des Kommunikationsmarktes: Eine Vielzahl von Anbietern konkurriert um die Gunst von Social Media-Nutzern. Zusätzlich tragen der schnelle technologische Fortschritt und inkrementelle Weiterentwicklungen zu einem permanenten Wandel im digitalen Kommunikationsmarkt bei. Um das Potenzial von Social Media bestmöglich nutzen zu können, müssen Unternehmen den Markt kontinuierlich beobachten und aufkommende Trends bewerten (Gartner 2012). Planungssicherheit existiert kaum. Vielmehr sind Experimentierfreude und Risikobereitschaft gefragt, so dass Marketingmanager umdenken und die Unternehmensstrukturen flexibler gestalten müssen (z.B. Breene/Whipple 2011; Day 2011).

Wachsende Datenmenge: Social Media erhöhen die Menge, Geschwindigkeit und Vielfalt verfügbarer Informationen (vgl. Laney 2001). Die Integration und das Herausfiltern relevanter Daten stellen die bestehenden IT-Systeme und das Informationsmanagement allerdings auf die Probe. Um die Daten nutzen zu können, müssen Marketing und IT eng kooperieren und zusammenwachsen (z.B. Berthon/John 2006; Brown/Sikes 2012; Trainor et al. 2011).

Erhöhte Interaktionserwartungen der Kunden: Social Media geben Internetnutzern mehr Kontrolle über den Kommunikationsprozess und steigern ihre Ansprüche (Urban 2006). Einerseits weckt das Gefühl permanenter Erreichbarkeit die Erwartungen an Verfügbarkeit und Antwortzeiten des Unternehmens. Gleichzeitig implizieren die gesammelten Datenmengen und neuen Möglichkeiten der Datenverarbeitung individuelle Lösungen und nahtlos integrierte Kundenerfahrungen (z.B. Breene/Whipple 2011).

Zusammengefasst verdeutlichen die Management-Herausforderungen, dass Dienstleistungsunternehmen für den erfolgreichen Einsatz von Social Media interaktive Fähigkeiten und Ressourcen benötigen. Die Herausforderungen im Informations- und Kommunikationsmanagement betreffen das gesamte Unternehmen und erfordern geeignete Führungs-, Organisations- und Infrastrukturen.

2.2 Erfolgreiche Implementierung durch Absorptionsfähigkeit

Welche Fähigkeiten und Ressourcen Unternehmen für den Social Media-Einsatz mitbringen müssen, verdeutlicht das *Konzept der Absorptionsfähigkeit*. Basierend auf kognitions- und verhaltenswissenschaftlichen Theorien beschreibt der Ansatz, wie Unternehmen neues, externes Wissen erfolgreich generieren und verwerten (Cohen/Levinthal 1990). Obwohl das Konzept bislang vor allem im Innovationsmanagement Einsatz gefunden hat (Lane et al. 2006; Volberda et al. 2010), lassen sich die Erkenntnisse auf das Informations- sowie Kommunikationsmanagement übertragen.

Die Absorptionsfähigkeit beschreibt die Kompetenz von Unternehmen, neue Informationen zu erkennen, zu übertragen und zu nutzen (Cohen/Levinthal 1990). Im Dienstleis-

tungsmanagement bildet *Wissen* – ausgehend von der Service Dominant Logic – einen grundlegenden Wettbewerbsvorteil, denn als angewandte Ressource („operant resource") kann Wissen den Wert anderer Ressourcen erhöhen (Vargo/Lusch 2004, 2008). Bei der Absorption neuer Informationen kommt dem Vorwissen („prior related knowledge") eine zentrale Rolle zu. Bestehende Kenntnisse und Erfahrungen erleichtern beziehungsweise ermöglichen überhaupt erst die Identifikation und Verarbeitung relevanter neuer Informationen (Cohen/Levinthal 1990; Lane et al. 2001); beispielsweise erfordern die Komplexität und der schnelle Wandel im Kommunikationsmarkt bei der Implementierung von Social Media-Strategien ein einschlägiges Vorwissen. So können Mitarbeitende und Unternehmen ohne Social Media-Erfahrungen die Relevanz neuer Plattformen oder Funktionen kaum einschätzen. Auch die Delegation an externe Experten, wie Agenturen, erfordert zumindest Grundkenntnisse für die strategischen und inhaltlichen Abstimmungen. Längst nicht alle Manager verstehen jedoch Begriffe wie „Like", „Tweet", „Hashtag" oder „Pagerank".

Da *Vorwissen* die Verarbeitung neuer Informationen erleichtert und die frühzeitige Identifikation relevanter Trends ermöglicht, stufen Zahra/George (2002) die Absorptionsfähigkeit als dynamische Kompetenz („dynamic capability") ein. Sie schafft die Basis für schnelle Anpassungen beziehungsweise die Neuausrichtung existierender Prozesse und Kenntnisse (Eisenhardt/Martin 2000; Teece et al. 1997). Zugleich ist der Grad der Offenheit wichtig, da Vorwissen die Informationssuche und -aufnahme ansonsten einschränken kann.

Zahra/George (2002) unterscheiden zwei *Arten der Absorptionsfähigkeit*: Einerseits die potenzielle Absorptionsfähigkeit, welche die Akquisition und Assimilation externen Wissens beeinflusst; andererseits die realisierte Absorptionsfähigkeit, die die Transformation und Verwertung des akquirierten und assimilierten Wissenspotenzials zu unternehmerischem Erfolg steuert. Die Unterscheidung zwischen den beiden Arten der Absorptionsfähigkeit ist wissenschaftlich nicht unumstritten (vgl. Lane et al. 2006; Todorova/Durisin 2007; Volberda et al. 2010). Für den Dienstleistungssektor konnten Jansen et al. (2005) mit einer Managementbefragung in einem Finanzunternehmen allerdings bestätigen, dass die vier Teilkompetenzen *Akquisition, Assimilation, Transformation* und *Verwertung* tatsächlich unterschiedliche Organisationsmechanismen erfordern. Für die konzeptionelle Übertragung des Ansatzes auf die Implementierung von Social Media-Strategien bieten die vier Dimensionen der Absorptionsfähigkeit folglich eine gute Ausgangsbasis, an der sich der weitere Beitrag orientiert. Abbildung 2 stellt den Absorptionsprozess als Trichtermodell dar. Der Trichter verdeutlicht, dass Unternehmen aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen nur einen Teil der externen Informationen weiter verarbeiten können.

Was die vier Management-Herausforderungen von Social Media betrifft (vgl. Abschnitt 2.1), hilft der Aufbau potenzieller Absorptionsfähigkeiten beim Umgang mit der erhöhten Komplexität des Kommunikationsmanagements und den volatilen Märkten in der Akquisitions- und Assimilationsphase. Die wachsenden Datenmengen und erhöhten

Interaktionserwartungen der Kunden erfordern neben dem Aufbau potenzieller Absorptionsfähigkeit aber auch die Kompetenz zur effektiven Transformation und Verwertung von Wissen (realisierte Absorptionsfähigkeit).

Zusammengefasst bietet das Konzept der Absorptionsfähigkeit verschiedene Anhaltspunkte für die erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien: Als dyna-

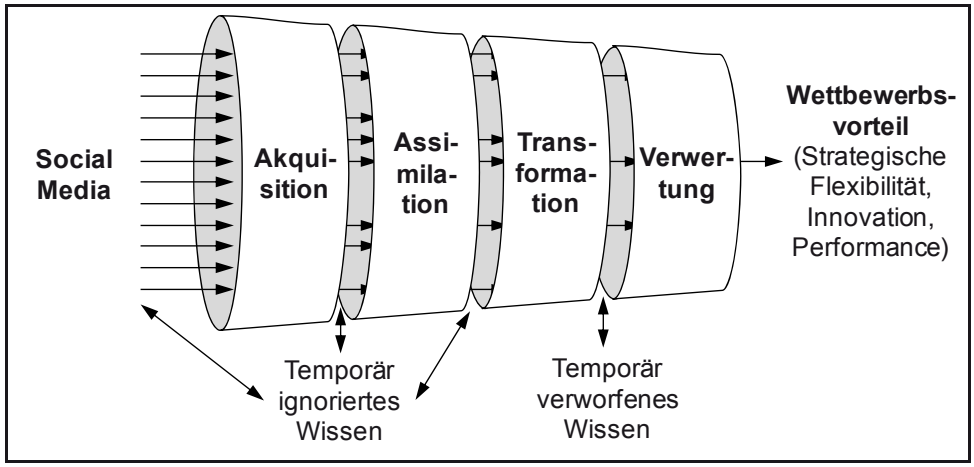


Abbildung 2: Trichtermodell der Absorptionsfähigkeit von Unternehmen (Quelle: in Anlehnung an Lane/Klavans 2005; Reichwald et al. 2009)

mische Kompetenz ermöglicht die Absorptionsfähigkeit Unternehmen, sich externes Wissen anzueignen und interne Ressourcen sowie Prozesse anzupassen. Zur Bewältigung der Social Media-spezifischen Herausforderungen müssen Unternehmen über sowohl potentielle als auch realisierte Absorptionsfähigkeit verfügen. Eine wichtige Determinante ist dabei das Social Media- und unternehmensspezifische Vorwissen, weil bestehende Kenntnisse beziehungsweise Erfahrungen die Identifikation und Verarbeitung neuer Informationen erleichtern.

2.3 Bedingungen für die erfolgreiche Implementierung

Für die Implementierung von Social Media-Strategien haben die potenzielle und realisierte Absorptionsfähigkeit große Bedeutung. Die *potenzielle Absorptionsfähigkeit* bestimmt durch die Akquisition sowie Assimilation externen Wissens die Breite und Tiefe der verfügbaren Informationen. Ob dieses Wissenspotenzial zur Wertschöpfung beiträgt, hängt im nächsten Schritt von der Transformation und Verwertung des Wissens ab. Die *realisierte Absorptionsfähigkeit* steht folglich für die Effektivität des Informations- und

Kommunikationsmanagements in Social Media. Eine Analyse der vier Teilkompetenzen zeigt *Bedingungen für eine erfolgreiche Implementierung* auf:

Akquisition: Die Akquisitionsfähigkeit steht für die Identifikation und den Erwerb relevanten externen Wissens (Zahra/George 2002). Übertragen auf das Trichtermodell gibt sie die Breite des Trichters vor (Lane/Klavans 2005; Reichwald et al. 2009). Den Stellenwert und die Ziele des Social Media-Einsatzes müssen Unternehmen deshalb klar festlegen – strebt das Unternehmen nach einer tiefgreifenden Verankerung von Social Media oder beschränken sich die Aktivitäten auf einzelne Projekte (Wilson et al. 2011)? Die Social Media-Strategie bestimmt den Grad der Offenheit und den Umfang der Aktivitäten. Je mehr ein Unternehmen in seine Akquisitionsfähigkeit investiert, zum Beispiel durch interne Schulungen, desto schneller und zielgerichteter kann es relevante Informationen erkennen und reagieren (Zahra/George 2002). Zugleich beeinflussen Suchstrategien und -quellen die Akquisition. Grenzen der Akquisitionsfähigkeit stellen natürliche Lernzyklen und die verfügbaren Ressourcen dar. Jungen Mitarbeitenden fällt die Sensibilisierung für Social Media meist leichter als Älteren, da die so genannten „Digital Natives" den Umgang mit digitalen Technologien beherrschen (Prensky 2001). Für die Identifikation und den Erwerb relevanter Informationen sind allerdings auch Unternehmenserfahrung und -wissen notwendig (Cohen/Levinthal 1990). Die erste Bedingung für Absorptionsfähigkeit und damit eine erfolgreiche Implementierung von Social Media ist folglich ein balanciertes Social Media-bezogenes und andererseits unternehmensspezifisches Vorwissen (B_1).

Assimilation: Die Assimilationsfähigkeit beschreibt die unternehmensinternen Routinen und Prozesse bei der Analyse, Verarbeitung und Interpretation externen Wissens (Zahra/George 2002). Im Mittelpunkt steht die Frage, welche der akquirierten Informationen für das Unternehmen relevant sind und welche vorübergehend ignoriert werden können (Lane/Klavans 2005). Da diese Entscheidung vom Marktumfeld, technologischen Entwicklungen und der strategischen Orientierung abhängt, sollte sie immer nur temporär gelten (Reichwald et al. 2009). Bei der Einstufung der Relevanz hilft wiederum das bestehende Vorwissen. Da die Assimilation eine aktive Auseinandersetzung mit den Informationen impliziert, gewinnen über das individuelle Vorwissen hinaus gruppen-, organisations- und netzwerkweite Kenntnisse und Erfahrungen an Relevanz (Kogut/Zander 1992). Durch Interaktion lassen sich das Anwendungswissen und Informationen austauschen, so dass das Vorwissen sich auch auf unterschiedliche Personen verteilen kann. Voraussetzungen sind allerdings passende Organisationsstrukturen und eine gemeinsame (Fach-) Sprache beziehungsweise so genannte „boundary spanners" als Dometscher, damit die Beteiligten sich gegenseitig verstehen (Cohen/Levinthal 1990; Kogut/Zander 1992). Fehlen Kenntnisse oder Erfahrungen für die Einordnung des akquirierten Wissens, kann dies zu falschen Einschätzungen führen (Zahra/George 2002). Zur Steuerung des Assimilationsprozesses bieten sich zusätzlich definierte Abläufe zur Informationsfilterung und -bewertung an. Der persönliche Austausch ebenso wie explizite und implizite Regeln tragen zu den kombinatorischen Fähigkeiten („combinative capabilities") bei (Kogut/Zander 1992; van den Bosch et al. 1999). Als zweite Bedingung für die erfolg-

reiche Social Media-Implementierung gilt damit der Aufbau kombinatorischer Fähigkeiten (B_2).

Transformation: Die Transformationsfähigkeit zeigt, inwieweit Unternehmen das akquirierte und erworbene Wissen zur weiteren Verwertung einbinden können. Zur Integration dieses neuen Wissens müssen Unternehmen ihre bisherigen organisatorischen Routinen hinterfragen, anpassen oder gegebenenfalls neu entwickeln (Zahra/ George 2002). Bezogen auf Social Media wirft die Transformation die Frage auf, welche strukturellen Änderungen notwendig sind, um die interaktiven Medien in die bestehenden Informations- und Kommunikationsabläufe zu integrieren. Die Anpassungen können vom Ausbau der Wissensdatenbanken über Monitoring-Routinen bis hin zur strategischen Neuausrichtung reichen. Als dynamische Fähigkeit basiert die Transformation auf Lernmechanismen. Positive Effekte auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten haben Wiederholungen und kleinere Fehler oder Krisen (Eisenhardt/Martin 2000). Dritte Bedingung ist deshalb die Unterstützung von Lernprozessen zur Integration des Wissens aus Social Media (B_3).

Verwertung: Die Fähigkeit zur Verwertung („Exploitation") umfasst alle Prozesse und Abläufe, die Unternehmen helfen, ihre neu erworbenen Kompetenzen kommerziell zu verwerten (van den Bosch et al. 1999; Zahra/George 2002). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das transformierte Wissen mit anderen Wissensgebieten zu verknüpfen und in der Organisation zu verankern. Ergebnis des Verwertungsprozesses sind neue Produkte, Systeme, Prozesse, Organisationsformen oder Wissen, die einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Unterstützung bei der systematischen, strukturierten Planung und Steuerung bieten Roadmaps (Reichwald et al. 2009). Da Social Media-Strategien sich erst mit der Verwertung in unternehmerischen Erfolg wandeln, erfordert diese Dimension besondere Aufmerksamkeit. Hemmnisse stellen fehlende Erfolgskennzahlen, mangelnder Rechtfertigungsdruck durch einen anhaltenden Testcharakter und unpräzise Zielsetzungen dar. Als vierte Bedingung gilt deshalb die konsequente Verwertungsorientierung (B_4).

Zusammenfassend zeigen die Teilkompetenzen der Absorptionsfähigkeit vier *Bedingungen für die Implementierung von Social Media-Strategien* auf:

- B_1: Balance zwischen Social Media- und unternehmensspezifischem Vorwissen
- B_2: Aufbau kombinatorischer Fähigkeiten
- B_3: Unterstützung von Lernprozessen
- B_4: Konsequente Verwertungsorientierung

Wenn alle vier Bedingungen erfüllt sind, schöpfen Unternehmen das Wissenspotenzial von Social Media optimal aus und die Implementierung gilt als erfolgreich.

3. Steuerungsgrößen für den Implementierungserfolg

Nur wenn die Absorptionsfähigkeit auch im Unternehmen verankert ist, schafft sie die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile in Social Media. Zur Identifikation von Steuerungsgrößen erfolgt ein Abgleich der formulierten Bedingungen mit bestehenden Erkenntnissen zu verschiedenen Implementierungsebenen.

3.1 Ebenen der Strategieimplementierung im Überblick

Mit der Social Media-Strategie als Ausgangspunkt ist der Implementierungserfolg abhängig vom Stellenwert und den Zielen von Social Media im Unternehmen. Bei der Realisation unterscheidet man zwischen der konzeptionellen, institutionellen und personenbezogenen Implementierungsebene. Für das Management fallen auf den drei Ebenen jeweils unterschiedliche *Aufgaben* an (vgl. Burmann/Zeplin 2005; Bruhn/Meffert 2012):

- Die *konzeptionelle Implementierungsebene* umfasst die Spezifikation sowie die strategische und operative Planung der Implementierung.
- Auf *institutioneller Ebene* steht die Implementierung für eine Überprüfung der bestehenden Unternehmensorganisation sowie -systeme (z.B. Informations- und Kommunikationssysteme). Bei der Anpassung helfen Führungs- und Organisationstechniken.
- Die *personenbezogene Implementierungsebene* bezieht sich auf die Unternehmenskultur und Akzeptanz neuer Strategien unter den Mitarbeitenden. Da die Absorptionsfähigkeit maßgeblich von der Lernkultur und dem individuellen sowie organisatorischen Vorwissen abhängt, kommt der personenbezogenen Implementierung eine wichtige Rolle zu. Zur Steuerung eignen sich Informations-, Qualifikations- und Motivationsinstrumente.

Für die weitere Analyse scheint eine Konzentration auf die institutionelle (Unternehmensstruktur und -systeme) sowie personenbezogene Ebene (Unternehmenskultur und Mitarbeitende) sinnvoll, da die konzeptionelle Implementierung eng an die unternehmensspezifische Social Media-Strategie anknüpft und weitgehend unabhängig von der Absorptionsfähigkeit stattfindet. Interdependenzen innerhalb und zwischen den Implementierungsebenen lassen sich allerdings kaum ausschließen.

Ausgehend von der Konfigurationstheorie führen zudem nur bestimmte Kombinationen organisatorischer und strategischer Charakteristika zum Erfolg (z.B. Ketchen et al. 1993; Vorhies/Morgan 2003). Auch beim Social Media-Einsatz ist – abhängig vom firmenspezifischen Stellenwert – mit wiederkehrenden Mustern bei der Implementierung zu rechnen. Wilson et al. (2011) unterscheiden, wie in Abbildung 3 dargestellt, vier *Social Media-Typen*: Experimentierer, Praktiker, Aktive und Transformatoren. Zwischen den

Typen variieren die Bedeutung und Ziele von Social Media, so dass unterschiedliche Implementierungsansätze zu erwarten sind.

Typen	Bedeutung von Social Media	Ziele in Social Media
Experimentierer	• Weitgehend isolierte Experimente • Keine grundsätzliche Bedeutung	• Eigeninteresse • Erfahrungen • Fakten und Akzeptanz schaffen
Praktiker	• Einsatz als „Muss“ • Hauptsächlich projektbezogen eingesetzt	• Mit Konkurrenz mithalten • Risiko gering halten
Aktive	• Aktive Einbindung früh festgelegt • Experimentierfreudig bei Neuheiten	• Keinen Trend verpassen • Flexibel reagieren
Transformatoren	• Selbstverständlich in allen Prozessen • Kaum kritische Hinterfragung	• Nach innen und außen offen sein • Alle Stakeholder miteinbeziehen

Abbildung 3: Managementansätze unterschiedlicher Social Media-Typen (Quelle: in Anlehnung an Wilson et al. 2011)

3.2 Unternehmensstruktur

Für die erfolgreiche Integration von Social Media ist ein *Fit zwischen Strategie und Struktur* wichtig (vgl. Chandler 1962; Hall/Saias 1980). Organisationsform und Führungsstil geben den Rahmen für die Umsetzung vorgeben. Insbesondere die Anzahl der Hierarchiestufen, der Grad der Dezentralisierung und der Delegationsumfang beeinflussen die Implementierung und die resultierende Absorptionsfähigkeit.

Da Produktion und Konsum von Dienstleistungen zeitgleich ablaufen, nehmen externe und interne Interaktionen im Servicesektor einen hohen Stellenwert ein (z.B. Zeithaml et al. 1985; Vargo/Lusch 2004). Branchenbedingt kennzeichnen deshalb eher flache Hierarchien, eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, der weit verbreitete Einsatz von Projekt- sowie Teamarbeit und eine mitarbeiterbezogene Strukturierung Dienstleister (Bruhn 2002). Die Merkmale implizieren gut verankerte interne und externe Kommunikationsstrukturen, die die Implementierung von Social Media-Strategien erleichtern.

Bei der Implementierung in der Unternehmensstruktur stellt sich zunächst die Frage, wo die *Zuständigkeit für Social Media* am besten anzusiedeln ist. Grundsätzlich scheint eine breite Streuung erstrebenswert, um möglichst viele Anknüpfungspunkte für die Akquisition externer Informationen zu bieten (B_1). Gerade wenn die Mitarbeitenden über spezi-

fisches Wissen verfügen, helfen Delegation und Dezentralisierung mehr sowie vielseitigere Informationen zu akquirieren (Cohen/Levinthal 1990; Parsons et al. 1998) und so die potenzielle Absorptionsfähigkeit zu erhöhen (van den Bosch et al. 1999; Foss et al. 2011). Bei großen multinationalen Unternehmen bietet sich zum Beispiel eine Aufteilung der Verantwortung auf Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche an (Owyang 2010), um das bestehende Vorwissen ideal zu nutzen und auf regionale, produkt-, marken- oder kundengruppenspezifische Bedürfnisse eingehen zu können. Dell (2012) und Best Buy (Dunn 2010) haben die Social Media-Verantwortung im Sinne des Employee Empowerments (Bowen et al. 1998) sogar an alle Mitarbeitenden übertragen.

Was die *Verantwortung für Social Media* betrifft, scheinen interdisziplinäre Projektteams am besten geeignet. Van den Bosch et al. (1999) zeigen, dass Matrixorganisationen durch flexible und unternehmensübergreifende Prozesse die Absorptionsfähigkeit besser als funktionale oder divisionale Organisationen unterstützen. Zwar sind divisionale Strukturen auch flexibel, aber der strukturübergreifende Austausch fehlt. In funktionalen Organisationen reduzieren stark zergliederte Arbeitsabläufe sowohl interne Kooperation als auch Flexibilität. Owyang (2010) bestätigt in einer Umfrage unter 141 US-amerikanischen Social Media-Verantwortlichen, dass ein Großteil (59 Prozent) der befragten Unternehmen funktions- und abteilungsübergreifende Kompetenzteams einsetzt. Einer Studie von Zerfaß/Linke (2012) zufolge scheint der deutschsprachige Raum allerdings eine funktionale Verankerung zu bevorzugen; die befragten Social Media-Verantwortlichen stammen überwiegend aus der Kommunikationsabteilung.

Mit zunehmender Streuung der Zuständigkeit und Verantwortung für Social Media (B_1) wächst nicht nur das akquirierte Wissen, sondern auch der Koordinationsaufwand (B_2) und die Komplexität bei der Realisation des Wissenspotenzials steigen (B_3 und B_4). Die Zusammensetzung, Anzahl und Verankerung der Social Media-Manager sagt folglich nichts über den Erfolg der Implementierung aus. Vielmehr entscheiden der Stellenwert und die Zielsetzung des Einsatzes über die unternehmensspezifisch optimale Organisationsstruktur. Je weiter Social Media ein Unternehmen durchdringen („Experten“ und „Transformatoren“), desto wichtiger wird der Aufbau übergreifender Strukturen. Bei ausschließlich projektbezogenem Einsatz, wie im Fall der „Praktiker“, kann hingegen die Definition eines Social Media-Spezialisten innerhalb des Teams ausreichen (vgl. Abbildung 4). Grundsätzlich unterstützen die vorwiegend flachen Hierarchien und der hohe Delegationsgrad in Dienstleistungsunternehmen (Bruhn/Meffert 2012) einen integrierten Einsatz mit strukturübergreifender Implementation.

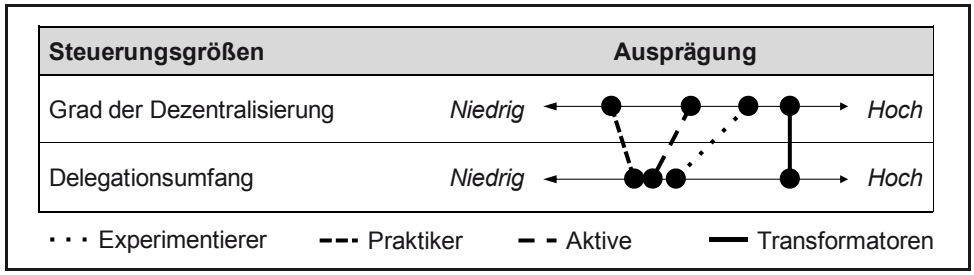


Abbildung 4: Unternehmensstruktur unterschiedlicher Social Media-Typen

3.3 Unternehmenssysteme

Informations-, Kommunikations-, Steuerungs- und Personalmanagementsystemen kommt im Servicemarketing allgemein eine hohe Bedeutung zu, auch wenn der Einsatz abhängig von Dienstleistungstyp, -branche, Größe und Professionalität des Anbieters variiert (Bruhn/Meffert 2012). Bei der Absorption neuen, externen Wissens erfordern vor allem die Informations- und Kommunikationssysteme eine Überprüfung. Den effektiven und effizienten Ablauf des Absorptionsprozesses in Social Media steuern die mitarbeiter- und kundenbezogenen Kontrollsysteme.

Die Planung und Durchführung von Kundengewinnungs- und Kundenbetreuungsmaßnahmen unterstützen *Informations- und Kontrollsysteme* durch Zufriedenheits- beziehungsweise Loyalitätsmessungen und das Management von Kundenaktivitäten (Bruhn/Meffert 2012). Um die Absorptionsfähigkeit sicherzustellen, ist die Integration von Social Media in die bestehenden Systeme essentiell. Eine einheitliche Datenbank erweitert das verfügbare Vorwissen und unterstützt den unternehmensinternen Informationsaustausch (B_2 und B_3) ebenso wie die Informationsverwertung (B_4). Die Vielfalt der Anbieter und ein wachsendes Datenvolumen erschweren allerdings die Integration der zusätzlichen Informationen aus Social Media (vgl. Abschnitt 2.1). Die meisten Unternehmen akquirieren sowohl aus der direkten Interaktion mit Kunden als auch aus Online-Interaktionen zwischen Nutzern Wissen.

Neben den kundenbezogenen existieren auch *interne Unternehmenssysteme*. Beispielsweise erfassen viele Serviceunternehmen zur Erfolgskontrolle und zum Anreiz ihrer Mitarbeitenden die Ergebnisse und das Verhalten im Kundenkontakt (Bruhn/Meffert 2012). Um Anreize und Kontrollmöglichkeiten zur Steigerung der Absorptionsfähigkeit aufzubauen, bietet sich die Ergänzung dieser Kontrollsysteme um kundenbezogene und wissensbasierte Messgrößen an (Foss et al. 2011; Ramani/Kumar 2008). Mögliche Kennzahlen könnten unter anderem die Häufigkeit und Qualität der Antworten in Sozialen Netzwerken oder die kontinuierliche Pflege interner Wissensdatenbanken sein. Die Anpassung der Kontrollsysteme ermöglicht die frühzeitige Identifikation und Überprüfung von Zielabweichungen. Problematisch für die Implementierung ist allerdings, dass bislang keine anerkannten Social Media-Kennzahlen existieren (Hoffman/Fodor 2010).

Zur Optimierung der Absorptionsfähigkeit führt kurzum kein Weg an einer *Anpassung der Unternehmenssysteme* vorbei. Die Integration von Social Media ist in kundenbezogenen Datenbanken ebenso wie mitarbeiterbezogene Kontroll- und Anreizsysteme denkbar, so dass sie die Wissensakquisition (B_1), kombinatorische Fähigkeiten (B_2), Lernprozesse (B_3) und die Verwertung (B_4) unterstützt. Da eine Anpassung des Informationssystems schnell hohe Investitionen bedeutet und ein Social Media-basiertes Kontroll- und Anreizsystem nur bei mitarbeiterbezogener Zurechenbarkeit sinnvoll ist, sollte allerdings eine *Kosten-Nutzen-Analyse* über den Umfang der Implementierung entscheiden. Ähnlich wie bei der Unternehmensstruktur wächst die Notwendigkeit für Anpassungen tendenziell mit dem Stellenwert von Social Media. Abbildung 5 verdeutlicht, dass beim „Experimentierer" nur geringer Anpassungsbedarf besteht. Den „Transformator" zeichnet hingegen die Fähigkeit zur Integration externer Informationen in die eigenen Unternehmenssysteme erst aus.

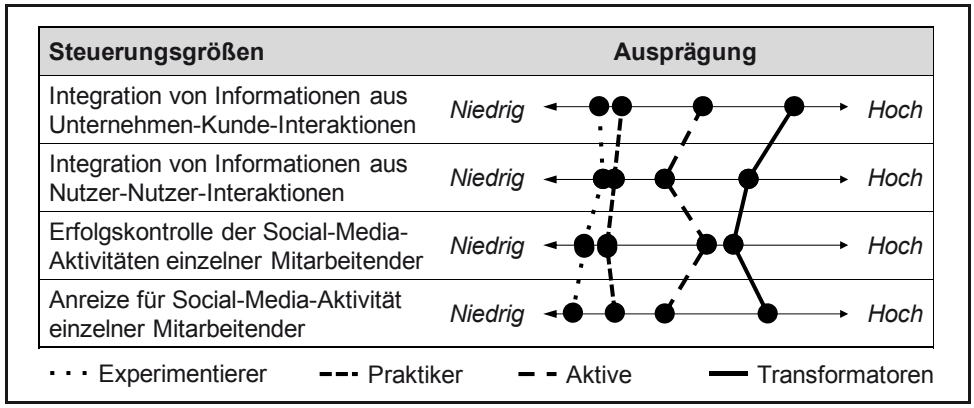


Abbildung 5: Unternehmenssysteme unterschiedlicher Social Media-Typen

3.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur steht für gemeinsame Werte- und Normenvorstellungen sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster. Als eine Art kollektive Programmierung der Mitarbeitenden (Hofstede et al. 2010) definiert sie die Entscheidungen, Handlungen sowie Aktivitäten von Organisationen. Da ein Wandel der Unternehmenskultur nur langfristig möglich ist, entspricht sie einem Schlüsselfaktor bei der Strategieimplementierung (Edvardsson/Enquist 2002; Burmann/Zeplin 2005).

Kulturelles Leitprinzip aller Dienstleistungsunternehmen ist die *Kundenorientierung* (Bruhn/Meffert 2012). Als Subkonstrukt der Interaktionsorientierung bildet sie auch die

Basis für die Implementierung von Social Media-Strategien. Welche Unternehmenskultur eine strategische Interaktionsorientierung am besten unterstützt, haben Thalmann/Brettel (2012) in Anlehnung an Cameron/Freeman (1991) durch den Vergleich marktorientierter, Klan-, hierarchischer und flexibler Kulturen untersucht. Die Managerbefragung zeigt, dass nur die Kultur der Flexibilität einen signifikant positiven Effekt auf die Interaktionsorientierung hat (Thalmann/Brettel 2012). Mit einem niedrigen Bürokratielevel fördert sie innovatives Denken und interaktive Prozesse (B_1 und B_2). Nicht signifikant, aber immerhin leicht positiv ist auch der Einfluss hierarchischer Kulturen auf die Interaktionsorientierung. Offensichtlich tragen klare Regeln und Vorschriften zu einer Formalisierung der Absorption bei und steigern so die Effizienz und indirekt auch die Interaktionsorientierung (B_4). Marktorientierte und Klan-Kulturen hingegen kennzeichnet eine geringe Interaktionsorientierung, was auf ihren mangelnden Kundenfokus zurückführbar ist.

In Bezug auf die *Neuproduktentwicklung* stellt Moorman (1995) allerdings fest, dass in Innovationsprozessen gerade die familienähnliche Klan-Kultur Vorteile bietet und den anderen Arten der Unternehmenskultur in allen Dimensionen der Absorptionsfähigkeit überlegen ist: „Organizational information processes are fundamentally ‚people processes' that require trust and commitment among organizational members" (Moorman 1995). Während Interaktionen eine nach außen hin offene Kultur erfordern, beruhen Innovationsprozesse offenbar stärker auf internen Sozialisierungsfähigkeiten („socialization capabilities"). Die Ausrichtung nach Innen (B_2 und B_3) birgt allerdings auch bei der Neuproduktentwicklung die Gefahr der Isolation und Selbstreferenzialität, so dass Mitarbeitende relevante externe Informationen nicht mehr wahrnehmen (B_1) und die Flexibilität sinkt (van den Bosch et al. 1999).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Interaktion und Neuproduktentwicklung offensichtlich unterschiedliche kulturelle Aspekte voraussetzen. Die Ausrichtung des Unternehmens nach innen beziehungsweise nach außen und der Formalisierungsgrad stehen in Wechselwirkung mit seiner Zielsetzung, Strategie und den Systemen ($B_{1\text{-}4}$). Anpassungen sind allerdings nur inkrementell und langfristig möglich. Bei der Implementierung der Social Media-Strategie entspricht die Unternehmenskultur deshalb fast schon einer Fixgröße. Nach dieser Logik rentieren sich Investitionen in Social Media vor allem in flexiblen Kulturen, da sie eine hohe natürliche Absorptionsfähigkeit mitbringen. In hierarchischen Kulturen sind umgekehrt kaum „Experimentierer" oder „Transformierer" zu erwarten (vgl. Abbildung 6).

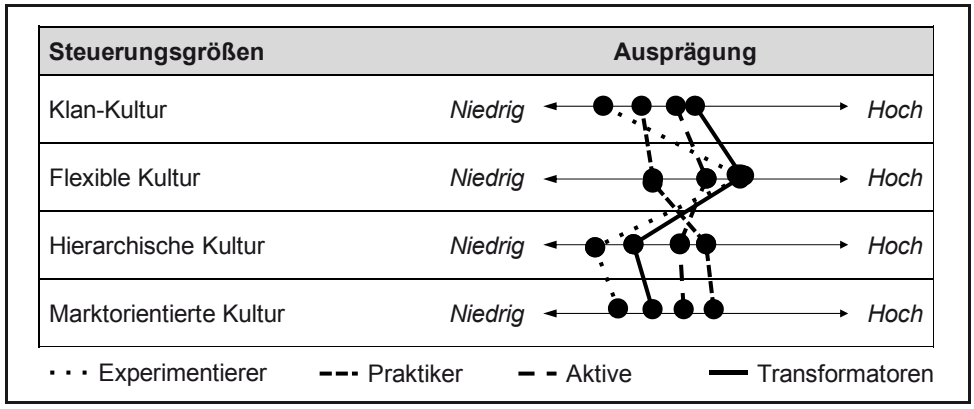


Abbildung 6: Unternehmenskultur unterschiedlicher Social Media-Typen

3.5 Mitarbeitende

Da Services vorwiegend im direkten Kontakt zwischen Mitarbeitendem und Kunde erbracht werden (Zeithaml et al. 1985), bestimmen die *Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden* das Leistungspotenzial eines Dienstleistungsunternehmens. Für die erfolgreiche Implementierung von Social Media-Strategien müssen die Mitarbeitenden die Funktionsweise interaktiver Medien kennen, verstehen, können und den Einsatz auch wollen (vgl. Kolks 1990). Mögliche Stellhebel sind personalpolitische sowie interne und externe Kommunikationsinstrumente (Stauss 2000).

Das Vorwissen zu Social Media und die Fähigkeit, diese auch aktiv zur Interaktion oder Informationsakquisition zu nutzen, lassen sich in *Mitarbeiterschulungen* vermitteln. Ergänzend können unter anderem Foren und Helpdesks bei Anwendungsproblemen Hilfe leisten (Owyang et al. 2011; Zerfaß/Linke 2012). Durch die niedrigen Einstiegshürden stellt der Einsatz selbst („Können“) kein allzu großes Problem dar. Wichtig sind aber auch das „Verstehen“ der Funktionsweise und das „Kennen“ unternehmensspezifischer Richtlinien. Das „Wollen“ hängt von der Unternehmenskultur ab und lässt sich nur eingeschränkt mit Hilfe von *Anreizsystemen* steuern.

Um angesichts des volatilen Kommunikationsmarkts schnell und flexibel Kompetenzen aufzubauen, sind auch die Einstellung neuer Mitarbeitender oder ein teilweises Outsourcen des Social Media-Einsatzes an Experten möglich (vgl. Day 2011). In der Praxis beauftragen Unternehmen vor allem bei spezialisierten Aufgaben *externe Partner*, z.B. bei kreativen Entwicklungsprozessen oder zur technischen Umsetzung. Gleichzeitig unterstützen Agenturen aber auch Standardaufgaben, wie die Betreuung von Social Media-

Plattformen oder das Monitoring. Bei dieser Make-or-Buy-Entscheidung ist wichtig, dass unabhängig von der Aufgabenteilung beide Seiten über ein gemeinsames Vorwissen

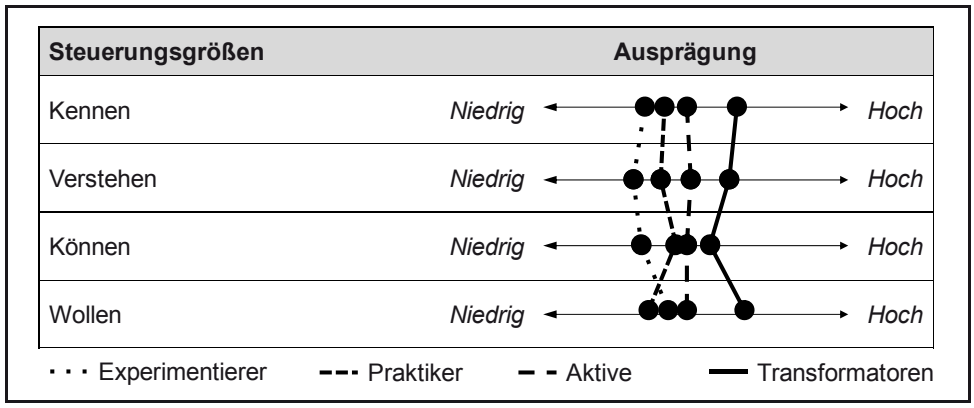


Abbildung 7: Mitarbeiterkompetenzen unterschiedlicher Social Media-Typen

(B_1) verfügen, um sich gegenseitig verständigen (B_2) und die generierten Informationen zielkonform nutzen (B_3 und B_4) zu können (Cohen/Levinthal 1990; Parsons et al. 1998).

Zusammengefasst erfordert die Implementierung von Social Media-Strategien den Aufbau der notwendigen personellen Ressourcen und Kompetenzen durch Schulungen und Anreize für die eigenen Mitarbeitenden oder die Beauftragung externer Experten. Mit wachsendem Stellenwert von Social Media müssen die Kenntnisse und die Akzeptanz auch im gesamten Unternehmen verteilt sein. Bei „Experimentierern" divergieren Wissen und Motivation zwischen den Mitarbeitenden erheblich. Der reaktive Ansatz der „Praktiker" lässt eine vergleichsweise geringere Akzeptanz vermuten.

4. Fazit

Der Einsatz von Social Media stellt Unternehmen vor neue Management-Herausforderungen. Für den Umgang mit den schnell wandelnden Kommunikationsmärkten, zusätzlichen Touchpoints, wachsenden Datenmengen und erhöhten Interaktionserwartungen sind insbesondere beim Informations- und Kommunikationsmanagement Anpassungen notwendig. Als theoretischer Rahmen für die Analyse eignet sich das Konzept der Absorptionsfähigkeit, das zeigt, welche Fähigkeiten Unternehmen für die Akquisition, Assimilation, Transformation und Verwertung externer Informationen benötigen (Cohen/Levinthal 1990; Zahra/George 2002). Da sich diese Prozesse weitgehend mit dem Social Media-Management decken, geben sie Bedingungen für eine erfolgreiche Implementierung vor (Forschungsfrage 1): (1) Balance zwischen Social Media- und unterneh-

mensspezifischem Vorwissen, (2) Aufbau kombinatorischer Fähigkeiten, (3) Unterstützung von Lernprozessen und (4) konsequente Verwertungsorientierung.

Zur Steuerung des Implementierungserfolgs (Forschungsfrage 2) stehen Unternehmen auf institutioneller und personenbezogener Ebene verschiedene Stellgrößen zur Verfügung: Die Unternehmensstruktur entscheidet über die Verankerung von Social Media und die Möglichkeiten zur Koordination sowie zum Austausch zwischen Mitarbeitenden und Stakeholdern. Da Vorwissen die Identifikation und Aufnahme geschäftsrelevanter Informationen erleichtert, können Unternehmen durch Delegation und Dezentralisierung der Verantwortung für Social Media ihre Absorptionsfähigkeit erhöhen. Umgekehrt steigt mit zunehmender Social Media-Integration allerdings auch der Koordinationsaufwand, so dass parallel eine Anpassung der Unternehmenssysteme notwendig ist. Ohne geeignete Informations- und Kommunikationssysteme nimmt der Implementierungserfolg ab einem gewissen Punkt wieder ab (vgl. Abbildung 8). Eine weitgehend natürliche Grenze für die Absorptionsfähigkeit setzt die Unternehmenskultur, wenn diese nicht offen und flexibel ist. Einfluss haben außerdem die Social Media-Kompetenz und -Akzeptanz der Mitarbeitenden, die sich aber beide durch beispielsweise Schulungen, Anreizsysteme oder die Beauftragung externer Partner anpassen lassen.

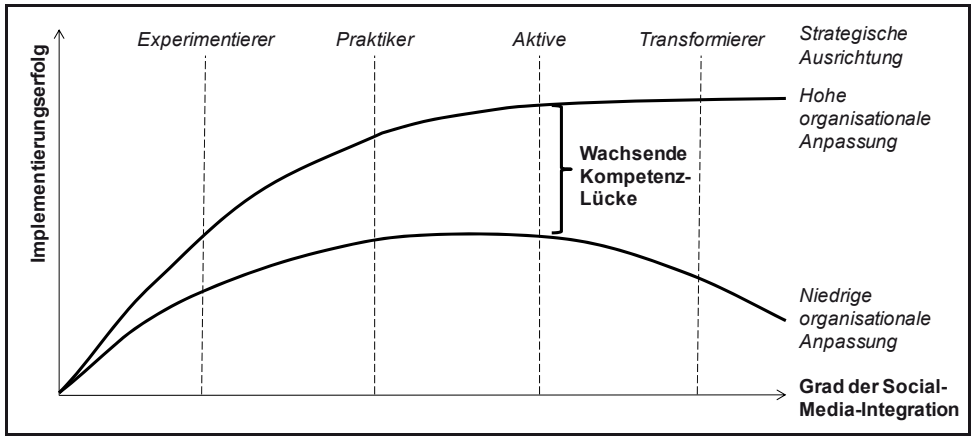


Abbildung 8: Erfolgreiche Implementierung erfordert Anpassungen im Unternehmen

Über erste Managementimplikationen hinaus gibt der Beitrag auch Anregungen für die zukünftige Forschung. Einerseits bietet die konzeptuelle Aufarbeitung Ansatzpunkte für eine spätere empirische Prüfung zur Social Media-Implementierung. Andererseits zeigt die Übertragung des Konzepts der Absorptionsfähigkeit auf die Implementierung von Social Media-Strategien, dass die Theorie über das Innovationsmanagement hinaus auch zum Verständnis von Informations- und Kommunikationsprozessen beitragen kann.

Literaturverzeichnis

Berthon, P./John, J. (2006): The Marketing-IT Paradox – Interactions from the Customer's Perspective, in: Sheth, J.N./Sisodia, R.S. (Hrsg.): Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future, Armonk, S. 191-197.

Bowen, D.E./Lawler, E.E., III (1998): Empowerment im Dienstleistungsbereich, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 1031-1044.

Breene, T./Whipple, B. (2011): Melding marketing and IT – Are you ready for the digital revolution?, in: Outlook, Vol. 1, No. 1, S. 1-8.

Brown, B./Sikes, J. (2012): Minding your digital business: McKinsey Global Survey results, in: McKinsey on Business Technology, Vol. 27, Fall, S. 24-30.

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung – Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.

Bruhn, M./Meffert, H. (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115-140.

Busemann, K./Gscheidle, C. (2012): Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012, in: Media Perspektiven, 43. Jg., Nr. 7-8, S. 380-390.

Cameron, K.S./Freeman, S.J. (1991): Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, in: Pasmore, W.A./Woodman, R.W. (Hrsg.): Research in organizational change and development, Greenwich, S. 23-58.

Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge.

Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, S. 128-152.

Danzinger, F. (2010): Kundeninteraktionskompetenz in Industriegütermärkten – Eine empirische Studie zur Interaktions- und Lernorientierung, Wiesbaden.

Day, G.S. (2011): Closing the Marketing Capabilities Gap, in: Journal of Marketing, Vol. 75, No. 7, S. 183-195.

Dell (2012): Dell in Social Media, http://content.dell.com/ch/de/corp/about-dell-Social Media.aspx (Zugriff am 28.09.2012).

Dunn, B.J. (2010): Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media, in: Harvard Business Review, Vol. 88, No. 12, S. 43-48.

Edvardsson, B./Enquist, B. (2002): 'The IKEA Saga' – How Service Culture Drives Service Strategy, in: The Service Industries Journal, Vol. 22, No. 4, S. 153-186.

Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities – what are they?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10-11, S. 1105-1121.

Faktenkontor (2012): Social Media-Trendmonitor – Angekommen in der Wirklichkeit? Social Media in PR und Journalismus, Hamburg.

Foss, N.J./Laursen, K./Pedersen, T. (2011): Linking Customer Interaction and Innovation – The Mediating Role of New Organizational Practices, in: Organization Science, Vol. 22, No. 4, S. 980-999.

French, T./LaBerge, L./Magill, P. (2011): We're all marketers now, in: McKinsey Quarterly, Vol. 25, No. 3, S. 26-34.

Gartner (2012): Hype Cycles, http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp (Zugriff am 19.07.2012).

Grönroos, C. (1982): An Applied Service Marketing Theory, in: European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 7, S. 30-41.

Gummesson, E. (1987): The new marketing – Developing long-term interactive relationships, in: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, S. 10-20.

Hall, D.J./Saias, M.A. (1980): Strategy follows structure!, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, No. 2, S. 149-163.

Hoffman, D.L./Fodor, M. (2010): Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 52, No. 1, S. 41-49.

Hofstede, G.H./Hofstede, G.J./Minkov, M. (2010): Cultures and organizations. Software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival, 3. Aufl., New York.

Jansen, J.J.P./van den Bosch, F.A.J./Volberda, H.W. (2005): Managing Potential and Realized Absorptive Capacity – How Do Organizational Antecedents Matter?, in: The Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6, S. 999-1015.

Kaplan, A.M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: Business Horizons, Vol. 53, No. 1, S. 59-68.

Ketchen, D.J./Thomas, J.B./Snow, C.C. (1993): Organizational Configurations and Performance – A Comparison of Theoretical Approaches, in: The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, S. 1278-1313.

Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Vol. 3, No. 3, S. 383-397.

Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung – Ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden.

Lane, P.J./Klavans, R. (2005): Science intelligence capability and innovation performance – an absorptive capacity perspective, in: International Journal of Technology Intelligence and Planning, Vol. 1, No. 2, S. 185-204.

Lane, P.J./Koka, B.R./Pathak, S. (2006): The Reification of Absorptive Capacity – A Critical Review and Rejuvenation of the Construct, in: Academy of Management Review, Vol. 31, No. 4, S. 833-863.

Lane, P.J./Salk, J.E./Lyles, M.A. (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 12, S. 1139-1161.

Laney, D. (2001): 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety, http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf (Zugriff am 19.07.2012).

Moorman, C. (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, No. 3, S. 318-335.

Owyang, J. (2010): Framework and Matrix: The Five Ways Companies Organize for Social Business, San Mateo.

Owyang, J. (2011): Social Business Readiness – How Advanced Companies Prepare Internally, San Mateo.

Parsons, A./Zeisser, M./Waitman, R. (1998): Organizing today for the digital marketing of tomorrow, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, No. 1, S. 31-46.

Pergelova, A. (2010): Connecting customers with the company. The role of interactiveness and its effect on performance, Bellaterra.

Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants Part 1, in: On the Horizon, Vol. 9, No. 5, S. 1-6.

Ramani, G./Kumar, V. (2008): Interaction Orientation and Firm Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 1, S. 27-45.

Raps, A. (2008): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung – Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.

Reichwald, R./Piller, F./Ihl, C. (2009): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Schögel, M./Mrkwicka, K. (2011): Communication Shift – Chancen und Herausforderungen aus Marketingsicht, in: Marketing Review St. Gallen, 28. Jg., Nr. 5, S. 6-10.

Schultz, D.E./Schultz, H.F. (1998): Transitioning marketing communication into the 21st century, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 4, No. 1, S. 9-26.

Stauss, B. (2000): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.

Tarlatt, A. (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen, Wiesbaden.

Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, S. 509-533.

Thalmann, J./Brettel, M. (2012): Antecedents of interaction orientation: the influence of organizational and behavioral characteristics, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 20, No. 5, S. 425-445.

Todorova, G./Durisin, B. (2007): Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization, in: The Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, S. 774-786.

Trainor, K. J. (2011): Integrating information technology and marketing – An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 1, S. 162-174.

Urban, G.L. (2006): Customer Advocacy. A New Paradigm for Marketing?, in: Sheth, J.N./Sisodia, R.S. (Hrsg.): Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future, Armonk, S. 119-125.

van den Bosch, F.A.J./Volberda, H.W./Boer, M. de (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment – Organizational Forms and Combinative Capabilities, in: Organization Science, Vol. 10, No. 5, S. 551-568.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic – continuing the evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, S. 1-10.

Volberda, H.W./Foss, N.J./Lyles, M.A. (2010): Absorbing the Concept of Absorptive Capacity – How to Realize Its Potential in the Organization Field, in: Organization Science, Vol. 21, No. 4, S. 931-951.

Vorhies, D.W./Morgan, N.A. (2003): A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1, S. 100-115.

Wilson, H.J. (2011): What's Your Social Media Strategy?, in: Harvard Business Review, Vol. 89, No. 7/8, S. 23-25.

Zahra, S.A./George, G. (2002): Absorptive Capacity – A Review, Reconceptualization, and Extension, in: The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, S. 185-203.

Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49, No. 2, S. 33-46.

Zerfaß, A./Linke, A. (2012): Social Media in der Unternehmenskommunikation – Strategien, Kompetenzen, Governance, in: Die Unternehmung, 66. Jg., Nr. 1, S. 49-63.