universität wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich“

Verfasserin

Sarah Wendler, Bakk. rer. soc. oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Masterstudium Betriebswirtschaft
Betreuer / Betreuerin:	ao. Univ.-Prof. Dr. Christine Strauß

„Xing bietet einen zusätzlichen Weg,
auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und
durch die Bestätigung der Kontaktaufnahme der Mitglieder,
wird Marketing in eigener Sache erlaubt.“ Lutz und Rumohr

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.
Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Sarah Wendler

Wien, im Jänner 2014

Vorwort und Danksagung

Soziale Medien sind für viele Menschen ein neues und unbekanntes Thema, für Studenten der Wirtschaftswissenschaften ein selbstverständliches, neues Medium zur Nutzung im privaten und beruflichen Kontext. Während der letzten Semester im Studium wurde in der Spezialisierung Marketing und Electronic Business das Thema Soziale Netzwerkseiten immer wieder in den Mittelpunkt der Lehrveranstaltungen gestellt. So habe ich mich im Rahmen der Seminare in Marketing und eBusiness mit der Thematik intensiv wissenschaftlich beschäftigt und schriftliche Arbeiten zu Sozialen Netzwerkseiten im Internet verfasst. Auch in meinem beruflichen Umfeld, bei meiner Beschäftigung bei Wendler Coaching, wurden Soziale Netzwerkseiten im Internet immer wieder diskutiert. Privat und beruflich haben Soziale Medien mein Interesse geweckt und meine Faszination wurde im Rahmen meines Studiums verstärkt. Die Möglichkeit dieses im Rahmen dieser Masterarbeit umzusetzen, hat mich mit großer Freude erfüllt.

Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei jenen Menschen bedanken, die mich dabei unterstützt und betreut haben. Mein Dank geht vor allem an meinen Supervisor, Herrn Mag. Andreas Mladenow, Bakk., der mich vor und während dem Verfassen meiner Arbeit motiviert hat und immer mit Ratschlägen und Tipps zur Seite stand. Des Weiteren möchte ich mich bei ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Christine Strauß, Fachbereichsleiterin von Electronic Business, für die Begleitung und Unterstützung während der Spezialisierung im Masterstudium bedanken.

Ein herzlicher Dank geht natürlich auch an die interviewten Unternehmensberater, die sich freiwillig zur Teilnahme an einer Befragung bereit erklärten. Nur durch die zur Verfügung Stellung ihrer Zeit, ihres Wissen und ihrer Meinungen ist eine qualitative, empirische Erhebung möglich gewesen.

Mein größter Dank gilt meinen Eltern, Juliane und Franz, die mich immer unterstützt haben und während dieser Arbeit mit Motivation begleitet haben. Ein Dank auch an meinen Freund Martin, der mir währenddessen zur Seite gestanden ist.

Vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IX
Abkürzungsverzeichnis XI
1. Einleitung 1
1.1. Hintergrund der Arbeit 1
1.2. Motivation, Fragen und Ziel der Arbeit 2
1.3. Gliederung, Methodik und Hinweise der Arbeit 3
2. Soziale Netzwerke 4
2.1. Struktur eines Sozialen Netzwerkes 4
2.1.1. Netzwerktheorie von Granovetter 6
2.1.2. Gladwell´s „Das Gesetz der Wenigen“ 7
2.2. Vorteile Sozialer Netzwerke im Internet 7
2.3. Begriff Networking 8
2.4. Soziale Netzwerkseiten im Internet 9
2.4.1. Aufbau Sozialer Netzwerkseiten 10
2.4.2. Geschichte der Sozialen Netzwerkseiten 12
2.4.3. „The long tail“ der Sozialen Netzwerke 13
2.4.4. Funktionen der Sozialen Netzwerkseiten 15
2.4.5. Klassifizierung von Sozialen Netzwerkseiten 15
2.4.6. Prozess auf Sozialen Netzwerkseiten 17
2.4.7. Motive der Nutzer von Sozialen Netzwerkseiten 18
2.5. Statistiken zur Nutzung Sozialer Netzwerkseiten 20
2.6. Datenschutz und –sicherheit in Sozialen Netzwerkseiten 23
3. Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen 26
3.1. Begriff Soziale Medien 26
3.2. Soziale Medien und Netzwerke in der Wertkette des Unternehmens 28
3.3. Chancen und Herausforderungen von Sozialen Medien und Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen 29
3.3.1. Marketing mit Sozialen Medien 32
3.3.2. Kundenbindung und Kundenloyalität 33
3.3.3. Soziales Kundenbeziehungsmanagement 35
3.3.4. Mundpropaganda 37
3.3.5. Modelle der Mundpropaganda 39
3.3.6. Elektronische Mundpropaganda 39

3.3.7. Elektronische Mundpropaganda in Sozialen Netzwerkseiten 40
3.3.8. Mundpropaganda-Marketing 41
3.3.9. Mundpropaganda in Dienstleistungsunternehmen 42
3.3.10. Mundpropaganda und Neukundengewinnung 43
3.3.11. Virales Marketing 44
3.3.12. Markenbildung und -führung im Internet 45
3.3.13. Markenbildung in Sozialen Netzwerken 46
3.3.14. Markengemeinschaft 47
4. Soziale Netzwerkseite Xing 49
4.1. Funktionen von Xing 50
4.2. Geschichte von Xing 51
4.3. Zielgruppe von Xing 52
4.4. Demografische Daten der Xing-Nutzer 52
4.5. Xing in Österreich 56
4.6. Funktionsweise von Xing 57
4.7. Vorteile von Xing 59
4.8. Xing-Vorteile für Unternehmen 60
4.9. Xing versus LinkedIn 62
4.10. Datenschutz und –sicherheit auf Xing 63
5. Unternehmensberatung in Österreich 65
5.1. Begriffe und Abgrenzung von Beratung und Unternehmensberatung 66
5.2. Geschichte der Unternehmensberatung 68
5.3. Beteiligte am Beratungsprozess 69
5.4. Phasen des Beratungsprozesses 70
5.5. Formen der Unternehmensberatung 71
5.5.1. Strategieberatung 72
5.5.2. Organisationsberatung 74
5.5.3. IT-Beratung 74
5.5.4. HR-Beratung 75
5.5.5. Personal- und Organisationsentwicklung 76
5.6. Beratungsmarkt und Coaching in Österreich 83
5.6.1. Zusammenhang mit der Unternehmensberatungsbranche 85
5.6.2. Geschichte des Coachings 87
5.6.3. Voraussetzungen und Gründe für Coaching 88
5.6.4. Arten und Formen des Coachings 89
5.7. Situation in Österreich 92

5.7.1. Beschäftigte in den Unternehmensberatungsfirmen 97
5.7.2. Tätigkeitsbereiche der österreichischen Unternehmensberater 100
5.7.3. Gründe für die Unternehmensberatung 101
6. Empirische Erhebung 102
6.1. Ziel dieser Arbeit 102
6.2. Methodische Vorgehensweise 103
6.3. Entwicklung des Interviewleitfadens und Pretest 104
6.4. Auswahl der Stichprobe und Feldzugang 106
6.5. Datenerhebung 107
6.6. Vorstellung der Interviewpartner 108
6.7. Xing-Profile der Interviewpartner 112
7. Auswertung und Ergebnisse 116
7.1. Aufbereitung und Auswertung der Daten 116
7.2. Transkription der Interviews 116
7.3. Auswertung der Interviews 117
7.4. Präsentation der Ergebnisse 118
7.4.1. Beruflicher Hintergrund 118
7.4.2. Art des Beschäftigungsverhältnisses 118
7.4.3. Tätigkeitsdauer in der Unternehmensberatungsbranche 119
7.4.4. Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberater 120
7.4.5. Zielgruppe der Unternehmensberater 123
7.4.6. Auslandstätigkeit der Unternehmensberater 124
7.4.7. Unternehmensgröße der Interviewpartner 125
7.4.8. Beschäftigte in den Unternehmen der Berater 126
7.4.9. Kommunikationsmittel und Soziale Netzwerke im Internet 128
7.4.10. Berufliche Nutzung Sozialer Netzwerke im Internet 129
7.4.11. Unternehmensberatungsbranche in Österreich 131
7.4.12. Positionierung im Wettbewerb 134
7.4.13. Mundpropaganda in der Unternehmensberatungsbranche 135
7.4.14. Gründe für die Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche 136
7.4.15. Nutzungsgründe des Xing-Profils 137
7.4.16. Nicht-Nutzung von Xing als Unternehmensberater 139
7.4.17. Vorteile eines Xing-Profils für Unternehmensberater 141
7.4.18. Chancen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen 144
7.4.19. Herausforderungen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen 148

7.4.20. Neukundengewinnung auf Soziale Netzwerkseiten 151
7.4.21. Mundpropaganda auf Sozialen Netzwerkseiten 154
7.4.22. Zukünftige Entwicklung von Sozialen Netzwerkseiten 155
7.4.23. Zukünftige Entwicklung der Bedeutung von Xing für Unternehmen 157
8. Fazit und Ausblick 158
8.1. Zusammenfassung der Ergebnisse 158
8.2. Fazit 160
8.3. Zukunftsausblick 165
9. Literaturverzeichnis 167
9.1. Internetquellen 167
9.2. Fachliteratur 171
9.3. Interviews 180
Anhang I: Übersicht der Interviews 182
Anhang II: Interviewleitfaden 183
Anhang V: Abstract (Deutsch) 184
Anhang IV: Abstract (English) 185
Anhang V: Curriculum Vitae 186

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur eines Sozialen Netzwerkes 5
Abbildung 2: Netzwerktheorie von Granovetter 6
Abbildung 3: Profil erstellen 11
Abbildung 4: Zeitleiste Sozialer Netzwerkseiten 13
Abbildung 5: „The long tail“ der Soziale Netzwerke 14
Abbildung 6: Klassifizierung Sozialer Netzwerkseiten 16
Abbildung 7: Beispiele für Soziale Netzwerkseiten 17
Abbildung 8: Prozess auf Sozialen Netzwerkseiten 18
Abbildung 9: Gründe für die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten 20
Abbildung 10: Nützliche Funktionen Sozialer Netzwerkseiten 21
Abbildung 11: Besucher sozialer Netzwerke 22
Abbildung 12: Top 10 der Sozialen Netzwerke 23
Abbildung 13: Wertkette von Unternehmen 28
Abbildung 14: Entstehung der Kundenloyalität 34
Abbildung 15: Xing-Mitgliederzahlen 53
Abbildung 16: Branchenverteilung der Xing-Mitglieder 54
Abbildung 17: Unternehmensgröße der Xing-Mitglieder 55
Abbildung 18: Geschlechterverteilung der Xing-Mitglieder in Österreich 56
Abbildung 19: Alter nach Jahren der Xing-Mitglieder 57
Abbildung 20: Screenshot der Xing-Seite 58
Abbildung 21: Phasen des Beratungsprozesses 70
Abbildung 22: Beratungsfelder der Unternehmensberatung 72
Abbildung 23: Personalentwicklung 78
Abbildung 24: Instrumente der Personalentwicklung 79
Abbildung 25: Formen der beruflichen Weiterbildung 80
Abbildung 26: Spannungsfelder im Coaching 86
Abbildung 27: Arten des Coaching 90
Abbildung 28: Mitgliederstatistik des UBIT in Österreich 93
Abbildung 29: Bundesländer-Mitgliederstatistik UB per 31.03.2013 94
Abbildung 30: Aktive Unternehmensberater in Österreich 94
Abbildung 31: Wachstumsraten im Jahre 2011 97
Abbildung 32: Beschäftigte in Unternehmensberatungs-Unternehmen 98
Abbildung 33: Unternehmensanzahl nach Beschäftigungsgrößenklassen 99
Abbildung 34: Beschäftigte im Durchschnitt 100
Abbildung 35: Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberater 101
Abbildung 36: Art der Stichprobenziehung 106
Abbildung 37: Interviewübersicht 108
Abbildung 38: Xing-Mitgliedschaft 113
Abbildung 39: Beginn der Xing-Mitgliedschaft 114
Abbildung 40: Kontakte auf Xing 115
Abbildung 41: Art des Beschäftigungsverhältnisses 119
Abbildung 42: Tätigkeitsdauer in der Unternehmensberatungsbranche 120

Abbildung 43: Tätigkeitsbereiche in der Unternehmensberatung 121
Abbildung 44: Auslandstätigkeit 125
Abbildung 45: Unternehmensgröße der Berater 126
Abbildung 46: Beschäftigte in den Unternehmen der Berater 127
Abbildung 47: Kommunikationsmittel der Unternehmensberater 128
Abbildung 48: Berufliche Nutzung Sozialer Netzwerke 130
Abbildung 49: Gründe für die Xing-Profil-Nutzung 138
Abbildung 50: Vorteile eines Xing-Profils für Unternehmensberater 141
Abbildung 51: Chancen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten 145
Abbildung 52: Herausforderungen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten 148
Abbildung 53: Neukundengewinnung: Chancen auf Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen 152
Abbildung 54: Neukundengewinnung: Chancen für Unternehmensberater auf Sozialen Netzwerkseiten 153

Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
&	Et-Zeichen (lateinisch für *und*)
AG	Aktiengesellschaft
AHS	Allgemein bildende höhere Schule
AMS	Arbeitsmarktservice
B2B	Business-to-Business (engl. für *Beziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen*)
BHAK	Bundeshandelsakademie
ca.	zirka
CRM	Customer-Relationship-Management (engl. für *Kundenbeziehungsmanagement*)
d.h.	das heißt
D-A-CH	Deutschland-Österreich-Schweiz
Dr.	Doktor
dt.	Deutsch
E-Book	electronic book (engl. für *elektronisches Buch*)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	electronic mail (engl. für *elektronische Post*)
engl.	Englisch
EPOs	Ein-Personen-Organisationen
etc.	et cetera (lateinisch für *und so weiter*)
EU	Europäische Union
FEACO	European Federation of Management Consultancies Associations
FH	Fachhochschule
FV	Fachverband
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAK	Handelsakademie
HR	Human Resources
i.d.	in der
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LKW	Lastkraftwagen
Mag.	Magister
Mail	kurz für E-Mail
Med-Uni	Medizinische Universität
NLP	Neuro-Linguistische Programmieren
OK oder OK.	Okay (engl. für *alles in Ordnung*)
PC	Personal Computer (engl. für *persönlicher Rechner*)
PDF	Portable Document Format (engl. für *portables Dokumentenformat*)
PE	Personalentwicklung
SMS	Short Message Service (engl. für *Kurznachrichtendienst*)
TV	Television (engl. für *Fernsehgerät*)
UB	Unternehmensberatung
UBIT	Unternehmensberatung und Informationstechnologie
Uni.	Universität
USA	United States of America (engl. für *Vereinigte Staaten*)
USP	Unique Selling Proposition (engl. für *Alleinstellungsmerkmal*)
usw.	und so weiter
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WOM	Word-of-Mouth (engl. für *Mundpropaganda*)
WU	Wirtschaftsuniversität
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die Einleitung beinhaltet den Hintergrund, die Motivation und das Ziel dieser Studie, sowie die Gliederung und Methodik der Arbeit. Abschließend finden sich im Einleitungskapitel noch Hinweise zu dieser Arbeit.

1.1. Hintergrund der Arbeit

Soziale Netzwerkseiten im Internet gehören zu den Webseiten, die am häufigsten von den Nutzern verwendet werden. Aufbau und Pflege sozialer Beziehung stehen auf Soziale Netzwerkseiten im Internet im Mittelpunkt, einerseits für die privaten Beziehungen und andererseits für berufliche Kontakte. Die Beliebtheit Sozialen Netzwerkseiten hat zahlreiche Unternehmen motiviert dieses Medium für Werbung und Interaktionen mit Kunden zu nutzen.[1] Die Mundpropaganda gewinnt in Sozialen Netzwerkseiten im Internet zunehmend an Bedeutung. Eine der Fragen dieser Arbeit ist, ob Unternehmen versuchen diese für ihren Unternehmenserfolg positiv zu nutzen.[2] Mundpropaganda spielt auch in der Unternehmensberatungsbranche in Österreich eine große Rolle. Auf der Netzwerkseite Xing werden berufliche Kontakte aufgebaut und gepflegt. Eine der Hauptfragen dieser Studie ist, ob ein Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Mundpropaganda und der Nutzung von Xing von Unternehmensberatern besteht.

Die Einschätzung der Chancen und Herausforderungen für Unternehmen zur Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten zur Interaktion mit Kunden beeinflusst die Präsenz der Unternehmen auf diesem Medium. Bisher ist noch in kaum einer Studie erforscht, ob sich für Unternehmensberater in Österreich Vorteile durch Aktivitäten, insbesondere auf Xing, ergeben.

[1] Vgl. Richter, et al. (2011), S. 89f.
[2] Vgl. Metaconsulting. (2012), Aufruf am 03.12.2013

1.2. Motivation, Fragen und Ziel der Arbeit

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Soziale Netzwerkseiten ist aufgrund der Popularität dieser neuen Medien unabdingbar. Den Unternehmen wird von sogenannten Social-Media-Experten empfohlen ihre Kundeninteraktionen auf Soziale Netzwerkseiten auszuweiten. Die Fragen der richtigen Auswahl des Netzwerks, die Ansprache der Zielgruppe und die benötigte Strategie auf diesen neuen Medien stellen die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen. In der Literatur wird von riesigen Chancen geschwärmt, die die Unternehmen durch die Nutzung dieser Sozialen Netzwerkseiten erreichen können. Auch Xing gewinnt zunehmend an Bekanntheit und wirbt mit gewinnbringenden Chancen für alle Berufsgruppen.

Ziel dieser Arbeit ist eine einerseits die Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen für Unternehmen auf Sozialen Netzwerkseiten und andererseits die Beantwortung der zentralen Fragen:

- „Kann ein Unternehmensberater, mit Spezialisierung im Bereich Coaching, in Österreich von Sozialen Netzwerken wie Xing profitieren?“

- „Welche Chancen ergeben sich für österreichische Unternehmensberater beim Einsatz auf Sozialen Netzwerkseiten?“ und

- „Werden die Vorteile aus der Literatur wie Neukundengewinnung und Mundpropaganda auf Soziale Netzwerkseiten wie Xing praktisch angewendet?“ und

- „Welchen Herausforderungen stehen die Unternehmen beim Einsatz auf Sozialen Netzwerkseiten gegenüber?“

Ziel der Herangehensweise war es, die dargestellten Fragen und Themen sowohl theoretisch als auch empirisch zu bearbeiten. Dazu sollten einerseits die Theorie näher beleuchtet und andererseits Unternehmensberater zum Thema befragt werden.

1.3. Gliederung, Methodik und Hinweise der Arbeit

Diese Arbeit besteht hauptsächlich aus zwei großen Teilen: der Literaturrecherche und der empirischen Erhebung. Die ersten drei Kapitel enthalten Begriffsdefinitionen und erläutern die Themenstellungen dieser Arbeit aus der Literatur. Dazu werden die Begriffe Soziale Netzwerkseiten, Xing und Unternehmensberatungsbranche in Österreich erklärt, sowie deren Geschichte und Funktionen beschrieben. Das vierte Kapitel stellt die Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen aus Sicht der Literatur gegenüber, wobei auf das Thema Mundpropaganda näher eingegangen wird. Die Literaturquellen für die ersten vier Kapitel sind vorrangig aus dem Internet, da Soziale Netzwerkseiten im Internet und Xing neue Thematiken darstellen und daher kaum Fachbücher vorhanden sind. Dabei wurde darauf geachtet, dass vor Allem wissenschaftliche Artikel zitiert wurden. Anschließend wird die Empirische Erhebung beschrieben und auf die Datenergebung näher eingegangen. Die empirische Erhebung besteht aus persönlichen Befragungen mit zwölf österreichischen Unternehmensberatern. Das siebente Kapitel fasst die Auswertungen der empirischen Erhebung zusammen. Dazu wurden Zitate aus den Interviews ausgewählt und grafische Darstellung entworfen. Das abschließende Kapitel dieser Arbeit beinhaltet das Fazit zur Beantwortung der zentralen Fragen dieser Studie. Eine kurze Zusammenfassung der Arbeit und ein Zukunftsausblick runden das Kapitel ab. Im Anhang sind eine Übersicht der Interviews, der Leitfaden und ein Lebenslauf der Verfasserin dieser Arbeit zu finden.

In dieser Arbeit wurde auf genderspezifische Unterschiede verzichtet, es wurde eine neutrale Geschlechtersprache verwendet und beide Geschlechter sind inbegriffen. Des Weiteren weise ich darauf hin, dass alle Interviews dem Interviewer Bias unterliegen können und mögliche Verzerrungen nicht ausgeschlossen sind. Die Auswertungen der Interviews wurden subjektiv von der Verfasserin vorgenommen und auch die Selektion der Zitate erfolgte subjektiv.

2. Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke, engl. Social Networks, sind Beziehungen zwischen mehreren Personen, soziale Kontakte und Verbindungen zwischen Menschen.[3] Denison zitiert Soziale Netzwerke von Röhrle

> *„das Gesamt an sozialen Beziehungen zwischen einer definierten Menge von Personen, Rollen oder Organisationen“*.[4]

Soziale Netzwerke können informelle und formelle Ausprägungen annehmen und es kann zwischen privaten und beruflichen Sozialen Netzwerken unterschieden werden. Beispiele für informelle private Soziale Netzwerke sind die Familie und Freunde. Arbeitskollegen und Personen, mit denen man im beruflichen Kontext agiert, können als formelle berufliche Soziale Netzwerke beschrieben werden.[5] Netzwerke, sowie Netzwerkbildung und –pflege sind besonders für Unternehmensberater von Bedeutung, da die Netzwerke der Kontakte die Basis für Empfehlungen darstellen. Netzwerke von Beratern können zum Beispiel neben Familie, Freunden und Kollegen auch Vereinigungen, Verbände, aktuelle und ehemalige Klienten und Soziale Netzwerkseiten im Internet sein, die bei der Identifikation neuer Kunden behilflich ein können.[6]

2.1. Struktur eines Sozialen Netzwerkes

Die Struktur eines Sozialen Netzwerkes besteht aus Knoten, das sind Akteure, Kanten, damit sind die Beziehungen gemeint, Hubs, zentrale Akteure und Cluster, das sind meist Gruppen von mehreren Personen, die in einer Verbindung zueinander stehen. Ein Cluster besteht aus einer begrenzten Anzahl von Knoten und Kanten zwischen den Knoten, die die soziale Beziehung zwischen den Akteuren beschreibt. Ein Hub ist meist eine Person, die über viele Kontakte, sogenannte Knoten verfügt und als zentraler Akteur viele Verbindungen in einem Sozialen Netzwerk aufweist.

[3] Vgl. Schenk, M. (1995), S. 4, Zugriff am 30.10.2012, 14:06
[4] Denison, K. (2006), S. 24, Zugriff am 30.10.2012, 14:51
[5] Vgl. ebenda, S. 24
[6] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 67f.

Die folgende Abbildung visualisiert ein „Soziales Netzwerk“, in dem die Kommunikationsstruktur der Akteure dargestellt ist:[7]

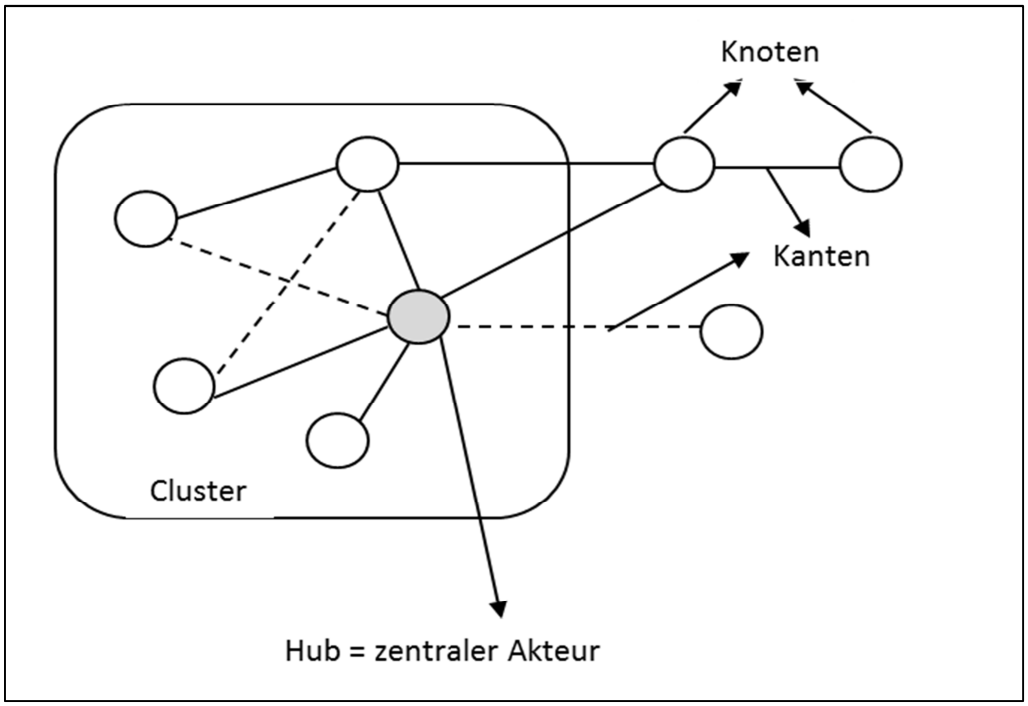

Abbildung 1: Struktur eines Sozialen Netzwerkes
eigene Darstellung in Anlehnung an Heidemann[8]

Die Abbildung zeigt die Struktur eines Sozialen Netzwerkes, ein Cluster mit mehreren Akteuren (Kreise), die Beziehungen zueinander haben, welche durch Linien dargestellt sind. Die ganzen Linien können als starke Beziehungen und die strichlierten Linien als schwache Beziehungen visualisiert werden. Der zentrale Kreis ist der Hub, der als zentraler Akteur über die meisten Beziehungen verfügt.

Schon 1967 erkannte Stanley Milgram, dass

> *„jeder Mensch auf der Welt mit anderen über eine überraschend kurze Kette von Bekanntheitsbeziehungen verbunden ist“*.[9]

Man spricht auch vom „Small World Phenomenon“ oder davon, dass „jeder jeden über sechs Ecken kennt“.[10] Heutzutage nutzen Soziale Netzwerke im Inter-

[7] Vgl. Koch, M., et al. (2007), S. 449; Heidemann, J. (2010), S. 265
[8] Vgl. Heidemann, J. (2010), S. 265
[9] Koch, M. et al. (2007), S. 449

net das Kleine-Welt-Phänomen von Milgram. Die Online-Plattform Xing zeigt auf, wie die Mitglieder zueinander in Verbindung stehen. Zwischen dem Bekannten und der Person, mit der Kontakt aufgenommen wird, stehen im Schnitt bis zu maximal fünf Mitglieder. Diese Verbindung, die auf Xing dargestellt wird, spiegelt die kurze Kette von Bekanntheitsbeziehungen von Milgram wider. Eine Kontaktaufnahme mit fremden Personen wird über den gemeinsamen Bekannten auf Xing durch die Vernetzungsdarstellung somit erleichtert.[11]

Die Untersuchungen zur Struktur eines Sozialen Netzwerkes und sozialer Beziehungen werden heutzutage unter dem Ansatz der Analyse Sozialer Netzwerke durchgeführt. Die Beziehung der Akteure, die Verbindungen innerhalb ihrer Cluster und die Voraussetzungen für die Kommunikation untereinander werden bei der SNA, Social Networking Analysis, erforscht.[12]

2.1.1. Netzwerktheorie von Granovetter

Anfang 1970 studierte Granovetter die Sozialen Netzwerke und erstellt die Theorie „The strength of weak ties“, die Stärke der schwachen Beziehungen.

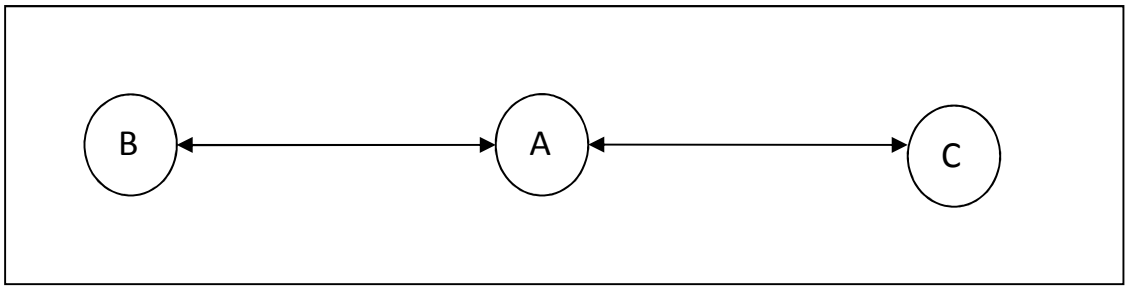

Abbildung 2: Netzwerktheorie von Granovetter
eigene Darstellung

A, B und C repräsentieren drei Personen, die durch Pfeile verbunden sind, die Pfeile spiegeln die Beziehung der Personen zueinander wider. A – B und A – C verbindet eine starke Beziehung. B und C haben keine Beziehung zueinander, jedoch verbindet sie dennoch die Beziehung zu A miteinander. So kann die starke Beziehung von B und C zu A auf direktem oder indirektem Weg zu Interaktionen miteinander führen oder eine Beziehung zueinander generieren. Die Bezie-

[10] Vgl. ebenda, S. 449
[11] Vgl. Hofert, S. (2007), S. 25
[12] Vgl. Koch, M., et al. (2007), S. 449

hung zwischen B und C, die über A hergestellt wurde, bezeichnet man als schwache Beziehung.[13] Diese schwachen Beziehungen können zu großen Informationsvorsprüngen führen, da die Personen der schwachen Beziehungen Information mit ihren Kontakten, die meist in verschiedenen Cluster zu finden sind, austauschen. Dieser Austausch über verschiedene Cluster über schwache Beziehungen kann durch die Wichtigkeit des Informationsgehaltes auch als „starke Beziehungen", wichtige Beziehungen, verstanden werden. Daher wird von der Stärke der schwachen Beziehungen gesprochen.[14]

2.1.2. Gladwell´s „Das Gesetz der Wenigen"

Laut Gladwell gibt es drei Personengruppen in einem Sozialen Netzwerk, das für die schnelle Verbreitung von Informationen verantwortlich ist.

- Mavens (Kenner): Personen, die Informationen sammeln und weitergeben
- Salesmen (Verkäufer): Personen, die andere überzeugen
- Connectors (Verbinder): Personen, die viele Leute kennen und verbinden.[15]

2.2. Vorteile Sozialer Netzwerke im Internet

Teten und Allen führen in ihrem Buch sieben Vorteile von der Nutzung von Sozialen Netzwerken für die Bildung des eigenen Netzwerkes an:

- Man kann seine eigenen Stärken einfach und schnell vielen Menschen zeigen und in Sozialen Netzwerken seinen Charakter ausbauen.
- Die eigenen Kompetenzen können durch den Zugang zu neuem Wissen von einer breiten Masse erweitert werden.
- Es können Kontakte mit Menschen gebildet werden, die einen unterstützen und bei der Erreichung von Zielen behilflich sein können.
- Über die Netzwerke ist ein schneller und einfacher Informations- und Erfahrungsaustausch möglich.
- Die Anzahl an Kontakten kann durch starke und schwache Beziehungen gesteigert werden.

[13] Vgl. Granovetter, M. (1973), S. 1361f
[14] Vgl. Koch, M., et al. (2007), S. 449
[15] Vgl. Richter, A. (2010), S. 62

- Durch Soziale Netzwerke im Internet kann eine größere Vielfalt an Bekanntschaften genutzt werden. Räumliche, sprachliche und kulturelle Einschränkungen sind über Soziale Netzwerke im Internet fast eliminiert.
- Eine häufige Kommunikation und einsehbare Verbindungspfade der Beziehungen zu den Mitgliedern des Sozialen Netzwerkes stärken das Vertrauen untereinander und erleichtern die Kontaktaufnahme mit „Bekannten von Bekannten".[16]

2.3. Begriff Networking

Furnham definiert Networking

> *„als den Aufbau von Beziehungen innerhalb, von und zwischen Gruppen".*[17]

Unter Networking werden Kontaktsuche, Beziehungsaufbau und –pflege verstanden. Personen können sich über gleiche Interessen austauschen und eine Zusammenarbeit im selben Themengebiet anstreben. Das Ziel besteht in der Minimierung der Suchkosten für den Beziehungsaufbau, wenn frühzeitig in Kontakte investiert wird. Die Vernetzung von Personen sollen Vorteile aus starken und schwachen Beziehungen generieren.[18] Der Begriff Networking ist relativ neu und es wird darunter Beziehungspflege und Kontaktknüpfen unter systematischer und strategischer Herangehensweise verstanden. Das Sich-Vernetzen ist eine Tätigkeit, die unter den Voraussetzungen des freiwilligen Austausches und des persönlichen Vorteils stattfindet. Aktives Handeln, Interesse, Kontaktfreudigkeit und Aufgeschlossenheit sind wichtige Elemente beim Networking. Ziel von Networking ist der langfristige und regelmäßige Kontakt zu Personen. Informationssammlung ist ein wichtiger Teil des Networking und kann zu Vorteilen auch im Geschäftsleben führen. Networking kann mit systematischer Beziehungspflege in Zusammenhang gebracht werden.[19] Networking besteht aus Ge-

[16] Vgl. Teten, D. & Allen, S. (2005), S. 18f.
[17] Richter, A. (2010), S. 64f.
[18] Vgl. ebenda, S. 64f.
[19] Vgl. Scheler, U. (2000), S. 18f.

ben und Nehmen zwischen den Kontakten, unter der Voraussetzung einen ökonomischen Vorteil für sich zu generieren.[20]

2.4. Soziale Netzwerkseiten im Internet

„Ein soziales Netzwerk ist eine Menge von Individuen, die miteinander eine Verbindung herstellen."[21]

Seit dem Beginn des Aufstieges des Web 2.0 hat sich die Teilnahme der Nutzer des Internets verändert. Es eröffnete den Nutzern neue Wege der Kommunikation und des Austausches. Die Nutzer verbringen seither mehr Zeit im Internet und beteiligen sich selbst aktiver im Web 2.0. Die Inhalte des Internets wurden bisher von den Anbietern zur Verfügung gestellt und werden jetzt durch die zahlreichen Veränderungen großteils von den Nutzern selbst erstellt, sogenannte nutzergenerierte Inhalte. Die neuen Technologien und die Veränderungen des Nutzerverhaltens führten zu neuen Geschäftsmodellen, wie der internetbasierten Sozialen Netzwerkseiten.[22] Soziale Netzwerke im Internet, im Web, Online Soziale Netzwerke, Soziale Netzwerkservices, Soziale Netzwerkseiten oder Online Community sind Begriffe, bei denen die Kommunikation der Mitglieder über eine Internetplattform stattfindet.[23] Der Unterschied zwischen Sozialer Netzwerkseiten und anderer Formen computerunterstützter Kommunikation besteht in der Verwendung von Profilen, Vernetzungen mit anderen Nutzern und Kommentare der Nutzer, die von allen Nutzern eingesehen werden können.[24] Soziale Netzwerkseiten sind die bekannteste Form von virtuellen Gemeinschaften, die seit der Entstehung der Web 2.0 Technologie bekannt wurden. Sie sind Webseiten, die auf die Bildung, Stärkung und Erhaltung sozialer Beziehungen fokussiert sind.[25]

Boyd und Ellison definieren Soziale Netzwerkseiten als web-basierter Service, der Personen ermöglicht,

[20] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 67
[21] Richter, D., et al. (2011), S. 90
[22] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 199f
[23] Vgl. Heidemann, J. et al. (2011), S. 2
[24] Vgl. Ahmad, A. (2011), S. 124
[25] Vgl. Lin, S. & Liu, Y. (2012), S. 2

1. ein öffentliches oder privates Profil in einem begrenzten Bereich zu erstellen,
2. eine Liste mit Personen, mit denen man in einer Verbindung steht, sein Netzwerk, zu veröffentlichen,
3. die Netzwerke aller Mitglieder des Systems einzusehen und zu durchforsten.[26]

Wobei Networking, dt. Netzwerken, auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet meist im Mittelpunkt steht.[27] Online Soziale Netzwerke ermöglichen den Nutzern sich im Internet untereinander zu verbinden und miteinander zu kommunizieren. Soziale Netzwerke im Internet können bestehende Beziehungen stärken, Personen mit gleichen Interessen verbinden, sowie Inhalte und Wissen unter den Nutzern verteilen.[28] Diese verfolgen die Vision eines personenzentrierten Webs, in dem das Netzwerk der Nutzer und deren Interessen im Vordergrund stehen. Heutzutage gibt es eine große Anzahl an Sozialen Netzwerkseiten und die Menge der angebotenen Seiten steigt rapide.[29] Viele Soziale Netzwerkseiten im Internet orientieren ihr Angebot nach gewissen Zielgruppen, Personen mit gemeinsamer Sprache, Herkunft, gleicher geographischen Regionen, Religion, sexueller Orientierung, gemeinsamen Interessen, Hobbys oder politischen Ansichten. Außerdem unterscheiden sie sich anhand der technischen Funktionen,[30] des Zweckes, der Größe und der Möglichkeiten der Einstellungen der Privatsphäre.[31]

2.4.1. Aufbau Sozialer Netzwerkseiten

Das Grundgerüst ist bei allen Online Sozialen Netzwerkseiten ähnlich aufgebaut, sie bestehen aus Profilen der Nutzer, welche die Verbindungen ihrer Sozialen Netzwerke aufzeigt.[32] Die Nutzer der Sozialen Netzwerkseiten können ihr persönliches Profil eigenständig und individuell kreieren, um sich selbst den anderen Nutzern zu präsentieren.[33]

[26] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 211
[27] Vgl. Heidemann, J. et al. (2011), S. 2
[28] Vgl. Gneiser, M. & Heidemann, J. (2010), S. 62
[29] Vgl. Pallis, G., et al. (2011), S. 1
[30] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 210f.
[31] Vgl. Gneiser, M. & Heidemann, J. (2010), S. 62
[32] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 210f.
[33] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 200

Abbildung 3: Profil erstellen

Quelle: Website der Bloggerin und Autorin Annette Schwindt[34]

Nachdem die Nutzer einer Sozialen Netzwerkseite im Internet beigetreten sind, erstellen sie ein individuelles Profil, mit Angaben über persönliche Daten, wie Name, Alter und Herkunftsland, sowie Interessen, Aktivitäten, Fotos oder politische Einstellungen. Je nach Plattform variieren die Möglichkeiten des Nutzers, Einstellungen zu Privatsphäre, Öffentlichkeit des Profils und der Daten selbst vornehmen zu können. Nach der Erstellung des Profils können die Nutzer andere Nutzer in ihr Soziales Netzwerk einladen und Verbindungen zu ihnen herstellen. Diese Beziehungen der Nutzer untereinander können als Freundschaft, Kontakt, Fangemeinschaft oder Anhänger, engl. Follower bezeichnet werden. Die meisten Sozialen Netzwerkseiten bieten neben den Profilen Kommunikationsdienste an, so dass sich die Mitglieder untereinander über die Plattform Nachrichten schicken können.[35]

Soziale Netzwerkseiten schaffen Kundennutzen, da sie „Netzwerken“ auf zwei unterschiedliche Arten fördern. Einerseits bieten sie Wege an, um neue Personen über Soziale Netzwerkseiten kennenzulernen und andererseits vereinfachen sie die Verwaltung bestehender Kontakte und Verbindungen.[36]

[34] In Sachen Kommunikation - Annette Schwindt. (2011), Aufruf am 25.06.2013
[35] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 212f
[36] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 201

2.4.2. Geschichte der Sozialen Netzwerkseiten

Im Jahr 1997 wurde die erste Soziale Netzwerkseite namens SixDegrees.com gestartet. SixDegrees ermöglichte den Nutzern die Erstellung eines Profils und die Verbindung zu den anderen Mitgliedern der Plattform auf dem Profil darzustellen. Profile wurden schon vor dem Jahr 1997 im Internet von Nutzern verwendet, zum Beispiel von Dating-Seiten. Die Funktion, die Beziehung zu anderen Nutzern auf dem Profil für alle Nutzer einsehbar zu machen, wurde jedoch durch SixDegrees revolutioniert. Die Plattform beendete ihren Service im Jahr 2000, da es SixDegrees nicht gelungen war, ein erfolgreiches Geschäft als Soziale Netzwerkseite im Internet aufzubauen. Ein Jahr später fokussierte sich die Soziale Netzwerkseite Ryze.com auf Geschäftsleute und versuchte die beruflichen Netzwerke der Nutzer im Internet zu unterstützen. Kurz darauf begann der Aufstieg von Friendster, welches ihre Konzentration auf das Beziehungsnetzwerk von Freunden legte. Durch das rapide Wachstum der Nutzerzahlen von Friendster durch Mundpropaganda wurden die Server und Datenbanken der Sozialen Netzwerkseite überlastet. Die technischen Probleme verärgerte die Nutzer, welche zur Konkurrenz MySpace wechselten. MySpace entwickelte sich zum Musiknetzwerk und sprach vor allem jüngere Zielgruppen an.[37] Das Ziel der Plattform ist die Kontaktaufnahme und Kommunikation der Künstler, Bands und Musiker mit ihrer Fangemeinschaft zu unterstützen.[38] Zahlreiche Soziale Netzwerkseiten wurden gegründet und viele spezialisierten sich auf Nischen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. LinkedIn und Xing gründeten 2003 Plattformen für Geschäft, Job und Karriere, also Online-Kontaktnetzwerke im beruflichen Kontext. Auf YouTube können die Nutzer seit 2005 Videos untereinander teilen, auf Flickr Fotos.[39] Twitter ist ein Mikroblogging-Dienst, dessen Textnachrichten auf 140 Zeichen beschränkt sind und wurde 2007 bekannt.[40] Facebook wurde ursprünglich in Harvard gegründet, um auf der Universität Studenten zu vernetzen. Jedoch wurde es bald auf andere Universitäten ausgeweitet.[41] Im Jahr 2006 ermöglichte auch Facebook allen Interessierten dem Netzwerk beizutreten. Facebook differenziert sich von den anderen Sozialen Netzwerken im Internet durch das Anbieten verschiedener neuer Funktionen und Anwendun-

[37] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 212f
[38] Vgl. Heidemann, J. (2010), S. 267
[39] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008), S. 212f
[40] Vgl. Huberman, B., et al. (2008), S. 2-3
[41] Vgl. Ahmad, A. (2011), S. 124

gen.[42] Heute ist Facebook die größte Soziale Netzwerkseite der Welt und hat mehr als 700 Millionen Nutzer, von denen sich rund 250 Millionen täglich einloggen und im Durchschnitt 1,5 Stunden auf der Seite verbringen. Somit wurden Soziale Netzwerkseiten ein Teil des täglichen Lebens vieler Menschen.[43] Seither erfreuen sich Soziale Netzwerkseiten weltweit größter Beliebtheit, hohem Mitgliederwachstum und weckten auch wirtschaftliches Interesse durch die Erzielung hoher Verkaufspreise Sozialer Netzwerke.

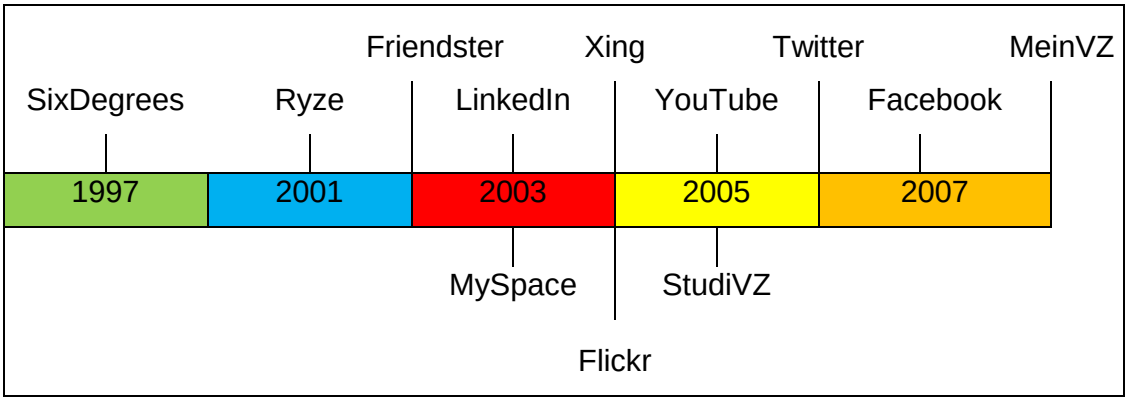

Abbildung 4: Zeitleiste Sozialer Netzwerkseiten
eigene Darstellung in Anlehnung an Heidemann[44]

Die Abbildung oben zeigt die Gründungsjahre ausgewählter Sozialer Netzwerkseiten auf einer Zeitleiste. Die Zeitleiste beginnt mit dem Jahr 1997, in dem das erste Soziale Netzwerk SixDegrees gegründet wurde und endet mit dem Jahr 2007, in dem Facebook und MeinVZ ihre Dienste als Soziale Netzwerkseiten im Internet der Öffentlichkeit anboten.[45]

2.4.3. „The long tail" der Sozialen Netzwerke

Das „the long tail"-Konzept von Anderson wurde von Enders et al. auf Soziale Netzwerke und Soziale Netzwerkseiten übertragen.

Die Möglichkeiten der Kommunikation einerseits mit Personen, mit denen man bereits in der Vergangenheit in Kontakt stand und andererseits mit Nutzern schwacher Beziehungen wurden über Soziale Netzwerkseiten vereinfacht und

[42] Vgl. Boyd, D. & Ellison, N. (2008) , S. 212f
[43] Vgl. Lin, S. & Liu, Y. (2012), S. 2
[44] Vgl. Heidemann, J. (2010), S. 267
[45] Vgl. ebenda, S. 267

erleichtert. Ein weiterer Vorteil gegenüber der traditionellen Kommunikation über Soziale Netzwerkseiten ist die zeitliche Ersparnis. Dadurch wurde der Kreis der Leute, mit denen man kommuniziert, vergrößert und es erfordert weniger Zeit und Aufwand über die Kontaktdaten, persönliche Daten, Aktivitäten, Beziehungen und Informationen der Nutzer zu gelangen. Zusammengefasst besteht das Potential der Sozialen Netzwerkseiten im leichteren Zugang von Informationen der schwachen Beziehungen und in der einfacheren Verwaltung der bestehenden Kontakte.

Das Konzept von „the long tail" der Sozialen Netzwerke bildet das Netzwerk einzelner Netzwerkteilnehmer ab. Es zeigt, dass jene Nutzer mit vielen Kontakten einen längeren Schweif besitzen als jene Nutzer mit wenigen Beziehungen. Eine dickere Kurve kann dargestellt werden, wenn eine hohe Intensität der Kontakthäufigkeit vorliegt, d.h. man viel mit den anderen Nutzern interagiert.

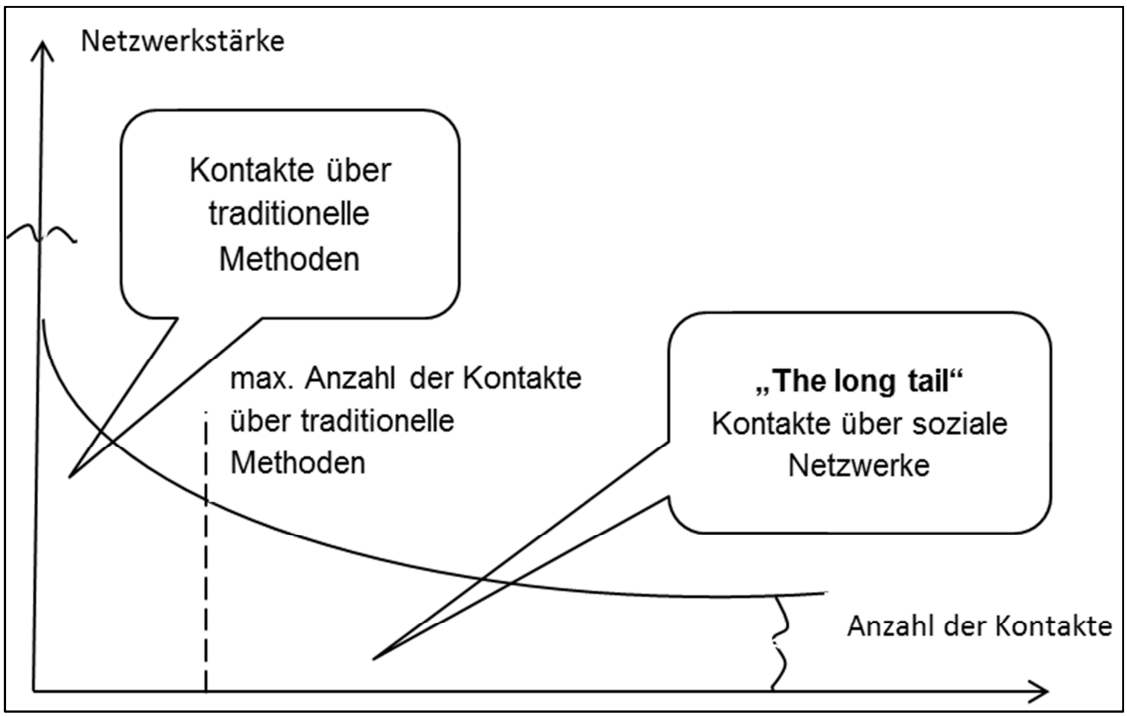

Abbildung 5: „The long tail" der Soziale Netzwerke
eigene Darstellung in Anlehnung an Enders et al.[46]

Auf der X-Achse der Abbildung sind die Anzahl der Kontakte dargestellt und die Y-Achse zeigt die Netzwerkintensität, welche eine Funktion der Kontakthäufigkeit und der Menge der Kontakte ist. Die Kurve zeigt, dass jeder Nutzer ein paar

[46] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 201f

starke Beziehungen hat (linker Teil der Kurve) und man nur wenig Kontakt mit vielen Leuten pflegt (rechter Teil der Kurve). Die Kontakte der linken Seite sind auch mit traditionellen Kommunikationsmethoden pflegbar, während die vielen Beziehungen mit geringer Kontaktfrequenz nur über Soziale Netzwerkseiten zu bewältigen sind. Die Sozialen Netzwerkseiten profitieren vom Konzept des „the long tail" und versuchen den Leuten ein Angebot zu unterbreiten, um die Kommunikation mit einer großen Anzahl an geringen Kontakten zu erleichtern und zeitsparend zu absolvieren.[47]

2.4.4. Funktionen der Sozialen Netzwerkseiten

Koch, Richter und Schlosser haben die Grundfunktionen der Sozialen Netzwerkseiten einfach und übersichtlich zusammengefasst:[48]

- Identitätsmanagement: Eingabe, Pflege und Darstellung von persönlichen Daten
- Beziehungsmanagement: Verwaltung und Pflege der Kontakte
- Visualisierung von Profilen und Netzwerken

Weitere zusätzliche Funktionen kann eine Soziale Netzwerkseite zur Verfügung stellen:

- Ermittlung von Netzwerken
- Expertensuche
- Empfehlung von Kommunikationspartnern
- Unterstützung von Online-Gemeinschaften
- Erinnerungs- und Hinweisfunktionen

2.4.5. Klassifizierung von Sozialen Netzwerkseiten

Pallis, Zeinalipour-Yazti und Dikaiakos unterteilen Soziale Netzwerkseiten anhand ihrer Verwendung und ihres Inhaltes, ihres Aufbaus und Designs und dem Geschäftsmodell.

[47] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 201f
[48] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 449

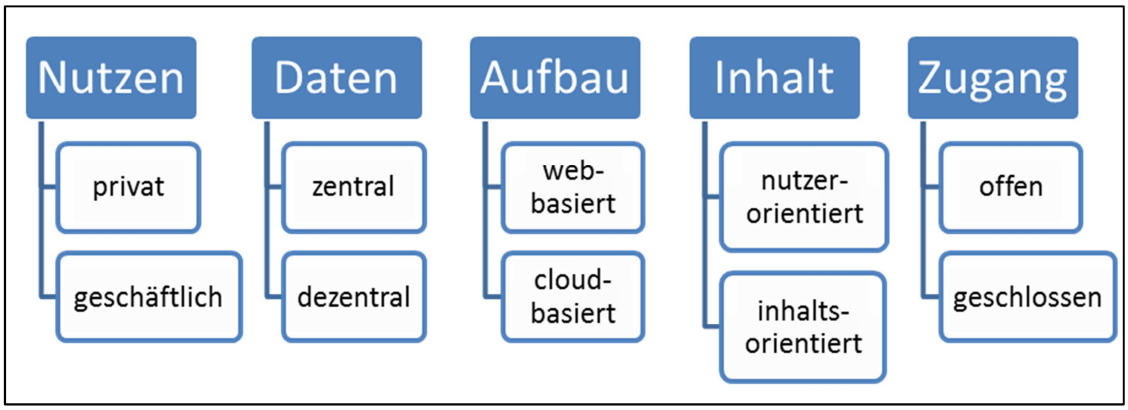

Abbildung 6: Klassifizierung Sozialer Netzwerkseiten

eigene Darstellung[49]

Demnach können Soziale Netzwerkseiten dem privaten oder geschäftlichen Nutzen dienen. Soziale Netzwerkseiten, die der Unterhaltung dienen und sich mit privaten Inhalten befassen, bieten den Nutzern Spaß und beschränkt sich auf soziale private Kontakte. Beruflich orientierte Seiten ermöglichen den Nutzern den Informations- und Kommunikationsaustausch mit Kollegen und Experten. Berufsnetzwerkseiten dienen der Verwaltung von Kontakten auf produktiver und professioneller Ebene. Das Datenmodell der Sozialen Netzwerkseiten kann in zentralisiert und dezentralisiert unterteilt werden. Zentralisierte Daten werden zum Beispiel in Datenzentren gespeichert und alle Daten werden unter einem einzigen Verwaltungsbereich komprimiert. Dezentrale Daten werden in mehreren Verwaltungsbereichen gespeichert. Heute werden mehr zentrale Datenspeichermethoden verwendet trotz Sicherheitsbedenken. Der Aufbau der Sozialen Netzwerkseiten kann webbasiert oder cloud-basiert sein. Bei web-basierten Systemen werden Anwendungsserver auf Webseiten, welche eine Reihe von Services anbieten, untergebracht und bereitgestellt. Beim cloud-basierten System werden die Anwendungsserver auf Netzwerken zur Verfügung gestellt. Der Inhalt der Sozialen Netzwerkseiten kann nutzerorientiert oder inhaltsorientiert gestaltet sein. Nutzerorientierter Inhalt richtet sich an die Bedürfnisse und Beziehungen der Nutzer, während inhaltsorientierte Seiten auf gemeinsame Interessen der Nutzer aufgebaut sind.[50] Soziale Netzwerkseiten können weiters anhand ihres Zuganges klassifiziert werden. Ein offener Zugang bedeutet, dass die Soziale Netzwerkseite keinen Zugangsbeschränkungen unterliegt, während ein

[49] Vgl. Pallis, G. et al. (2011), S. 7f
[50] Vgl. Pallis, G. et al. (2011), S. 7f

geschlossener Zugang nur ausgewählten Personen die Nutzung ermöglicht. Jene mit geschlossenen Zugängen sind meist nur firmenintern zu finden.

Soziale Netzwerkseiten können ihre Zielgruppe mit allgemeinen Themen oder speziellen Interessensgebieten ansprechen. Die Inhalte spezieller Interessensnetzwerkseiten können zum Beispiel Bereiche von Berufen, Hobbys, Beziehungen oder Altersklassen abdecken.[51]

Beispiele für Soziale Netzwerkseiten im Internet:

Allgemein	www.facebook.com, www.twitter.com, www.friendster.com
Schüler, Studenten	www.schuelervz.net, www.studivz.net
Geschäftlich	www.xing.com, www.linkedin.com
Hobbys	www.myspace.de, www.youtube.com, www.tierfreunde.de,

Abbildung 7: Beispiele für Soziale Netzwerkseiten
eigene Darstellung

Anhand der oben vorgenommen Klassifizierung Sozialer Netzwerkseiten können zum Beispiel Facebook und MySpace dem privaten Nutzen zugeordnet werden. Geschäftlicher Nutzen wird bei Seiten wie Xing und LinkedIn als Geschäftsmodell verfolgt. Während YouTube als inhaltsorientierte Webseite gesehen werden kann, können SchülerVZ und StudiVZ, sowie Friendster eher in nutzerorientierte Seiten eingeteilt werden.[52]

2.4.6. Prozess auf Sozialen Netzwerkseiten

Die folgende Abbildung zeigt die typische Abfolge der einzelnen Nutzungsschritte auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet.

[51] Vgl. Heidemann, J. (2010), S. 264
[52] Vgl. Pallis, G. et al. (2011), S. 7f

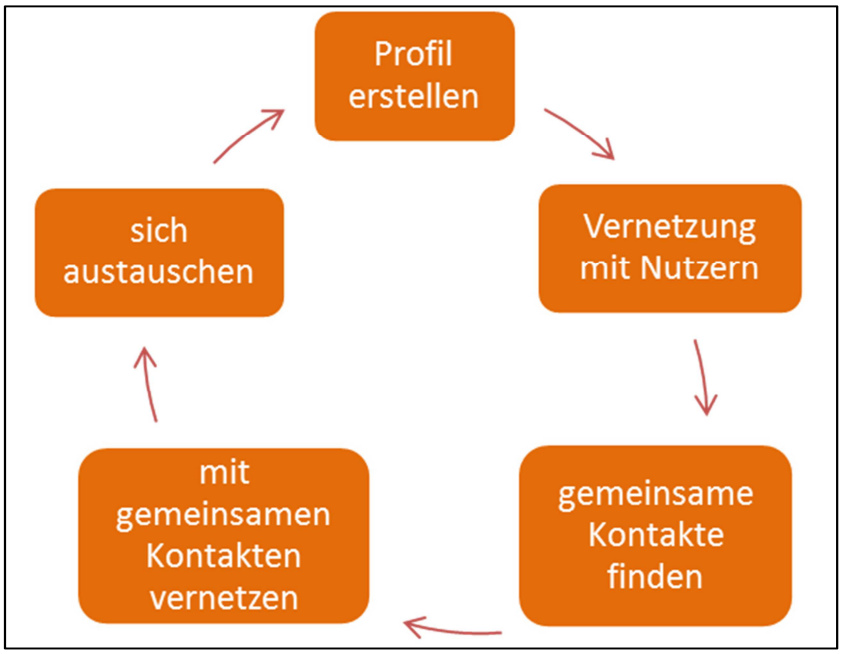

Abbildung 8: Prozess auf Sozialen Netzwerkseiten

eigene Darstellung in Anlehnung an Richter[53]

Der Nutzer tritt einer Plattform bei, indem er sich mit einem Namen, Passwort und einer E-Mail-Adresse anmeldet. Die meisten Dienste schicken eine Registrierungsbestätigung auf die E-Mail-Adresse zur Verifizierung. Danach erstellt der Nutzer ein Profil und vernetzt sich mit Freunden, Bekannten und Kollegen auf der Plattform. Nach der Herstellung des Kontaktes werden Kontaktanfragen an gemeinsame Kontakte geschickt. Nach diesen Prozessschritten kann man sich auf den Sozialen Netzwerkseiten im Internet austauschen.[54]

2.4.7. Motive der Nutzer von Sozialen Netzwerkseiten

Die Gründe und Motive zur Nutzung einer Sozialen Netzwerkseite werden in den Studien häufig mit dem Nutzen-Belohnungs-Ansatz, engl. The Uses and Gratifications Theory, untersucht. Diese Theorie verfolgt den Ansatz, dass die Personen Soziale Netzwerkseiten nutzen, um soziale Befriedigung zu finden. Des Weiteren wird Motivation als Faktor zur Teilnahme auf Sozialen Netzwerkseiten genannt. Motivation kann intrinsische oder extrinsische Ausprägungen annehmen. Bei intrinsischer Motivation werden Handlungen aus Interesse und Spaß verfolgt, während bei extrinsischer Motivation Belohnung oder Druck im Vorder-

[53] Vgl. Richter, A. (2010), S. 77f.
[54] Vgl. ebenda, S. 77f.

grund stehen. Besonders intrinsische Motivation spielt bei der Nutzung Sozialer Netzwerkseiten eine große Rolle, wobei Spaß und Lust an der Teilnahme dabei im Mittelpunkt stehen. Mehrere Studien haben ergeben, dass die Gründe zur Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten im Kontaktwunsch der Personen zu anderen Nutzern liegen. Kontakt und Kommunikation mit bereits bekannten Personen, mit Freunden und auch das Kennenlernen von neuen Nutzern sind die Hauptmotive. Die sozialen Motive und der Wunsch nach Gesellschaft verbinden die Nutzer untereinander.[55] Eine Umfrage von Raacke und Bonds-Raacke hat ergeben, dass sich die Mehrheit der Befragten an Sozialen Netzwerkseiten beteiligt, weil sie mit früheren Bekanntschaften in Kontakt treten wollen. Mit den Freunden in Verbindung zu stehen, wird ebenso von mehr als 90 Prozent als Grund zur Aktivität angegeben. Fotos zu veröffentlichen und Fotos andere Nutzer anzusehen, neue Leute kennenzulernen und alte Freunde wiederzufinden sind weitere Anreize zur Beteiligung. Der Informationsaustausch über persönliche Daten, Veranstaltungen und Gefühle sind weitere Antriebsfaktoren, um sich auf Sozialen Netzwerkseiten zu registrieren.[56] Zusammengefasst kann man soziale Motivationsfaktoren als Hauptmotiv für die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten nennen. Sozialer Ausgleich, die Befriedigung sozialer Identität, der Wunsch, neue Personen zu treffen und Freundschaften zu erhalten und zu stärken, beeinflussen den Informationsaustausch auf den Sozialen Netzwerkseiten.[57] Die Basis der Human Needs Theory wurde von Krasanova et al. verwendet, um die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten zu erklären. Demnach sind das Zugehörigkeitsbedürfnis und das Bedürfnis nach Selbstpräsentation die wichtigsten Gründe zur Teilnahme an den Netzwerkseiten im Internet mit privatem Nutzen. Bei beruflichen Netzwerkseiten wie Xing stehen laut der Studie von Schaefer allerdings Kontaktaufnahme, -erhaltung und –verwaltung als Hauptmotive im Vordergrund.[58]

[55] Vgl. Lin, S. & Liu, Y. (2012), S. 5
[56] Vgl. Raacke, J. & Bonds-Raacke, J. (2008), S. 171
[57] Vgl. Lin, S. & Liu, Y. (2012) S. 6
[58] Vgl. Richter, D. et al. (2011), S. 96f

2.5. Statistiken zur Nutzung Sozialer Netzwerkseiten

Eine Statistik des Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) zeigt die Gründe für die Nutzung von Sozialen Netzwerken im Jahr 2010.

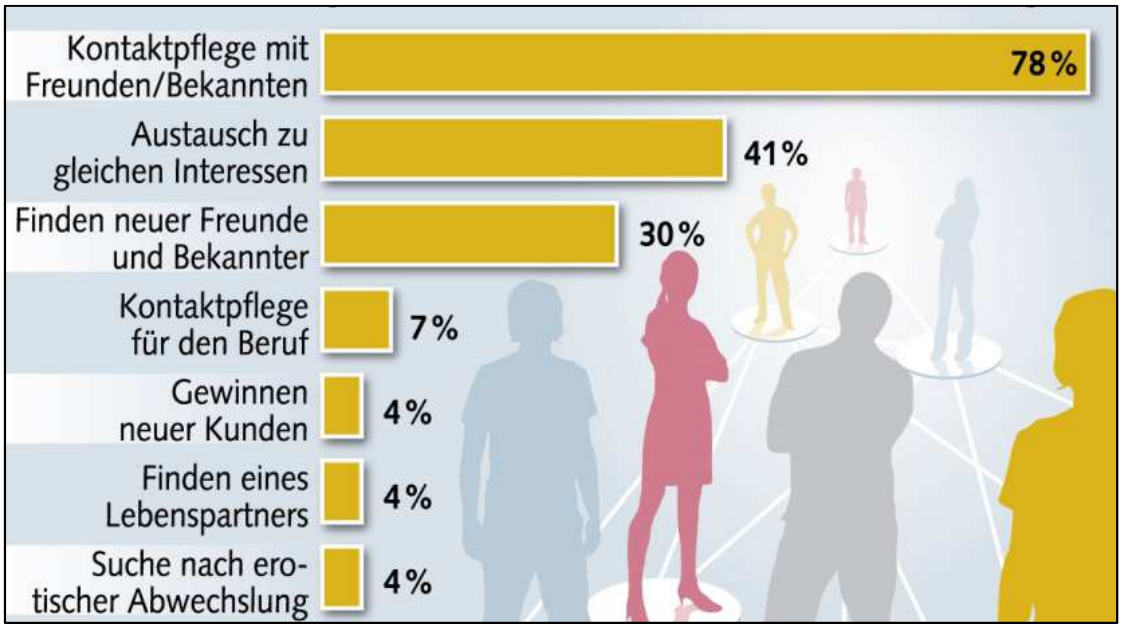

Abbildung 9: Gründe für die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten
Quelle: Gründerszene[59]

Für die Mehrheit der Nutzer steht die Kontaktpflege an erster Stelle für eine Mitgliedschaft in Sozialen Netzwerken. Der Austausch mit Nutzern und das Kennenlernen neuer Mitglieder sind ebenfalls Gründe für die Nutzung von Online-Communitys. Auch die Kontaktpflege für den Beruf ist den Internetnutzern zunehmend über Soziale Netzwerke wichtiger.[60]

Auch eine Integral-Studie zeigt Gründe für die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten.

[59] Schindler, J. (2010), Aufruf am 18.06.2013
[60] Vgl. ebenda, Aufruf am 18.06.2013 14:18

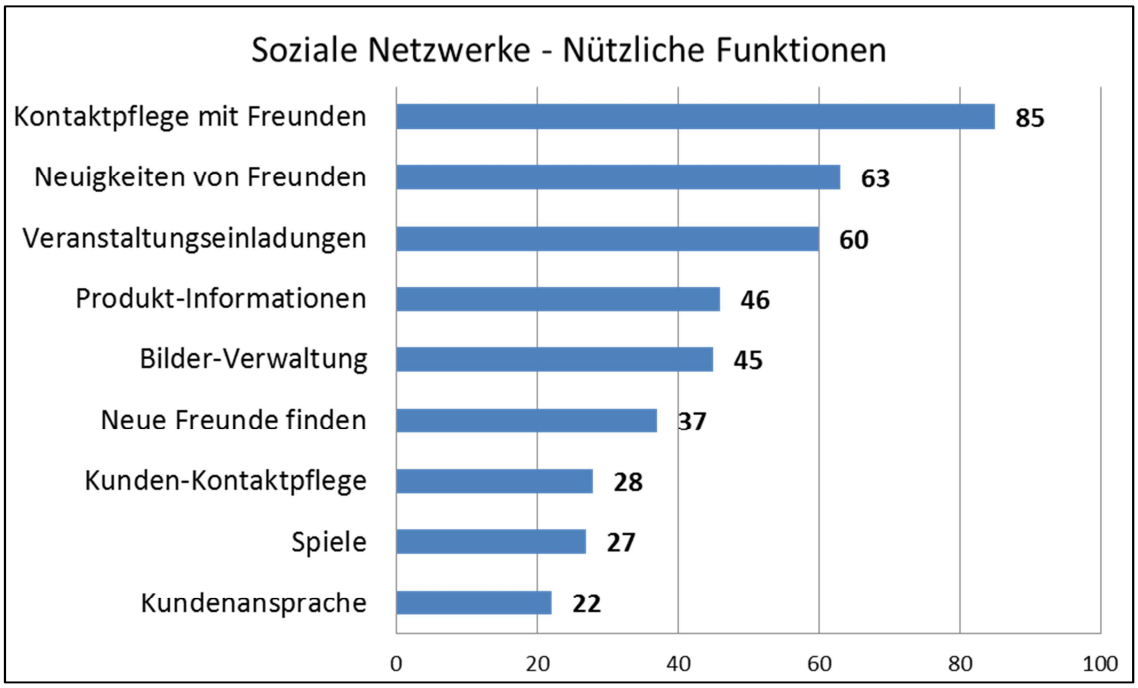

Abbildung 10: Nützliche Funktionen Sozialer Netzwerkseiten

eigene Darstellung, Quelle: Integral[61]

85 Prozent der 2000 Befragten in Österreich im Jahr 2012 gaben an, dass das Kontakt halten mit Freunden und im Freundeskreis am Laufenden zu bleiben die häufigsten Gründe für deren Teilnahme in Sozialen Netzwerken sind. Auch Veranstaltungseinladungen und Informationen über Produkte und Dienstleistungen schätzen die Nutzer an Sozialen Netzwerken. Die Möglichkeit der Verwaltung von Bildern und Videos wird ebenfalls auf Sozialen Netzwerkseiten verwendet. Neue Kunden ansprechen und mit den Kunden Kontakt halten zu können sind Funktionen, die in Sozialen Netzwerken zunehmend mehr von Unternehmen genutzt werden.[62]

[61] Vgl. Integral. (2012), Aufruf am 18.06.2013
[62] Vgl. ebenda, Aufruf am 18.06.2013 13:18

Die nachfolgende Abbildung zeigt die beliebtesten Sozialen Netzwerkseiten in Deutschland:

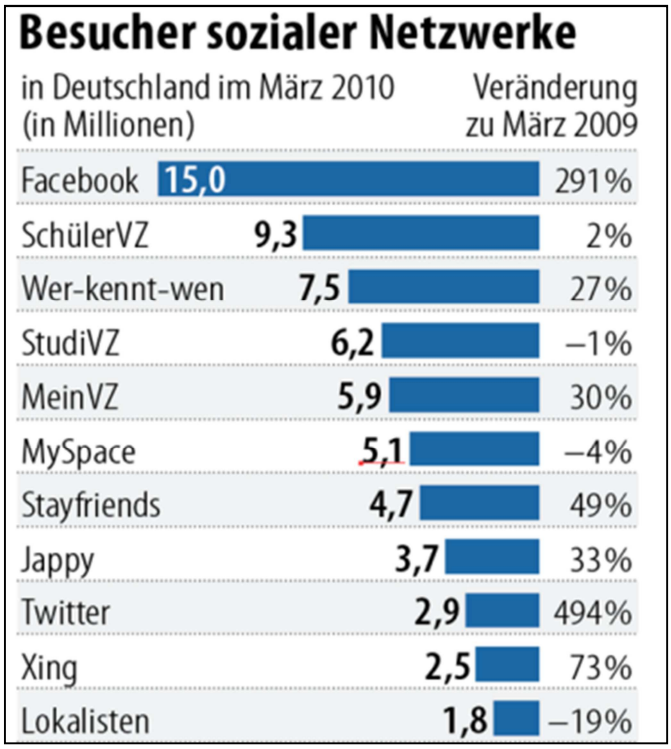

Abbildung 11: Besucher sozialer Netzwerke

Quelle: Blogs Faz.net[63]

Die oben abgebildete Grafik zeigt, welche Sozialen Netzwerkseiten in Deutschland von den Nutzern am häufigsten besucht werden. Facebook ist Spitzenreiter bei der Beliebtheit der Sozialen Netzwerkseiten und schon wie oben erwähnt im Kapitel „Geschichte der Sozialen Netzwerkseiten“, die derzeit größte und erfolgreichste Webseite der Welt. Die Sozialen Netzwerkseiten, die sich auf die Zielgruppen Studenten und Schüler spezialisieren, wie StudiVZ und SchülerVZ sind ebenfalls sehr beliebt. Auch berufliche Netzwerke wie Xing befinden sich unter den Top 10 der Besucher Sozialer Netzwerkseiten.[64]

Im Vergleich zur Abbildung „Besucher sozialer Netzwerke“ aus dem Jahr 2010 vom Blog der F.A.Z., Frankfurter Allgemeine Zeitung, zeigt die unten abgebildete Grafik „Top 10 der Sozialen Netzwerke“ aus dem Jahr 2013 von Statista, das Statistik Portal, deutliche Unterschiede.

[63] Vgl. Schmidt, H. (2010), Aufruf am 18.06.2013
[64] Vgl. ebenda, Aufruf am 18.06.2013 13:26

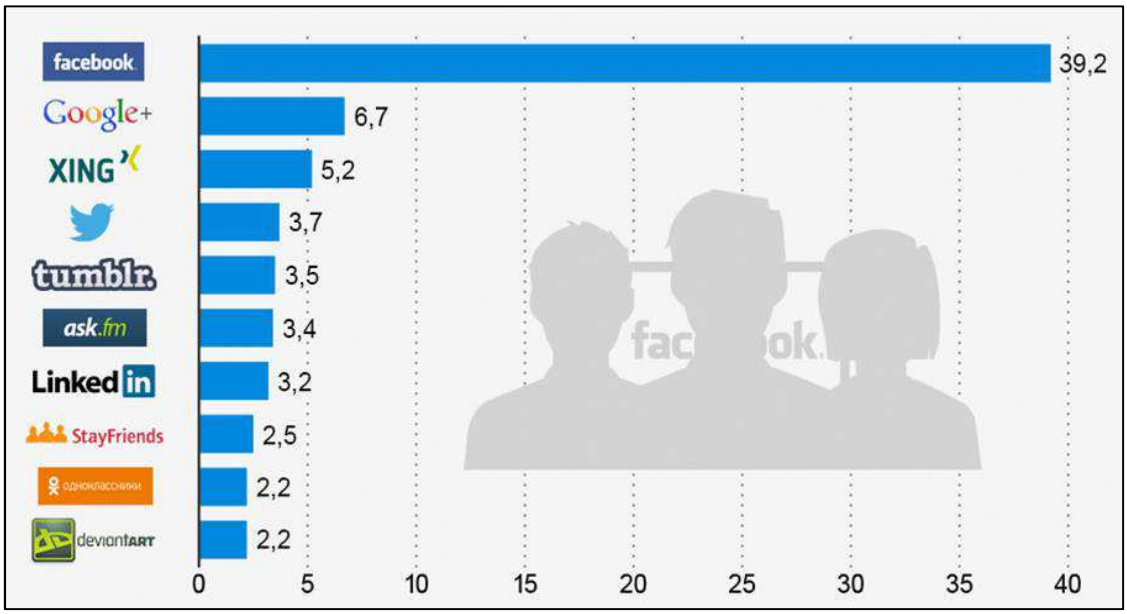

Abbildung 12: Top 10 der Sozialen Netzwerke
Quelle: Statista[65]

Facebook führt nach wie vor die Top 10 der Sozialen Netzwerke an mit 39,2 Millionen Besuchern im März 2013 in Deutschland. Soziale Netzwerke wie SchülerVZ, StudiVZ, MeinVZ, Wer-kennt-wen und MySpace sind nicht mehr in den Top 10 der meist besuchten Netzwerke in Deutschland. Hinzugekommen sind Google+ und Netzwerke wie Tumblr, alk.fm, LinkedIn und deviantArt. Die Sozialen Netzwerke Xing, Twitter und StayFriends haben ihre Besucherzahlen deutlich verbessern können.[66]

2.6. Datenschutz und –sicherheit in Sozialen Netzwerkseiten

Soziale Netzwerkseiten im Internet sind nicht mehr gefährdet als andere Webseiten in Bezug auf Datensicherheit und Privatsphäre, aber sie enthalten viel mehr persönliche Informationen über die Nutzer. Trotz zahlreicher Schutzmechanismen für Soziale Netzwerkseiten ist immer ein Risiko von Angreifern gegeben.[67] Der Erfolg von Sozialen Netzwerkseiten im Internet besteht aus den nutzergenerierten Inhalten, der Kommunikation der Mitglieder und dem Austausch von Informationen. Die öffentliche Selbst-Präsentation ist Hauptbestandteil der Teilnahme an Sozialen Netzwerkseiten. Auf den Profilen veröffentlichen die Nut-

[65] Vgl. Brandt, M. (2013), Aufruf am 18.06.2013
[66] Vgl. ebenda, Aufruf am 18.06.2013 14:15
[67] Vgl. Wondracek, G. et al. (2010), S. 1

zer Informationen, Erfahrungen, Erfolge, Fotos und Freundeslisten, hinterlassen Kommentare und nehmen an Diskussionen teil. Eine Reduzierung der Informationen oder Beteiligung der Nutzer aufgrund von Problemen des Datenschutzes schadet dem Bestand von Sozialen Netzwerkseiten. Bedenken bezüglich der Privatsphäre schränkt die Freigabe von Informationen der Mitglieder Sozialer Netzwerkseiten über sich selbst ein und kann zum Desinteresse an der Netzwerkseite führen.[68] Zahlreiche Studien belegen, dass die Nutzer sich nicht der Gefahren bewusst sind und bei der Veröffentlichung von Informationen inklusive Fotos und Bestätigung von Kontaktanfragen nicht an Sicherheitsschwachstellen denken. Die Verwendung von angebotenen Privatsphäre-Einstellungen seitens der Sozialen Netzwerkseiten wird von den Nutzern meistens vernachlässigt.[69]

Datenschutz ist eine große Herausforderung für die Anbieter von Sozialen Netzwerkseiten im Internet. Die Nutzerprofile von Millionen Mitgliedern in Sozialen Netzwerken müssen vor Webangriffen geschützt werden und technische Sicherheitslücken überwunden werden. Auch der Nutzer steht einer Herausforderung gegenüber, die Vorteile Sozialer Netzwerke voll zu nutzen, indem man die Freigabe von Informationen kaum einschränkt, um die persönlichen Daten vor Missbrauch zu schützen.[70]

Im Zusammenhang mit Sozialen Netzwerkseiten im Internet können nach Cutillo, Molva und Strufe drei Sicherheitsziele identifiziert werden: Privatsphäre, Integrität und Verfügbarkeit. Beim Ziel Privatsphäre handelt es sich um den Schutz der Privatsphäre des Benutzers, insbesondere die Einsichtnahme der persönlichen Daten nur für Kontakte. Die Daten, Informationen und Aktionen vom Nutzer müssen gegenüber Dritten uneinsehbar sein. Zum Integritätsschutz zählt der Schutz vor Manipulation und unerwünschtem Zugriff durch Dritte. Auch die Existenz einer realen Person hinter der Registration in Sozialen Netzwerken sollte durch die Anbieter der Internetseite gewährleistet sein. Die Verfügbarkeit der Profile ist eine Basisfunktion auf Sozialen Netzwerkseiten und muss gewährleistet sein. Besonders auf geschäftlichen Seiten mit beruflichen Daten der Mitglieder ist eine Zensur oder ein Namensdiebstahl zu verhindern.[71]

[68] Vgl. Krasnova, H. et al. (2009), S. 40f.
[69] Vgl. Cutillo, L. et al. (2009), S. 95f.
[70] Vgl. Heidemann J. (2010), S. 270
[71] Vgl. Cutillo, L. et al. (2009), S. 95f.

Eine Studie von Krasnova et al. hat die größten Ängste von Teilnehmern auf Sozialen Netzwerkseiten untersucht. Die Sammlung, Speicherung und Verwendung von persönlichen Daten der Anbieter der Sozialen Netzwerkseiten und von Dritten beeinflusst das Verhalten der Nutzer negativ, indem sie die Selbst-Präsentation auf der Plattform reduziert. Auch die Einsichtnahme der Profile von Nicht-Kontakten oder unerwünschten Personen sehen die Mitglieder von Sozialen Netzwerkseiten als Einschränkung.[72]

[72] Vgl. Krasnova, H. et al. (2009), S. 40f.

3. Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen

Marketing über Soziale Medien eröffnet neue Möglichkeiten mit Kunden in Kontakt zu treten. Durch den Anstieg der Beliebtheit von Sozialen Medien bei den Konsumenten kann dieses Medium als neues Marketinginstrument genutzt werden. Traditionelle Medien wie Zeitungen, Fernsehen und Webseiten wurden zur Informationsübertragung zu den Kunden verwendet, Soziale Medien hingegen erleichtern die Kommunikation und den Aufbau einer Kundenbeziehung.[73] Der Austausch der Konsumenten mit den Unternehmen über Soziale Medien einerseits und miteinander andererseits führt zu Veränderungen im Konsumentenverhalten, wie Wahrnehmung, Informationszugang, Meinungen, Einstellungen, Kaufverhalten und Bewertung. Die Unternehmen werden mit dem neuen Medium herausgefordert, es für ihre Zwecke zu nutzen und davon zu profitieren.[74]

3.1. Begriff Soziale Medien

> *„Soziale Medien ist eine Gruppe internet-basierter Anwendungen, auf technischer Grundlage des Web 2.0, welche die Erstellung und den Austausch nutzergenerierter Inhalte ermöglichen.“*[75]

Soziale Medien sind Internetressourcen, die von Personen für den Austausch von Nachrichten, Fotos, Videos, Bilder, usw. verwendet werden.[76] In den letzten Jahren wurden Soziale Medien aufgrund ihrer einfachen Bedienbarkeit, Schnelligkeit und Reichweite sehr beliebt und unterstützen Soziale Netzwerke.[77] Eine Person kann über Soziale Medien mit mehreren Hundert anderen Nutzern

[73] Vgl. Drury, G. (2008), S. 274f.
[74] Vgl. Mangold, G. & Faulds, D. (2009), S. 357f.
[75] Kaplan, A. & Haenein, M. (2010), S. 61
[76] Vgl. Drury, G. (2008), S. 274
[77] Vgl. Asur, S. & Huberman, B. (2010), S. 1

kommunizieren und den Nutzern stehen mehr Informationen zur Verfügung als früher.[78]

> *„Soziale Medien umfassen eine Vielzahl von Plattformen und Tools, die der Kommunikation, Interaktion und dem Austausch von Inhalten und Informationen dienen, wie zum Beispiel Soziale Netzwerke.“*[79]

Studien der Marktforschung haben ergeben, dass Soziale Medien, inklusive Soziale Netzwerkseiten genutzt werden, um Beziehungen zu den Kunden aufzubauen, die Zugriffe auf die Homepage zu erhöhen, neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken, Soziale Netzwerke zu bilden, Inhalt und Informationen zu verbreiten, Feedback von Kunden zu erhalten, Produkte/Dienstleistungen und Marke bekannt zu machen. Mit Hilfe von Sozialen Netzwerkseiten können auch B2B-(Business-to-Business) Unternehmen in Businessnetzwerken von Mundpropaganda profitieren und eine Markenbekanntheit aufbauen. Zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils sollten kleine und mittlere Unternehmen im B2B-Bereich auf Soziale Netzwerkseiten vertreten sein, um eine größere Reichweite der Zielgruppe zu erreichen.[80] Durch die hohe Akzeptanz, geringe Eintrittsbarrieren, flächendeckender Zugang und Nutzung von Smartphones und Tablett-PCs werden Soziale Medien immer beliebter und die Präsenz von Unternehmen in diesen Medien unumgänglich. Soziale Medien werden für Kundeninformation, -service, -zufriedenheitsmessungen, -bindung und zur Produktentwicklung eingesetzt.[81] Konsumenten und B2B-Kaufentscheider verbringen heutzutage mehr Zeit bei der Informationssuche, daher gibt es auch für kleine und mittlere Unternehmen neue Chancen, die genutzt werden sollten. In Sozialen Medien kann auch mit geringen Budgets eine große Wirkung erzielt werden. Fehlende Ressourcen und kein vorhandenes Know-How zur richtigen Nutzung von Sozialen Medien sind Gründe, weswegen Unternehmen noch nicht aktiv sind. Jedoch ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema sinnvoll, um zeitgemäß und modern zu bleiben. Soziale Medien sind zur Stärkung von Beziehungen, Vertrauen und Kompetenz geeignet, aber nicht direkt zur Umsatzgenerierung. Der Dialog mit Kunden und Geschäftspartnern sollte somit für Unternehmen im Mittelpunkt der

[78] Vgl. Mangold, G. & Faulds, D. (2009), S. 357f.
[79] Grabs, A. & Bannour, K. (2011), S. 22, Aufruf am 24.02.2012, 12:57
[80] Vgl. Michaelidou, N. et al. (2010), S. 1155f.
[81] Vgl. Bulander, R. & Wüstemann, J. (2012), S. 127f.

Teilnahme an Sozialen Medien stehen. Als Grundlage dafür sind konkrete Ziele und die Auswahl der passenden Netzwerke in Sozialen Medien ratsam.[82]

3.2. Soziale Medien und Netzwerke in der Wertkette des Unternehmens

Abbildung 13: Wertkette von Unternehmen
eigene Darstellung in Anlehnung an Porter[83]

Soziale Medien können in fast allen Stufen der Wertkette des Unternehmens eingesetzt werden. Auch Soziale Netzwerke und Geschäftsnetzwerke bieten Potenziale in vielen Bereichen der Unternehmung. Im Personalmanagement können Soziale Medien und Netzwerke bei der Personalbeschaffung, der Personalbewertung und dem Arbeitgeberimage dienlich sein. Die Vernetzung von Menschen in Sozialen Netzwerken und die „Schwachen Beziehungen" in Geschäftsnetzwerken können bei der Job- und Personalsuche genutzt werden. Einerseits können die Unternehmen über Soziale Netzwerke mehr Informationen über die Bewerber erhalten und andererseits können potenzielle Kandidaten über Headhunter leichter in Sozialen Netzwerken gefunden werden. In Geschäftsnetzwerken können Lebensläufe und Empfehlungen über gemeinsame Kontakte bei der Personalbeschaffung herangezogen werden. Zusätzlich können Unternehmen ihr gewünschtes Arbeitgeberimage in Sozialen Medien positionieren und sich zukünftigen Arbeitnehmern präsentieren. Produktideen und Trends können für die Forschung und Entwicklung aus Sozialen Medien herausgefiltert werden. Die Unternehmen können die Kunden motivieren, um in der Produktentwicklung mit Wissen und Know-How mitzuhelfen. Über Soziale Netz-

[82] Vgl. Schmitz, C. & Ahlers, M. (2012), S. 308f.
[83] Vgl. Pietsch G. (2012), S. 456

werke insbesondere Geschäftsnetzwerke werden fachlicher Austausch mit Experten zu Themen der Forschung und Entwicklung erleichtert. Im Bereich Beschaffung ist die gezielte Suche nach Branchen, Produkten, Anbieter und Partnern auch in Sozialen Medien möglich. Besonders bei beratungsintensiven und komplexen Produkten und Dienstleistungen sind gemeinsame Kontakte, Erfahrungen und Austausch über Reputation hilfreich, um die Suche zu erleichtern. Geschäftsnetzwerke bieten zum Beispiel die Möglichkeit bei der Suche nach Beratungsdienstleistungen die Hilfe von Kontakten in Anspruch zu nehmen, um Unsicherheit und Kosten zu minimieren. In der Produktion können Kunden als Mitgestalter einbezogen werden. Eigene Plattformen ermöglichen den Kunden ihre eigenen Produkte zu entwerfen und zu kreieren. Vorrangig werden Soziale Medien im Marketing-Bereich angewendet und genutzt. Abgesehen von Werbung können Unternehmen in Sozialen Medien ihre Präsenz erhöhen und damit ihr Image verbessern. Die Dialogführung mit den Kunden und der Aufbau von Markengemeinschaften können die Kundenbindung stärken, sowie die Bekanntheit des Unternehmens steigern. Marktbeobachtung und Monitoring sind durch Soziale Medien möglich. Das Pflegen von Kontakten, sowie Kunden in den Vertriebsprozess zu integrieren sind Vorteile der Sozialen Medien im Vertrieb des Unternehmens. Die Kundensuche wird den Vertriebsangestellten durch Soziale Medien und Netzwerke erleichtert und Netzwerke im Internet können als zusätzlicher Absatzkanal dienen. Im Kundendienst wird vor allem auf den Kundendialog und die Kundenbetreuung durch Unterstützung der Sozialen Medien gesetzt. Wissensaustausch, die Aneignung der zur Verfügung stehenden Informationen und die Kontaktmöglichkeiten sind durch Soziale Medien leichter möglich und reduzieren Kosten.[84]

3.3. Chancen und Herausforderungen von Sozialen Medien und Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen

Personen und Konsumenten kommunizieren und teilen Inhalte über Produkte und Dienstleistungen über Soziale Medien ohne Einfluss der Unternehmen. Die Macht der Sozialen Medien hat zugenommen und Unternehmen haben die Möglichkeit sich darin zu beteiligen. Dabei sollten sich die Unternehmen bewusst sein, dass eine Ignoranz der Teilnahme zu unerwünschten Folgen führen kann.

[84] Vgl. Pietsch G. (2012), S. 456; Cyganski, P. & Hass, B. (2011), S. 84f.

Durch virale Effekte verbreiten sich negative und unerwünschte Nachrichten in kürzester Zeit weltweit und führen bei den Konsumenten zu Diskussionen. Ein Imageschaden des Unternehmens kann die Folge sein, wenn das Unternehmen nicht eingreift und auf Konsumentenbeschwerden reagiert. Die Chancen der Sozialen Medien als Unternehmen zu nutzen, erfordert eine gute Strategie und Ressourcen.[85] Zuerst ist die richtige Auswahl des Sozialen Mediums im Internet notwendig. Je nachdem, welche Zielgruppe erreicht werden soll und welche Nachricht verbreitet werden soll, muss eine geeignete Anwendung der Sozialen Medien gefunden werden. Üblicherweise spricht jede Plattform eine andere Zielgruppe an, daher sollte das Unternehmen jenes Soziale Medium finden, in welchem seine Zielgruppe präsent ist. Viele bestehende Plattformen haben sich bereits etabliert und bieten eine große Nutzeranzahl. Manchmal ist es notwendig mehrere Plattformen zu nutzen, um eine große Reichweite zu erzielen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Aktivitäten in den Sozialen Medien aufeinander abgestimmt sind. Der Inhalt in Sozialen Medien sollte stets aktuell sein, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf sich ziehen und den Regeln der Plattform angepasst sein. Freundlichkeit und Persönlichkeit haben in Sozialen Medien mehr Priorität als Professionalität. Die Vorteile Sozialer Medien sind nicht nur für große Unternehmen relevant. Auch kleine und mittlere Firmen können den Kontakt mit den Endkunden zu geringen Kosten und mit geringem zeitlichen Aufwand über Soziale Medien herstellen.[86] Netzwerken ist den Konsumenten besonders wichtig, daher können Unternehmen den Kunden eigene Gruppen und Gemeinschaften anbieten, wo sich Gleichinteressierte austauschen können. In diesen Netzwerken können Unternehmen Informationen anbieten oder mit den Konsumenten in Kontakt treten. Haben Konsumenten die Möglichkeit den Unternehmen Feedback zu geben, fühlen sie sich mit dem Unternehmen und den Produkten mehr verbunden. Die Verbundenheit zum Unternehmen kann auch mit speziellen Angeboten verstärkt werden, die nur für die Zielgruppe im Sozialen Medium erhältlich sind.[87] Die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten kann den Unternehmen einen leichteren Zugang zur jüngeren Zielgruppe ermöglichen. Auch die Bildung einer Markengemeinschaft ist über Soziale Netzwerkseiten einfacher für Unternehmen. Soziale Netzwerkseiten können weiters für die

[85] Vgl. Kietzmann, J. et al. (2011), S. 242
[86] Vgl. Kaplan, A. & Haenlein, M. (2009), S. 65f.
[87] Vgl. Mangold, G. & Faulds D. (2009), S. 361f.

Marktforschung relevant sein, auch in Bezug auf die Netnographie.[88] (Laut Wikipedia bedeutet Netnographie die Übertragung ethnographischer Forschungsmethoden auf das Internet.[89])

Für Unternehmen im B2B-Bereich bringen Soziale Netzwerkseiten im Internet Vorteile bei der Bildung von Beziehungen zu den Kunden. Die Besucheranzahl der Webseite kann durch Nutzung Sozialer Netzwerkseiten erhöht werden. Die Kommunikation, das Verteilen von Inhalten, Feedback einholen und Aktivitäten zur Unterstützung der Marke sind durch Soziale Netzwerkseiten einfacher als mit traditionellen Medien. Gerade im B2B-Geschäftsfeld können mit Sozialen Netzwerkseiten einfacher neue Geschäftschancen identifiziert werden. Die Sozialen Medien bringen viele Vorteile im B2B-Bereich für Unternehmen, jedoch ist für den Umgang mit Sozialen Medien eine Kenntnis des neuen Mediums und der neuen Technologie notwendig.[90]

Zeitliche und personelle Ressourcen sind essentiell, um Soziale Medien aktiv zu nutzen. Sinnvoll ist die Nutzung für das Unternehmen bei hoher Mitgliederanzahl des Sozialen Netzwerkes. Ein Controlling, Messung des Erfolges, von den Aktivitäten in Sozialen Netzwerken ist schwer möglich. Auch die Kontrolle der Netzwerke durch die Unternehmen ist nur eingeschränkt möglich. Zu viele Informationen können von den Nutzern nicht verarbeitet werden,[91] daher müssen die Unternehmen Informationen, die den Kunden den größten Nutzen bringen, auswählen. Ein weiteres Risiko sind die gewählten Inhalte, sie müssen aktuell sein und eine sofortige Reaktion auf Kundenanfragen muss seitens der Unternehmen gegeben sein. Eine fehlende Strategie kann zu Imageschaden führen, ebenso wenn der Auftritt des Unternehmens im Internet nicht ganzheitlich erfolgt. Trotz dieser Herausforderungen ist eine zielgruppengenaue, personalisierte und zugeschnittene Kommunikation mit den Kunden über Soziale Medien möglich. Die Steigerung der Bekanntheit und die Differenzierung von den Wettbewerbern sind auch im B2B-Bereich in der heutigen Zeit des Überangebotes auf den Märkten von besonderer Wichtigkeit.

[88] Vgl. Kaplan, A. & Haenlein, M. (2009), S. 63f.
[89] Wikipedia, Netnographie, Aufruf am 09.09.2013
[90] Vgl. Michaelidou, N. et al. (2011), S. 1154f.
[91] Vgl. Cyganski, P. & Hass, B. (2011), 89f.

Heidemann et al. geben einen Überblick über die Chancen der Sozialen Netzwerke im Internet:

- Marketingkampagnen erreichen einen größeren Empfängerkreis (virales Marketing)
- Werbung kann effektiver und effizienter ohne Streuverluste platziert werden
- Neukundengewinnung
- Kundenbindung durch Dialogführung inklusive Beschwerdemanagement
- Einbindung der Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens
- Einblick in die Kundenbedürfnisse und –wünsche.

Als Herausforderung sehen Heidemann et al. neben der negativen Mund-zu-Mund-Propaganda auch den Datenschutz. Persönliche Daten im Internet stellen immer eine Gefahr für die Kunden dar, sowie einen Missbrauch der Daten. Daher sollten der Schutz der Daten und die Vertraulichkeit der Informationen wichtige Ziele auf den Seiten der Sozialen Netzwerke und des Unternehmens sein.[92] Weitere Chancen neben Viralem Marketing sind nach Hilker das Kundenbeziehungsmanagement, die Markenführung, Imageaufbau und das Empfehlungsmarketing.[93]

3.3.1. Marketing mit Sozialen Medien

„Social Media Marketing ist Marketing durch den zielorientierten Einsatz von Social Media."[94]

Ziel ist es von den Chancen durch die Nutzung der neuen Anwendungen mit Hilfe von Kommunikation und sozialem Austausch zu profitieren. Das Engagement des Unternehmens und die Kommunikation mit der Zielgruppe sollen dabei behilflich sein. Die Unterstützung von Kunden als Markenbotschaftern, weiterempfehlende Personen und Fans müssen daher von den Unternehmen im Rahmen des Marketings mit Sozialen Medien gewonnen werden.[95] Als Instru-

[92] Vgl. Heidemann, J. et al. (2011), S. 3f.
[93] Vgl. Hilker C. (2010), S. 24f.
[94] Hettler, U. (2010), S. 37
[95] Vgl. Hettler, U. (2010), S. 37f.

mente dienen dem Social Media Marketing Soziale Netzwerke, Markenführung, Virale Effekte und Empfehlungsmarketing. Durch das Zusammenwirken des Marketings mit den Bereichen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, dem Kundenbeziehungsmanagement, dem Vertrieb und Verkauf können die Ziele des Social Media Marketing leichter verfolgt werden.[96] Bei Marketing mit traditionellen Medien wurden Werbung und Informationen den Kunden übermittelt, hingegen steht bei Marketing mit Sozialen Medien der Beziehungsaufbau und die Kommunikation mit den Kunden im Vordergrund. Marketing mit Sozialen Medien ist eine Kombination aus unternehmensinitiierten und konsumentengenerierten Inhalten. Die Aktivitäten in Sozialen Medien erreichen eine größere Zielgruppe und durch das Einbeziehen der Kunden fühlen sie sich eher mit dem Unternehmen verbunden. Laut Umfragen verbringen die Kunden im Internet mehr Zeit mit der Marke und auch Videos spielen eine wichtige Rolle beim Verbreiten von Nachrichten, daher kommt viralen Kampagnen zunehmende Bedeutung zu.[97] Im Mittelpunkt des Marketings mit Sozialen Medien stehen die Nutzer und deren Gemeinschaft. Das Ziel des Social Media Marketing, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen, muss auf Basis von Loyalität und Vertrauen basieren. Dadurch können die Ziele der Unternehmen wie Bekanntheitssteigerung, Imageverbesserung, höhere Zugriffe auf die Homepage und höheres Ranking in Suchmaschinen erreicht werden. Als Instrumente dienen den Unternehmen unterschiedliche Plattformen, wie zum Beispiel Soziale Netzwerkseiten im Internet.[98]

3.3.2. Kundenbindung und Kundenloyalität

Ziel des Unternehmens ist es, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern eine Beziehung zwischen Anbieter und Kunden zu entwickeln. Die Wichtigkeit in der Erhaltung der bestehenden Kunden liegt darin, dass es leichter und günstiger ist als Neukundenakquisition. Daher sind Kundenbeziehungsaufbau und Kundenbindung wichtige Themen für das Unternehmen, um seine Kunden im starken Wettbewerb am Markt nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

[96] Vgl. Hilker, C. (2010), S. 81f.
[97] Vgl. Drury, G. (2008), S. 275f.
[98] Vgl. Kreutzer, R. & Hinz, J. (2010), S. 5f.

Der Weg zur Kundenloyalität führt über Kundenzufriedenheit und –bindung, was in der nachfolgenden Grafik dargestellt wird:

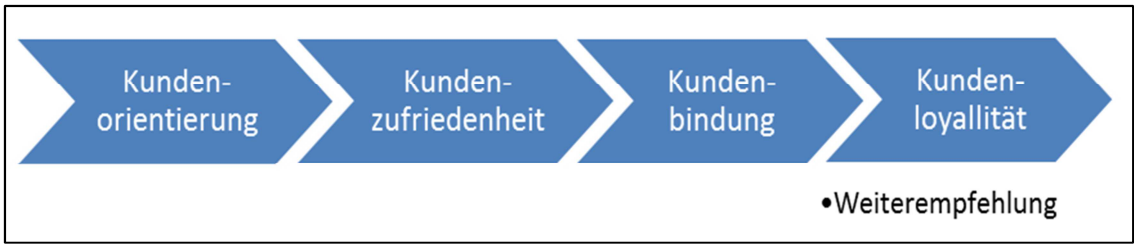

Abbildung 14: Entstehung der Kundenloyalität
eigene Darstellung in Anlehnung an Förster und Kreuz[99]

Bei der Kundenorientierung ist die Aufgabe des Unternehmens, die Kundenerwartungen zu erfüllen und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Entspricht das Produkt/die Dienstleistung nach Kauf den Erwartungen des Kunden, kann mit Kundenzufriedenheit gerechnet werden. Kundenbindung entsteht, wenn Kundenzufriedenheit vorliegt und eine Beziehung unter Vertrauen zum Kunden aufgebaut wurde. Kundenbindung führt zu Kundenloyalität, wenn der Kunde dem Unternehmen und seinen Produkten positiv gegenübersteht und nicht zur Konkurrenz wechselt. Liegt Kundenloyalität vor und die Kunden sind vom Unternehmen überzeugt, kommt es meistens zur Weiterempfehlung und zur Mund-zu-Mund-Propaganda durch den loyalen Kunden.[100]

Zur Unterstützung der Kundenbindung ist das Kundenbindungs- oder Kundenbeziehungsmanagement des Unternehmens zuständig. Kundenbindung und Kundenbeziehung werden in der Literatur meist synonym verwendet.

> *„Kundenbindungsmanagement ist die systematische Aufgabe, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“*[101]

[99] Vgl. Förster, A. & Kreuz, P. (2002), S. 22f.
[100] Vgl. ebenda, S. 22f.
[101] Bruhn, M. & Homburg, C. (2010), S. 8f.

Ziel des Kundenbindungsmanagements ist es, den Profit des Unternehmens durch loyale Kunden zu erhöhen, indem Kunden zu Wiederkäufen, Kauf anderer Produkte des Unternehmens, zur Toleranz der Preiserhöhung und Absicht der Weiterempfehlung animiert werden. Zu den Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements zählen zum Beispiel Verbesserung der Produkte, Serviceleistungen, Preisdifferenzierung und Bonussysteme, persönliche Kommunikation mit dem Kunden, Abonnements sowie elektronische Bestellmöglichkeiten.[102]

3.3.3. Soziales Kundenbeziehungsmanagement

„Der Aufbau und Erhaltung langfristiger Kundenbeziehungen ist die Kernaufgabe des CRM.“[103]

Kundenbeziehungsmanagement wird für die Unternehmen durch das Internet und den gestiegenen Wettbewerb zunehmen von Bedeutung. Die Kosten des Aufbaus einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit den Kunden sind geringer als jene bei ständiger Neukundengewinnung. Manchmal bringen Kunden mit langer Beziehungsdauer dem Unternehmen auch mehr Erlöse, wie zum Beispiel durch Cross-Buying-Verhalten und erhöhte Zahlungsbereitschaft.[104]

Soziales Kundenbeziehungsmanagement verknüpft traditionelles Kundenbeziehungsmanagement mit Sozialen Medien, wie Sozialen Netzwerken. Kommunikation und Pflege von Beziehungen mit aktuellen und potenziellen Kunden werden zunehmend über Soziale Medien durchgeführt. Ziel von Sozialem Kundenbeziehungsmanagement ist es, mit Informationen und Unterhaltung die Kommunikation der Kunden über Soziale Netzwerke anzuregen und Empfehlungen zu generieren. Auch der Dialog steht im Vordergrund, um Beziehungen aufzubauen und Kundenbindung dauerhaft zu sichern. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten Soziales Kundenbeziehungsmanagement in den Bereichen Vertrieb, Kundenservice und Marketing zu nutzen. Spezielle Programme und Anwendungen unterstützen das Management und integrieren Soziale Medien. So können Chat, Online-Telefondienste, Foren, Videoportale und Soziale Netzwerke wie Xing ge-

[102] Vgl. Bruhn, M. & Homburg, C. (2010), S. 8f.
[103] Eisenbeiß, M. & Bleier, A. (2012), S. 465
[104] Vgl. ebenda, S. 463f.

nutzt werden, um die Kommunikation zu vertiefen und die Beziehungsverwaltung zu vereinfachen.[105]

> *„Soziales Kundenbeziehungsmanagement ist die Planung, Durchführung und Kontrolle des Kundenbeziehungsmanagement mit Hilfe der Sozialen Medien.“*[106]

Die Kundenbeziehungs-Systeme mit Hilfe von Informationstechnologie unterstützen die Kundengewinnung, -betreuung und -interaktion beim langfristigen Aufbau von Kundenbeziehungen. Informationen, Kampagnen, Angebote, Anfragen und Beschwerden werden im Rahmen der Kundenbeziehungsverwaltung über Soziale Medien bearbeitet. Die direkte Kundenansprache und das Sammeln von Meinungen und Erfahrungen sind Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements. Werden bei diesen Tätigkeiten Soziale Medien genutzt, fallen nur geringe Kosten an und eine Kontaktherstellung zu den Kunden wird vereinfacht.

Anwendungsbeispiele des Sozialen Kundenbeziehungsmanagement nach Alt und Reinhold:

- Identifikation von Kundenwünschen
- Feedback zu Produkten erhalten/Feedback geben
- Anpassung der Produkte
- Tipps und Empfehlungen zur Produktnutzung
- Zustellung von Angeboten
- Mundpropaganda
- Kundenansprache
- Verkaufskanal
- Kundendialog
- Kundenservice[107]

[105] Vgl. Pries P. (2011), S. 890f.
[106] Alt, R. & Reinhold, O. (2012), S. 281
[107] Vgl. ebenda, S. 281f.

3.3.4. Mundpropaganda

Mundpropaganda bzw. Mund-zu-Mund-Propaganda wird in der englischsprachigen Literatur als Word-of-Mouth (WOM) bezeichnet. Traditionelle Mundpropaganda besteht aus vier Bestandteilen: persönliche Kommunikation, mündliche Übertragung, privater Sender und ein Produkt, eine Marke oder Dienstleistung.[108] Mundpropaganda kann als Prozess der Informationsvermittlung zwischen Personen verstanden werden.[109] Besonders die informelle Kommunikation zwischen Privatpersonen über Produkte und Dienstleistungen wird als Mundpropaganda bezeichnet. Dabei kann man zwischen positiver, negativer und neutraler Mundpropaganda unterscheiden. Dazu zählen zum Beispiel Erfahrungen, Empfehlungen, Beschwerden und Gerüchte.[110] Positive Mundpropaganda über Produkte und Dienstleistungen ergibt sich, wenn die Erwartungen des Käufers erfüllt oder übertroffen werden. Werden die Erwartungen hingegen nicht erfüllt, ist der Kunde unzufrieden und übt eher negative Mundpropaganda aus. Auch emotionale Reaktionen auf Produkte und Dienstleistungen können beim Käufer Mundpropaganda auslösen. Dabei muss nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung den Erwartungen entsprechen, sondern auch der Kaufprozess. Stark abhängig ist die Zufriedenheit der Konsumenten von ihrer Wahrnehmung in Bezug auf Wert und Qualität des Gutes.[111] Die Verbreitung von Botschaften kann mit den zwei Theorien von Gladwell und Granovetter erklärt werden. Gladwell´s Theorie besagt, dass sich Informationen wie Krankheiten ausbreiten und dafür die Vermittler, Kenner und Verkäufer für eine schnelle Mundpropaganda nötig sind,[112] während bei traditioneller Mundpropaganda Granovetter´s „Starke Beziehungen“ besondere Bedeutung zukommt.

> *„Das Verhalten von Individuen wird durch das Verhalten von anderen in seinem sozialen Umfeld bestimmt oder beeinflusst.“*[113]

Mundpropaganda wird zur Übermittlung von Informationen über Produkte und Dienstleistungen genutzt, meist zwischen einem tatsächlichen und einem poten-

[108] Vgl. Lis, B. & Korchmar, S. (2013), S. 1
[109] Vgl. Jansen, B. et al. (2009), S. 2169
[110] Vgl. Anderson, E. (1998), S. 6
[111] Vgl. Buttle, F. (1998), S. 246f.
[112] Vgl. Langner S. (2005), S. 19f.
[113] Langner S. (2005), S. 19

tiellen Käufer. Studien haben gezeigt, dass bei Kaufentscheidungsprozessen eher Mundpropaganda als unternehmensinitiiertes Marketing hinzugezogen wird.[114] Unternehmensquellen oder neutrale Berichte in Konsumentenzeitschriften beeinflussen das Verhalten weniger als traditionelle Mundpropaganda. Mundpropaganda ist laut einer Studie neun Mal effektiver als klassische Werbung und führt eher dazu ein neues Produkt auszuprobieren. Persönliche Quellen werden als vertrauenswürdiger eingestuft und unterstützen die Informationssuche während eines Kaufprozesses. Auch die Einstellung zu einem Produkt kann während der Auswahlphase durch Mundpropaganda verändert werden. Studien haben bewiesen, dass Informationen über negative Mundpropaganda häufiger verbreitet werden als positive. Unzufriedene Kunden teilen ihre Beschwerden auf drei Arten dem Unternehmen mit: sie kündigen die Beziehung zum Unternehmen, teilen dem Unternehmen ihren Unmut mit oder verbreiten negative Mundpropaganda in Sozialen Netzwerken. Negativer Mundpropaganda können Unternehmen besonders mit Services nach dem Kauf, wie Beschwerdemanagement, Garantie und Reparaturdienstleitungen entgegenwirken. Zunehmend mehr Unternehmen versuchen auch positive Mundpropaganda zu initiieren, indem sie Berühmtheiten ihre Angebote bewerben lassen.[115]

> *„Empfehlungen und Mundpropaganda sind die mächtigste Form der Kommunikation in der Geschäftswelt."*[116]

Friedrich erklärt die Vorteile von Mundpropaganda und Empfehlungen:

- die Unüberschaubarkeit von Anbietern, Produkten und Dienstleistungen
- die Überflutung der Konsumenten mit klassischer Werbung
- das Sicherheitsbedürfnis der Kunden
- emotionale Kaufentscheidungen
- erklärungsbedürftige und komplexe Produkte
- Erfordernis von Vertrauensbeziehungen, wie bei Dienstleistungen.

Besonders unsichere, potenzielle Käufer bevorzugen Empfehlungen von Personen, denen sie vertrauen, bevor sie in Produkte und Dienstleistungen investieren.[117]

[114] Vgl. Lis, B. & Korchmar, S. (2013), S 2
[115] Vgl. Buttle, F. (1998), S. 243f.
[116] Friedrich, K. (2004), S. 9

3.3.5. Modelle der Mundpropaganda

Kozinets et al. beschreiben die Entwicklung der Mundpropaganda in drei Modellen. Im ersten Modell findet die Kommunikation zwischen den Konsumenten ohne Einfluss von Unternehmen statt. Die Konsumenten tauschen sich über Produkte und Marketingmaßnahmen aus. Dieses Modell spiegelt die Definition von traditioneller Mundpropaganda wider. Im zweiten Modell üben die Anbieter einen indirekten Einfluss auf die Konsumentenkommunikation aus. Werbung wird eingesetzt, um vor allem die Meinungsführer zu beeinflussen und zu stimulieren, damit diese die anderen Konsumenten über Mundpropaganda informieren. Im dritten Modell beeinflussen die Unternehmen die Konsumenten mittels 1:1-Marketing, personalisierter Kommunikation und Werbung. Danach tauschen sich die Konsumenten mit anderen Netzwerkteilnehmern vor allem im Internet untereinander darüber aus.[118]

3.3.6. Elektronische Mundpropaganda

Elektronische oder digitale Mundpropaganda ist jede positive oder negative Aussage von potentiellen, aktuellen oder ehemaligen Kunden über ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen über das Internet. Diese Informationen stehen durch das Internet einer großen Anzahl von Personen zur Verfügung. Bereits die traditionelle Mundpropaganda spielt eine große Rolle bei Kaufentscheidungen der Konsumenten, mit Hilfe des Internets haben Konsumenten noch mehr Möglichkeiten, unvoreingenommene Produktinformationen von anderen Konsumenten zu erhalten.[119] Im Gegensatz zu traditioneller ist bei elektronischer Mundpropaganda keine persönliche, direkte, mündliche Kommunikation nötig. Die Nachrichten sind auch nicht vergänglich, sondern können im Internet längerfristig gespeichert und ständig abgerufen werden.[120] Der Informationsaustausch kann mit Hilfe von Computern und Mobiltelefonen jederzeit an jedem Ort stattfinden.[121] Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet ermöglichen den Kunden, Online-Kommentare und –Bewertungen Personen zu übermitteln, zu denen keine soziale Beziehung besteht. Durch die Vorteile des

[117] Vgl. Friedrich, K. (2004), S. 9f.
[118] Vgl. Kozinets, R. et al. (2010), S. 72
[119] Vgl. Henning-Thurau, T. et al. (2004), S. 39
[120] Vgl. Buttle, F. (1998), S. 243
[121] Vgl. Henning-Thurau, T. et al. (2010), S. 311

Internets, insbesondere der schnellen Verbreitung von Nachrichten und dem größeren Empfängerkreis, kommt der digitalen Mundpropaganda mehr Bedeutung zu als der traditionellen.[122] Ähnlich wie bei traditioneller hat auch elektronische Mundpropaganda höhere Glaubwürdigkeit und Bedeutung für die Konsumenten als Werbung oder persönlicher Verkauf. Eine Studie kam zum Ergebnis, dass Produktinformationen in Foren im Internet mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als Informationen auf Unternehmenswebseiten.[123] Immer mehr Konsumenten nutzen die Web 2.0 Technologien, wie zum Beispiel Soziale Netzwerkseiten, um Produktinformationen und –bewertungen auszutauschen. Auch Meinungen und Kommentare über gekaufte Artikel werden auf diesen Seiten anderen Nutzern mitgeteilt.[124] Forscher haben erkannt, dass die Motivation der Teilnehmer von elektronischer Mundpropaganda in sozialen und wirtschaftlichen Nutzen, sowie Wissensaustausch liegt.[125] Unternehmen können durch positive elektronische Mundpropaganda neue Kunden gewinnen und mit negativer Mundpropaganda Imageschäden davontragen.[126] Jedoch hängt die Verbreitung der elektronischen Mundpropaganda immer von mehreren Faktoren ab: einerseits den Eigenschaften des im Internet unbekannten Senders, wie Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit und andererseits von den persönlichen Charakteristika des Empfängers, sowie Erfahrung und Wissen, die zur Kaufentscheidung beitragen.[127]

3.3.7. Elektronische Mundpropaganda in Sozialen Netzwerkseiten

Soziale Netzwerkseiten bieten zahlreiche Möglichkeiten für elektronische Mundpropaganda. Konsumenten können freiwillig Produktinformationen mit ihrem sozialen Netzwerk teilen. Hauptsächlich entsteht der mündliche Austausch über Soziale Netzwerkseiten, wenn die Konsumenten Produkt- oder Unternehmensinformationen suchen oder anbieten. Kontakten der Teilnehmer von Sozialen Netzwerkseiten wird üblicherweise mehr vertraut und geglaubt als fremden Personen. Daher ist elektronische Mundpropaganda in Sozialen Netzwerkseiten eine wichtige Quelle für Informationsaustausch. Die Motivation der Teilnehmer

[122] Vgl. Lis, B. & Korchmar, S. (2013), S. 1f.
[123] Vgl. Gruen, T. et al. (2006), S. 449f.
[124] Vgl. Cheung, C. & Thadani, D. (2010), S. 329f.
[125] Vgl. Gruen, T. et al. (2006), S. 449f.
[126] Vgl. Lis, B. & Korchmar, S. (2013), S. 1f.
[127] Vgl. Cheung, C. & Thadani, D. (2010), S. 332f.

von elektronischer Mundpropaganda liegt im Gründen und Erhalten von sozialen Beziehungen in ihrem Netzwerk. Daher teilen die Nutzer ihre Erfahrungen und ihr Wissen über das Produkt mit ihren Kontakten, um ihnen bei Kaufentscheidungen zu helfen.[128] Allsop, Bassett und Hoskins haben in ihrer Studie herausgefunden, dass jede Person zu mehreren unterschiedlichen Sozialen Netzwerken gehört. Die Größe, Teilnehmerzusammensetzung und Tiefe variiert je nach Netzwerk, von allgemein bis themenspezifisch. Je nach Thema und Bereich nimmt der Teilnehmer eine andere Rolle ein. Er kann als Sender oder Empfänger der Mundpropaganda fungieren. Jedoch ist die Mehrheit der Personen sowohl Informationsanbieter als auch Sucher. Der Prozess in den meisten Sozialen Netzwerken besteht aus Informationserhalt, -verarbeitung und -weitergabe. Jedoch wird bei der Verarbeitung meist eigenes Wissen und Empfehlungen hinzugefügt.[129] Konsumenten, die zu einem starken Informationssuch-Verhalten neigen, sind eher empfänglich für Meinungen von Anderen, bevor eine Kaufentscheidung getroffen wird, während Personen, bekannt als Meinungsführer, die eher zu einem ausgeprägten Informationsweitergabe-Verhalten tendieren, großen Einfluss auf Informationssucher bei ihrer Kaufentscheidung ausüben. Die Konsumentensuche nach Unternehmens- und Markeninformationen und der Austausch untereinander haben besondere Bedeutung für die Markenbindung. Werbeanzeigen auf Sozialen Netzwerkseiten ermöglicht den Konsumenten die rasche Weitergabe, sowie Stellungnahme über Mundpropaganda an die anderen Netzwerkteilnehmer. Durch die Möglichkeit, die Werbung auf Sozialen Netzwerkseiten zu kommentieren, darüber zu sprechen und weiterzugeben, verbreiten die Konsumenten freiwillig ihre Markenpräferenz an die anderen Nutzer.[130]

3.3.8. Mundpropaganda-Marketing

Mundpropaganda-Marketing ist die absichtliche Beeinflussung von Unternehmen auf die Konsumentenkommunikation mittels Marketinginstrumenten und -techniken.[131] Die Steuerung von Empfehlungen und der Beziehungsaufbau mit Kunden und Meinungsführern sind Vorteile des Mundpropaganda-Marketings.[132] Durch das Internet ist eine Einflussnahme auf die Mundpropaganda auch für

[128] Vgl. Chu, S. & Kim Y. (2011), S. 49f.
[129] Vgl. Allsop, D. et al. (2007), S. 400f.
[130] Vgl. Chu, S. & Kim Y. (2011), S. 49f
[131] Vgl. Kozinets, R. et al. (2010), S. 71f.
[132] Vgl. Friedrich, K. (2004), S. 16

Anbieter leichter ausführbar. Die Reichweite, Erreichbarkeit und Transparenz sind Vorteile des Internets, die den Unternehmen beim Mundpropaganda-Marketing nützlich sind. Mundpropaganda-Marketing ist aufgrund der Beeinflussung auf den Konsumenten ähnlich wie Öffentlichkeitsarbeit und bezahlte Werbung, jedoch ist es viel komplizierter. Es gibt vier Faktoren, die seitens der Unternehmen beachtet werden müssen: die Eigenschaften der Zielgruppe, die Soziale Netzwerkseite im Internet, die Regeln und Normen auf dieser Seite und die Art des Produkts/der Dienstleistung oder der Marke. Mundpropaganda-Marketing unterliegt der Annahme, dass die Unternehmen die Glaubwürdigkeit der Konsumenten beim Mundpropaganda-Prozess beeinflussen können. Jedoch ist eine Soziale Netzwerkseite im Internet nicht nur für Informationsaustausch von Bedeutung, sondern auch um soziale Beziehungen und Vertrauen zu generieren.[133]

3.3.9. Mundpropaganda in Dienstleistungsunternehmen

„Mundpropaganda kann ein Ergebnis von Empfehlungen von Kunden und Unternehmen sein.“[134]

Mundpropaganda ist eine sehr wichtige Kommunikationsform für Dienstleistungsunternehmen. Da Dienstleistungen immateriell, nicht standarisiert und untrennbar von der Herstellung und dem Konsum sind, sind Konsumenten abhängiger von Meinungen und Empfehlungen anderer Kunden. Zusätzlich sind Dienstleistungen meist stark informationsabhängig und daher ist eine Interaktion mit dem Anbieter notwendig. Werden die Dienstleistungsunternehmen in den Mundpropaganda-Prozess eingebunden, kann eine den Bedürfnissen des Kunden individuell angepasste Leistung leichter angeboten werden. Die Eigenschaften Höflichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sollten die Dienstleistungsunternehmer beachten, um ihre Servicequalität dauerhaft gewährleisten zu können. Die Informationen im Mundpropaganda-Prozess können von den Unternehmen für Verbesserungen und Neuheiten der Dienstleistungen verwendet werden. Da Konsumenten bei Dienstleistungen einem höheren Risiko gegenüberstehen als bei Produkten, wird mehr Wert auf Mundpropaganda gelegt und nach persönlichen Erfahrungen von anderen Konsumenten gefragt. Bei der Su-

[133] Vgl. Kozinets, R. et al. (2010), S. 71f.
[134] Haywood, M. (1989), S. 55f.

che nach Ratgebern bevorzugen die Konsumenten eher Personen in ihrer sozialen und physischen Umgebung, sowie Meinungsführer, die über mehr Informationen verfügen. Werbung kann dazu verwendet werden, um einerseits Mundpropaganda zu initiieren und andererseits das Bedürfnis nach der Dienstleistung hervorzurufen. Negativer Mundpropaganda kann zuerst mit erfolgreichem Beschwerdemanagement entgegengewirkt werden und danach zu positiver Mundpropaganda führen.[135]

3.3.10. Mundpropaganda und Neukundengewinnung

Servicequalität und Kundenzufriedenheit führt zu Mundpropaganda, diese bringt den Unternehmen durch erfolgreiche Neukundengewinnung mehr Umsatz. Eine Studie von Wangenheim und Bayón hat ergeben, dass Kundenzufriedenheit in Empfehlungen durch Mundpropaganda resultiert. Die Empfehlungen wiederum bringen neue Kunden. Beeinflusst wird die Häufigkeit der Mundpropaganda der Konsumenten vom Interesse und Wissen über die Produkte. Je mehr ein Konsument am Produkt oder der Produktkategorie interessiert ist, desto eher spricht er darüber mit anderen Konsumenten. Auch die Situation und der Zeitpunkt bestimmen die Empfehlungen. Kurze Zeit nach einem Kauf wird besonders gerne über das Produkt gesprochen. Kundenzufriedenheit, Interesse am Produkt und Einbeziehung der Situation beeinflussen den Kauf und somit die Empfehlungen an andere Kunden nach dem Kauf. Unternehmen können die Personen mit großem Produktinteresse bei der Informationssuche in bevorzugten Medien gezielt ansprechen und die Kaufentscheidung lenken.[136]

> *„Kundenempfehlungen sind in vielen Branchen die bedeutendste Quelle der Neukundengewinnung."*[137]

Eine Studie von Eggert und Helm hat ergeben, dass vor allem die Verbundenheit der Kunden zum Unternehmen in Empfehlungen resultiert. Fühlen sich die Kunden dem Unternehmen emotional verbunden, sind sie eher bemüht, andere von den Produkten und Dienstleistungen zu überzeugen. Besteht Homogenität

[135] Vgl. Haywood, M. (1989), S. 55f.
[136] Vgl. Wangenheim, F. & Bayón, T. (2007), S. 233f.
[137] Helm, S. (2006), S. 380

zwischen dem Empfehlenden und dem Empfänger, ist eine Neukundengewinnung wahrscheinlicher.[138]

3.3.11. Virales Marketing

Beim viralen Marketing verwenden Unternehmen elektronische Kommunikationsmethoden, um Nachrichten zu verbreiten. Unternehmen nutzen virales Marketing zur Förderung von Empfehlungen durch Mundpropaganda. Mit strategisch erfolgreichem viralem Marketing können Anbieter ihre Marke positionieren, ihr Image verändern und die Akzeptanz erhöhen.[139] Die gezielte Auslösung von Mundpropaganda durch virales Marketing dient den Unternehmen, um Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Markenbotschaften unter den Konsumenten zu platzieren. Virales Marketing ist eine virusartige Verbreitung von Informationen, die in kürzester Zeit via Mundpropaganda unter den Konsumenten weitergeleitet wird. Virales Marketing wird nicht für langfristige Kundenbeziehungen angewendet, sondern ergibt spontane Empfehlungen.[140] Vorteile von viralem Marketing sind die geringen Kosten, hohe Glaubwürdigkeit, zielgruppenspezifische Weiterempfehlung, schnelle Verbreitung, große Reichweite und hohe Aufmerksamkeit.[141] Ein weiterer Vorteil für Unternehmen beim viralen Marketing ist der eher geringe Aufwand im Vergleich zu anderen Marketingkampagnen, da die Konsumenten die Verbreitung freiwillig übernehmen.[142] Die Hauptaufgabe für Unternehmen besteht in der Auswahl der passenden Webseite im Internet, um die richtige Zielgruppe anzusprechen, die die Werbebotschaft weiterleitet.[143] Virale Kampagnen eignen sich besonders gut für Unternehmen, um eine Markenbekanntheit aufzubauen, da die Konsumenten sich im Internet länger mit der Marke und der Kampagne beschäftigen als bei traditionellen Werbemitteln. Auch die Zuhilfenahme von Videos unterstützt die virale Kampagne, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erhöhen und die Zeit der Auseinandersetzung mit der Marke zu erhöhen.[144]

[138] Vgl. Eggert, A. & Helm, S. (2000), S. 63f.
[139] Vgl. Dobele, A. et al. (2005), S. 143
[140] Vgl. Langner, S. (2009), S. 27f.
[141] Vgl. Schulz, S. et al. (2011), S. 217f.
[142] Vgl. Dobele, A. et al. (2005), S. 144
[143] Vgl. Kollmann, T. (2007), S. 185f.
[144] Vgl. Drury, G. (2008), S. 276

3.3.12. Markenbildung und -führung im Internet

Ein Instrument der Kundenbindung ist der Aufbau der Marke, wobei das Unternehmen und die Marke sich deutlich von den Wettbewerbern unterscheiden sollten, um von der Zielgruppe identifiziert zu werden.[145] Die permanenten Veränderungen der Wirtschaft und des Marktes durch neue Technologien und die neuen Anforderungen im Kundenbeziehungsmanagement erfordern eine noch stärkere Markenbildung als früher. Den Marken kommt durch die Unüberschaubarkeit und Informationsvielfalt im Internet eine immer wichtigere Bedeutung zu, um die Suchkosten der Kunden zu minimieren. Eine gute Markenbildung ergibt eine hohe Markenloyalität der Kunden, Qualität mit der Marke zu verbinden. Markenbildung ist ein Hilfsmittel, um bei den Kunden Bekanntheit und Vertrauen zu generieren.

Eine Marke ist nach Kotler et al. ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, Design oder eine Kombination dieser, um das Produkt oder die Dienstleistung von der Konkurrenz zu differenzieren.[146] Eine Marke eines Unternehmens besitzt somit einen materiellen und immateriellen Wert. Der materielle Wert ist der Name oder das Symbol und der immaterielle Wert ist die Differenzierung von der Konkurrenz. Besonders der immaterielle Wert sollte den Aufbau der Kundenbeziehung erleichtern.[147]

Markenbildung betrifft vorwiegend Produkte und soll das Angebot des Unternehmens von anderen unterscheiden. Die Marke ist nicht nur ein Name, sondern meistens verbunden mit einem Logo und Symbolen sowie Slogans, also Sprüche, die den Markennamen ergänzen. Diese Elemente sollen der Marke Wiedererkennungswert, Bedeutsamkeit, Übertragbarkeit in andere Kulturen und Länder, zeitliche Flexibilität und ästhetische Attraktivität verschaffen. Auch die Verpackung und das Aussehen eines Produktes kann eine Marke identifizierbar machen. Marken werden von den Konsumenten mit dessen Werbung, Konsum-Erfahrung und Erinnerungen verbunden. Daher sollten die Markenbildung und die Marketingaktivitäten aufeinander abgestimmt sein, um die Marke zu positionieren und einen Markenwert aufzubauen. Auf den Wert einer Marke kann durch

[145] Vgl. Kollmann, T. (2007), S. 214f.
[146] Vgl. Rowley, J. (2004), S. 131f.
[147] Vgl. Kollmann, T. (2007), S. 216

die Meinungen und Aktivitäten, wie Kaufentscheidung der Konsumenten geschlossen werden. Wiedererkennung, Erinnerung, Akzeptanz, Loyalität, Kauf und Mundpropaganda durch den Konsumenten sind Beispiele für erfolgreiche Markenbildung.[148]

Die Markenführung im Internet profitiert von der großen Geschwindigkeit und Reichweite, sowie der Vermittlung von bewegten Bildern. Jedoch verbreiten sich auch negative Einträge schneller als bei traditioneller Markenkommunikation. Die Markenführung im Internet ist gekennzeichnet durch die Beteiligung der Empfänger von Markenkommunikation.[149] Auch B2B-Unternehmen können Markenbildung nutzen, um ihre Produkte und Dienstleistungen von der Konkurrenz zu differenzieren, indem sie eine Marke kreieren, die Qualität vermittelt. Da treue Markenkunden loyaler sind, können Unternehmen im B2B-Bereich höhere Preise veranschlagen. Weiterempfehlungen sind von loyalen Markenfans ebenfalls wahrscheinlicher. Das Internet unterstützt die B2B-Unternehmen beim Markenaufbau durch Informationen, Wissen, Dialoge, Beziehungen und elektronischem Handel.[150] Zu den Instrumenten der Markenführung im Internet zählen nach Altobelli und Hoffmann eine eigene Webseite, Werbung im Internet, Direktmailings, Suchmaschinen-Marketing, Virales Marketing und Markengemeinschaften.[151]

3.3.13. Markenbildung in Sozialen Netzwerken

Soziale Markenbildung ist Markenbildung in Sozialen Netzwerken oder Markenprägung im Web 2.0. Dabei treten nicht nur Unternehmen als Markenbotschafter, sondern auch die Konsumenten und Nutzer Sozialer Netzwerke als Verbreiter der Marken auf.[152] Das Ziel der Markenbildung in Sozialen Netzwerken ist die Marke von den Nutzern verbreiten zu lassen. Durch die Selbstaktivität der Kunden, das Verbreiten der Markenbotschaften an andere Nutzer wird die emotionale Markenbildung verstärkt. Der Austausch über die Marke unter den Nutzern kann neue Kunden generieren. Die persönliche Empfehlung einer Marke zeugt

[148] Vgl. Keller, K. & Lehmann, D. (2006), S. 740f.
[149] Vgl. Burmann, C. & Hemmann, F. (2011), S. 165f.
[150] Vgl. Michaelidou, N. et al. (2011), S. 1154
[151] Vgl. Altobelli, C. & Hoffmann, S. (2010), S. 158
[152] Vgl. Schmitz, C. & Ahlers, M. (2012), S. 308

von höherer Glaubwürdigkeit als Markenbotschaften von den Unternehmen selbst. Die Marke kann in Sozialen Netzwerken in Form von Logos und Videos einfach verbreitet werden.[153] Dynamische Inhalte, sowie visuelle und akustische Signale können die Marke in Sozialen Medien verstärken. Durch die Interaktion der Konsumenten in Echtzeit in Sozialen Netzwerken können positive wie negative Erfahrungen mit einer Marke schneller weitergeben werden. Daher ist es eine Herausforderung für die Unternehmen, auf Kundenkritik einzugehen, sodass dem Markenimage nicht geschadet wird. Da die Kunden aktiv an der Markenkommunikation teilnehmen, sollte auch den Bedürfnissen der Kunden Beachtung geschenkt werden, sodass besonders die Vorteile der Marke bei der Kommunikation in Sozialen Netzwerken im Vordergrund stehen. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Marke unter den Kunden stärkt wiederrum die Kundenbindung.[154] Früher wurden die Marken von den Unternehmen bei den Kunden positioniert, zu Zeiten der Sozialen Netzwerke nehmen auch die Kunden Einfluss auf die Markenbildung. Das Bewerten, Kommentieren und Verbreiten von Markenprodukten und -dienstleistungen ist weltweit in kürzester Zeit möglich. Die Wahrnehmung und der Wert einer Marke werden in Sozialen Netzwerken meist durch die Qualität empfunden und weiterkommuniziert. Die Unternehmen sollten auf die bereits vorhandenen Inhalte über einer Marke in Sozialen Netzwerken achten und sie bei ihren Markenversprechen einbinden. Der Authentizität einer Marke wird durch die Sozialen Netzwerke mehr Aufmerksamkeit geschenkt.[155] Auch berufliche Netzwerke wie Xing eignen sich, um die Marke bei der Zielgruppe zu positionieren. Auf Xing ist eine Markenpräsenz in einem seriösen Geschäftsumfeld möglich, wobei der Aufbau und die Pflege der Marke mit einer bestimmten Zielgruppe erfolgen können.[156]

3.3.14. Markengemeinschaft

Eine Markengemeinschaft ist nach Muniz und O´Guinn eine spezialisierte und nicht räumlich gebundene Gemeinschaft auf Basis sozialer Beziehungen in Bezug auf eine Marke. Im Zentrum der Gemeinschaft steht das gemeinsame Interesse an einer Marke eines Produkts oder einer Dienstleistung. Ähnlich wie an-

[153] Vgl. Markschläger, S. & Werle, E. (2012), S. 84f.
[154] Vgl. Burmann, C. & Hemman, F. (2011), S. 165f.
[155] Vgl. Henseler, W. (2011), S. 116f.
[156] Vgl. Ludowig, C. & Schmidt-Grell, S. (2012), S. 348

dere Gemeinschaften kennzeichnet die Markengemeinschaft ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl, Rituale und Traditionen, sowie ein Gefühl der moralischen Verpflichtung. Es ist ein Netzwerk sozialer Beziehungen beruhend auf Gegenseitigkeit und emotionaler Bindung. Mitglieder von Markengemeinschaften profitieren vom sozialen Nutzen und dem Informationsaustausch innerhalb der Gemeinschaft. Eine starke Markengemeinschaft führt meistens zu einer starken Markenbindung und -loyalität. Die Markengemeinschaft unterstützt sich gegenseitig, teilt Informationen und erhält die Geschichte und Kultur der Marke. Das Zugehörigkeitsgefühl zur Gemeinschaft erhält meistens die Loyalität der Konsumenten zur Marke, weswegen starke Gemeinschaften besonders wichtig für die Unternehmen sind.[157] Unternehmen sollten bestrebt sein, Markengemeinschaften zu fördern, da stark involvierte Kunden höhere Loyalität aufweisen. Außerdem verbreiten Mitglieder der Markengemeinschaft freiwillig die Markenbotschaften, gehen toleranter mit Qualitätsfehlern um und sind motivierter, dem Unternehmen Feedback zu geben. Markengemeinschafts-Mitglieder haben eine höhere Hemmschwelle, zu Konkurrenzprodukten zu wechseln, da sie sich der Marke emotional verbunden fühlen. Dadurch tragen sie eher zum Unternehmenserfolg bei als andere Kunden. Unternehmen können durch Aktivitäten die Fangemeinschaft unterstützen und dadurch das Engagement mit der Marke verstärken. Veranstaltungen, Treffen und unternehmensinitiierte Aktivitäten können eine Markengemeinschaft bestärken und somit Loyalität und Vertrauen in die Marke begünstigen.[158] Markengemeinschaften eignen sich für Unternehmen hervorragend zur Dialogführung mit den Anhängern der Marke. Verbesserungsvorschläge, Produktideen und Erfahrungen können die Unternehmen von den Interessenten einfach erhalten und nutzen. Zusätzlich kann die Kontaktaufnahme des Unternehmens mit den Mitgliedern der Gemeinschaft als Wertschätzung gegenüber den Kunden zur Kundenbindung verwendet werden. Das Geschäftsnetzwerk Xing bietet mit seinen themenspezifischen Gruppen ebenfalls Austauschmöglichkeiten für Mitglieder von Markengemeinschaften.[159]

[157] Vgl. Muniz, A. & O´Guinn, T. (2001), S. 412f.
[158] Vgl. McAlexander, J. et al. (2002), S. 38f.
[159] Vgl. Hettler, U. (2010), S. 249f.

4. Soziale Netzwerkseite Xing

Xing ist eine Soziale Netzwerkseite im Internet mit der Zielgruppe im Geschäftsbereich und zählt zur führenden Business-Networking-Plattform im deutschsprachigen Raum.[160] Xing hat sich auf die Vernetzung von Berufstätigen aller Branchen als Zielgruppe spezialisiert, die Plattform für Geschäft, Job und Karriere wird aber nicht nur für berufliche, sondern auch zur privaten Kontaktpflege genutzt. Auf Xing können Kunden, Jobs, Mitarbeiter, Aufträge, Kooperationspartner, Arbeitgeber, Ratgeber und Fachleute gesucht und gefunden werden und neue Geschäftsideen generiert werden.[161] Auf Xing erstellen die Mitglieder ihr eigenes Profil, in Form eines Lebenslaufes mit persönlichen und geschäftlichen Daten, Angebot und Nachfrage und einem Foto.[162] Xing ist ein offenes Soziales Netzwerk, das bedeutet, dass keine Zugangsbeschränkungen vorliegen und sich alle Internetnutzer auf der Plattform registrieren können.[163] Als Vorbild diente Xing das Business-Netzwerk Ryze, welches als erstes Netzwerk die Zielgruppe Geschäftsleute auswählte und zur Unterstützung der Beziehungspflege gegründet wurde.[164]

Xing verzeichnet seit März 2013 rund 13 Millionen Mitglieder weltweit, davon 6 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz). Xing bietet den Mitgliedern 16 verschiedene Sprachversionen der Plattform an und ermöglicht eine weltweite Vernetzung der Mitglieder. In zirka 50.000 Fachgruppen tauschen sich die Mitglieder zu unterschiedlichen Themengebieten untereinander aus. Im dritten Quartal 2012 betrug der Umsatz von Xing 18,33 Millionen Euro und somit erwirtschaftet die Plattform Xing einen Gewinn von 5,52 Millionen Euro. Die Xing AG hat ihren Sitz in Hamburg in Deutschland. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 520 Angestellte aus 28 Ländern und hat im Juli 2013 weitere 28 Stellen für neue Mitarbeiter auf der Homepage ausgeschrieben.[165] Die Haupteinnahmequellen von Xing sind Abo-Gebühren und Werbung. Ende März 2013 sind ca. 810.000 Premium-Mitglieder

[160] Vgl. Hilker, C. (2010), S. 35f.; Lutz, A. & Rumohr, J. (2010), S. 9
[161] Vgl. Xing. (2013), Aufruf am 02.07.2013
[162] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 203
[163] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 451
[164] Vgl. Heidemann, J. (2009), S. 266
[165] Vgl. Xing. (2013) Aufruf am 02.07.2013

registriert. Auch der neue Bereich E-Recruiting mit Jobangeboten auf Xing erhöht den Umsatz.[166]

4.1. Funktionen von Xing

Die Kontaktverwaltung steht bei der beruflich orientierten sozialen Netzwerkseite Xing im Vordergrund. Die Plattform bietet seinen Mitgliedern außerdem die Erstellung eines Profils, Gruppen, Diskussionsforen, Veranstaltungsplaner und andere Kommunikationsfunktionen an.[167]

Auf der Xing-Homepage sind die Funktionen der Plattform aufgezählt:

- Kontakte suchen und sich vernetzen
- Jobs & Karrieremöglichkeiten entdecken
- Gruppen beitreten und sich austauschen
- Arbeitgeber finden
- Projekt-Ideen holen oder an Projekten mitarbeiten
- Veranstaltungen organisieren oder an organisierten Events teilnehmen
- Ticketing für Events, Abwickeln von Teilnahmegebühren bei Veranstaltungen
- Arbeitgeberbewertung schreiben und lesen.[168]

Lutz und Rumohr erklären die Funktionen ausführlicher:

- Xing als Kontaktdatenbank: Visitenkarten und Adressverwaltungsprogramme werden durch Xing überflüssig, da die Mitglieder ihre Kontaktdaten auf ihrem Xing-Profil selbst pflegen und somit aktuelle Kontaktdaten zur Verfügung stellen.
- Profil-Informationen der Kontakte: Die Profile der hinzugefügten Kontakte verfügen über nützliche Daten, Informationen, Fotos, Interessen und gemeinsame Bekannte.
- Kontaktpflege: Xing bietet Geburtstagserinnerungen, aktuelle Neuigkeiten und Veranstaltungen der Bekannten und Empfehlungen von eigenen

[166] Vgl. Format. (2013), Aufruf am 02.07.2013
[167] Vgl. Leitner, P. & Grechenig, Th. (2008), S. 189
[168] Vgl. Xing. (2013), Aufruf am 24.07.2013

Kontakten an Bekannte, dies erleichtert die Pflege und den Aufbau von Kontakten im Sozialen Netzwerk.

- Kontaktsuche: Xing bietet zahlreiche Suchfunktionen, um Mitglieder zu finden.
- Veranstaltungsorganisation: Veranstaltungen können über Xing beworben, Einladungen verschickt und Teilnehmerlisten geführt und eingesehen werden.
- Expertensuche und Wissensaustausch: Experten zu bestimmten Themen können mit der Suchfunktion gefunden werden. Mit der Teilnahme in Gruppen kann man sich mit Experten und Mitgliedern austauschen und neues Wissen generieren.
- Selbstmarketing und -präsentation: Die eigene Präsentation auf dem Profil ist für private Personen wie auch Unternehmen wichtig, um Interesse zu wecken und neue Kontakte kennenzulernen.[169]

Die oben angeführten Funktionen der Sozialen Netzwerkseiten nach Koch, Richter und Schlosser können auch bei Xing wiedergefunden werden. Das Erstellen eines Profils und die damit verbundene Selbstpräsentation spiegelt das Identitätsmanagement wider und befriedigt die sozialen Bedürfnisse. Das Beziehungs- oder Kontaktmanagement wird bei Xing vereinfacht, indem jeder seine Kontaktdaten selbst aktualisiert. Weiters bietet Xing die Möglichkeit die Kontaktdaten mit Notizen und Schlagwörtern zu ergänzen und die Kontakte zu exportieren. Die Visualisierung von Netzwerken wird bei Xing durch die Verbindungspfade dargestellt und gemeinsame Bekannte werden dadurch aufgezeigt. Die Expertensuche, Informationen über Neuigkeiten, Geburtstage und Aktivitäten der Kontakte, Nachrichtendienste und Wissensaustausch in Foren sind im Businessnetzwerk Xing als zusätzliche Funktionen nutzbar.[170]

4.2. Geschichte von Xing

2003: Gründung des Unternehmens durch Lars Hinrichs in Hamburg, Eröffnung der Plattform OpenBC in deutscher und englischer Sprache, Entstehung der ersten Xing-Gruppen

[169] Vgl. Lutz, A. & Rumohr, J. (2010), S. 13f.
[170] Vgl. Richter, A. & Koch, M. (2008), S. 5f.

2004: die erste Open-BC-Veranstaltung, Plattform in 11 weiteren Sprachen
2005: Erweiterung auf 16 Sprachversionen, Anstieg der Mitglieder auf 500.000, größtes berufliches Netzwerk in Europa
2006: Umbenennung zu Xing, Börsengang, Xing AG, als erstes Web 2.0 Unter nehmen an der Börse
2007: Start von Xing-Jobs, Neustart des Xing-Mobile-Portals
2008: Integration von Google-Maps, Start der offiziellen Xing-Seminare
2009: Start von Unternehmensprofilen auf Xing[171]
2010: Erwerb von Online-Eventmanagment und –Ticketing-Tools
2012: Übernahme des Vorstandvorsitzes von Dr. Thomas Vollmöller
2013: Erweiterung des Angebots um Arbeitgeberbewertungen[172]

4.3. Zielgruppe von Xing

Zehmisch fasst zusammen, für welche Personen und Gruppen die Kontakte auf Xing besonders von Bedeutung sind:

- Führungsebene in kleinen und mittleren Unternehmen
- Angestellte mit externen Kommunikationspartnern
- Jobsuchende
- Selbständige, Freiberufler und Unternehmensgründer
- Frauen als Wiedereinsteiger in den Beruf
- Studierende
- Generation 50+
- Unternehmer, Fachleute, Wissenschaftler auf der Suche nach neuen Ideen
- Künstler
- Personalabteilungen und Personaldienstleister[173]

4.4. Demografische Daten der Xing-Nutzer

Die nachfolgenden Grafiken zeigen die demografischen Daten der Xing-Mitglieder mit Stand Dezember 2012.[174]

[171] Vgl. Vitamin B2B. (2012), Aufruf am 05.07.2013
[172] Vgl. Xing. (2013), Aufruf am 02.07.2013
[173] Vgl. Zehmisch, M. (2008), S. 22

Die erste Grafik zeigt die Mitgliederzahlen der Nutzer von Xing mit Hervorhebung der D-A-CH-Region.

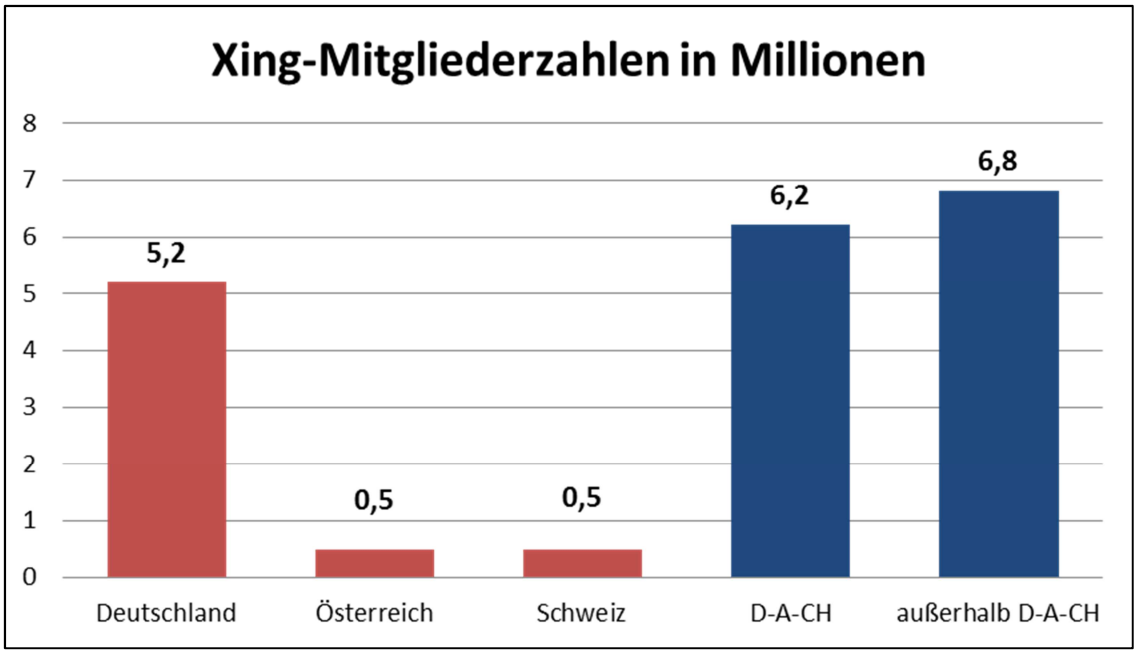

Abbildung 15: Xing-Mitgliederzahlen

eigene Darstellung[175]

Xing hat über 13 Millionen Mitglieder weltweit, wovon sich 6,2 Millionen Nutzer in der D-A-CH-Region (Deutschland-Österreich-Schweiz) befinden. 5,2 Millionen Personen nutzen Xing in Deutschland und jeweils 0,5 Millionen Nutzer von Xing sind in Österreich und der Schweiz registriert.

[174] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013,
[175] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013

Die Branchenverteilung der Xing-Nutzer sieht wie folgt aus:

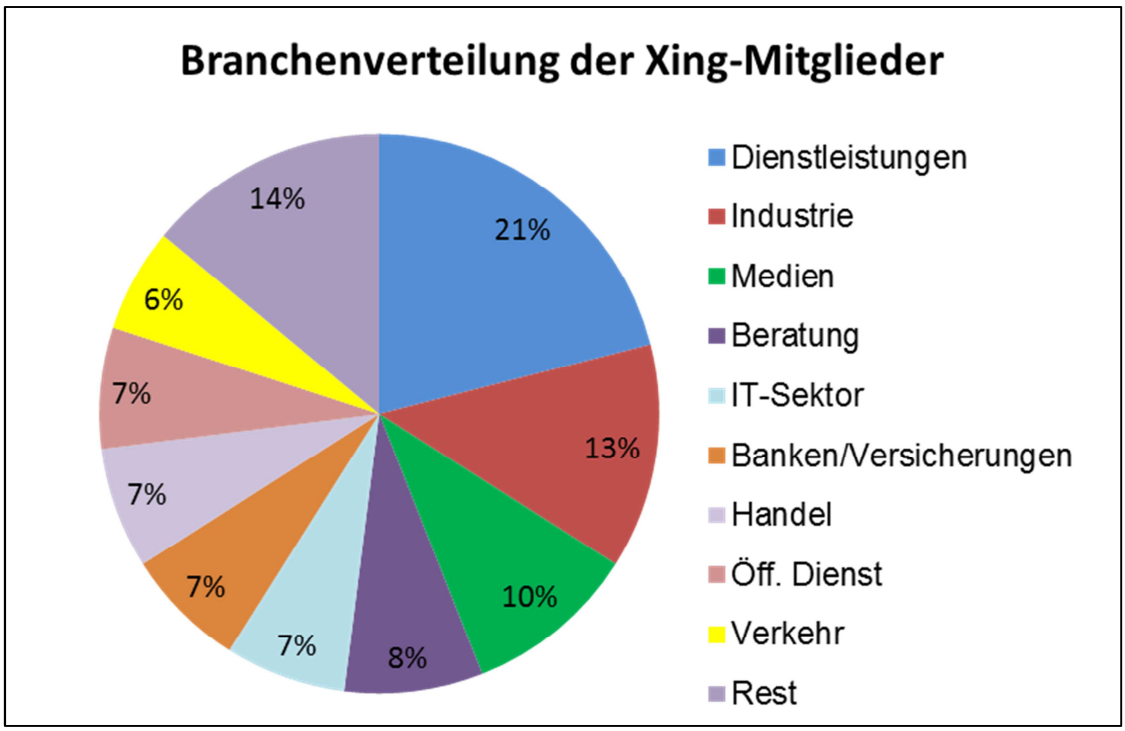

Abbildung 16: Branchenverteilung der Xing-Mitglieder

eigene Darstellung[176]

Die Mehrheit der Xing-Nutzer, rund 21 Prozent, sind in der Dienstleistungsbranche beschäftigt. 14 Prozent arbeiten im Handel, 13 Prozent sind in der Industrie, 10 Prozent in der Medienbranche und rund 8 Prozent der Nutzer von Xing sind im Beratungsbereich tätig. Jeweils 7 Prozent der Nutzer finden sich in den Branchen Informationstechnologie, Banken und Versicherungen und Öffentlicher Dienst, 6% arbeiten im Verkehrsbereich. Die restlichen 14 Prozent verteilen sich auf Branchen wie zum Beispiel Medizin, Baugewerbe, Reise und Hochschulen.

[176] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013

Die Unternehmensgröße, in denen die Xing-Nutzer beschäftigt sind, ist nachfolgend abgebildet:

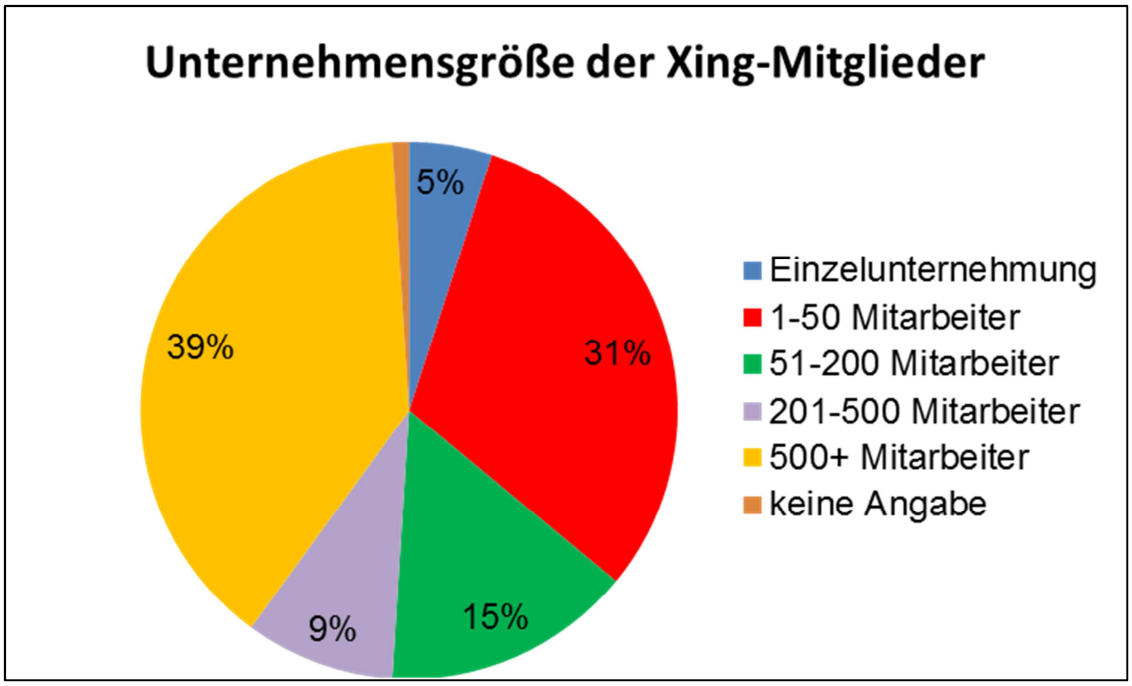

Abbildung 17: Unternehmensgröße der Xing-Mitglieder
eigene Darstellung[177]

Fünf Prozent der Nutzer von Xing sind in einer Einzelunternehmung tätig. 31 Prozent arbeiten in kleinen Unternehmen und ca. 15 Prozent sind in mittleren Unternehmen beschäftigt. Somit ist die Mehrheit mit rund 51 Prozent der Nutzer in kleinen bis mittleren Unternehmen tätig. In etwa 48 Prozent sind in Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern beschäftigt.

Die weitere Auswertung der Daten ergab eine hohe Technik-Affinität der Nutzer und starkes Markenbewusstsein. Des Weiteren weisen die Xing-Nutzer ein hohes Bildungsniveau auf und verfügen über ein durchschnittlich hohes Haushaltseinkommen. Auch die mobile Nutzung von Xing nimmt zu, wobei bereits 30% die Dienste von Xing über Smartphones und Tablets in Anspruch nehmen.

[177] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013

4.5. Xing in Österreich

Wie in der oben dargestellten Grafik ersichtlich, betreffend die Xing-Mitgliederzahlen, sind rund 500.000 Mitglieder aus Österreich. Davon sind 47.000 Personen Premium-Mitglieder, also zahlende Abonnenten.

Die Geschlechterverteilung der 500.000 Mitglieder sieht wie folgt aus:

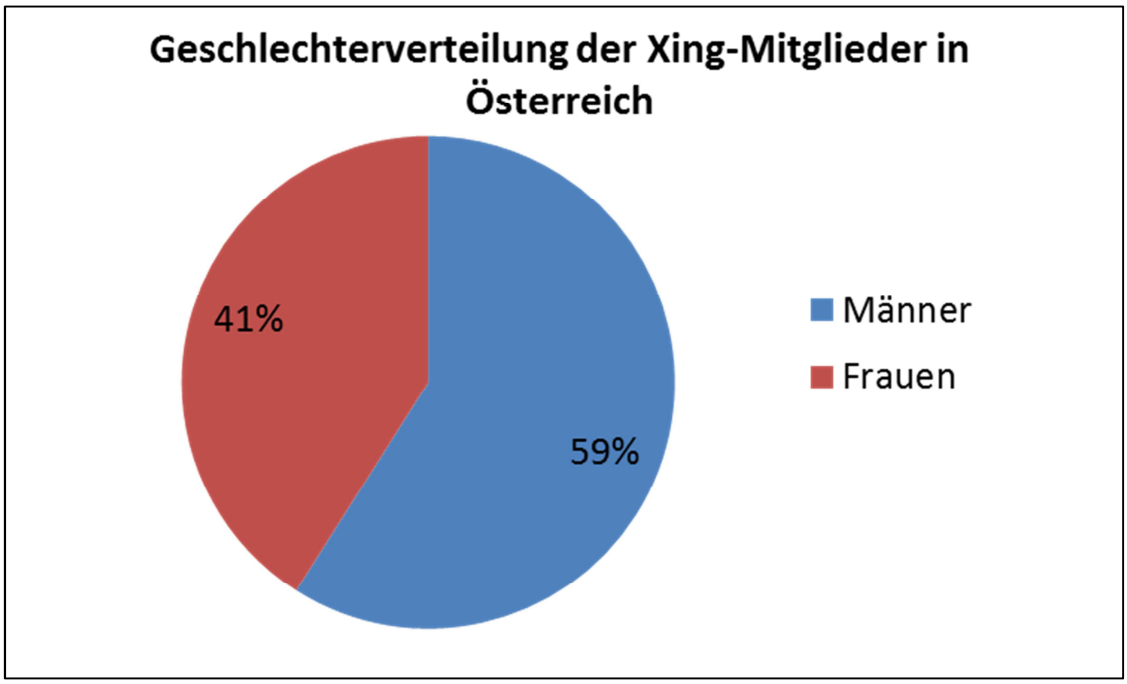

Abbildung 18: Geschlechterverteilung der Xing-Mitglieder in Österreich
eigene Darstellung[178]

In Österreich sind 41 Prozent der 500.000 Mitglieder Frauen und 59 Prozent der Xing-Nutzer Männer. Somit nutzen mehr Männern als Frauen in Österreich die Business-Plattform Xing.

[178] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013

Die dazugehörige Altersstruktur ist nachfolgend dargestellt:

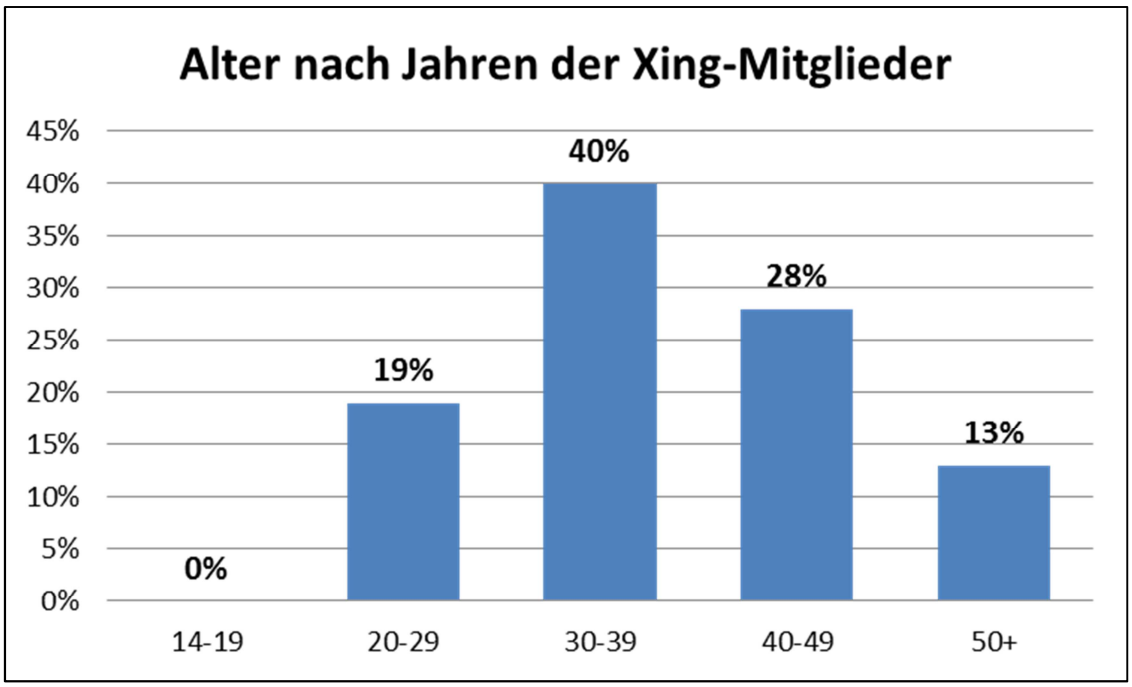

Abbildung 19: Alter nach Jahren der Xing-Mitglieder

eigene Darstellung[179]

Die Mehrheit der österreichischen Xing-Nutzer ist in der Alterskategorie zwischen 30 und 39 Jahre. 28 Prozent der Mitglieder von Xing sind zwischen 40 und 49 Jahre alt. Unter 30 Jahre sind 19 Prozent, davon kaum Personen unter 19 Jahren. In der Generation über 50+ nutzen 13 Prozent Xing in Österreich. Daher kann man zusammenfassen, dass der typische Xing-Nutzer in Österreich zwischen 20 und 49 Jahre alt ist.[180]

4.6. Funktionsweise von Xing

Zuerst ruft man unter www.Xing.com die Xing-Seite im Internet auf und registriert sich mit Vorname, Nachname, E-Mail und Passwort.

[179] AGOF und Xing. (2012), Aufruf am 02.07.2013
[180] ebenda, Aufruf am 02.07.2013

Abbildung 20: Screenshot der Xing-Seite

Quelle: Xing[181]

Danach kann man sich auf der Xing-Seite oben rechts mit E-Mail und Passwort anmelden, um auf seine eigene Startseite zu gelangen.[182] Nach der Anmeldung erstellt jeder Nutzer sein eigenes Profil, indem er seine Kontaktdaten, seinen Lebenslauf und seine Interessen eingibt. Dabei hat der Nutzer die Möglichkeit selbst zu entscheiden, welche Informationen für welche Kontakte und Kontaktgruppen freigeben werden.[183] Bei der Suche nach Kontakten kann man aktiv nach Personen suchen, indem man bei der Mitgliedersuche Vor-, Nachname, Unternehmen oder Position als Suchkriterium eingibt.[184] Xing schlägt jedoch auch Kontakte über die gemeinsamen Schulen und Unternehmen im Lebenslauf vor. Nach erfolgreicher Suche kann eine Kontaktanfrage an die Person, mit der man Kontakt aufnehmen möchte, geschickt werden. Der Kontakt wird nach dessen Zustimmung zur eigenen Kontaktliste hinzugefügt.[185] Auf Xing werden auch die Verbindungen der Kontakte im Sozialen Netzwerk angezeigt, zum Beispiel mit welchem Kontakt man gemeinsame Bekannte hat. Xing bietet auch die Mög-

[181] Xing. (2913), Aufruf am 24.07.2013
[182] Vgl. ebenda, Aufruf am 24.07.2013
[183] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 451
[184] Vgl. Xing. (2013), Aufruf am 24.07.2013
[185] Vgl. Hilker, C. (2010), S. 36

lichkeit Gruppen selbst zu eröffnen[186] und andere Mitglieder einzuladen oder bestehenden offenen Gruppen beizutreten. Die Beitrittsgründe können sein: Wissensaustausch, Aneignung von Know-How, Kontakte finden oder gemeinsame Interessen.[187] Schlussendlich spielt die Startseite noch eine zentrale Rolle auf Xing. Sie lässt sich den individuellen Bedürfnissen und Wünschen anpassen. Ersichtlich sind auf der Startseite die nächsten Geburtstage der Kontakte, die letzten Besucher des Profils, Mitgliedervorschläge, Termine zu Veranstaltungen und neue Artikel in den Gruppen.[188] Die neue Funktion Jobs & Karriere auf Xing ermöglicht das Einsehen und Veröffentlichen von Stellenanzeigen.[189]

4.7. Vorteile von Xing

Hauptvorteil von Xing ist die einfache Kontaktpflege im geschäftlichen und privaten Umfeld. Kontakte können zwischen Privatpersonen, Geschäftspartnern, Unternehmen, Mitarbeitern und Dienstleistern über Xing hergestellt werden. Kontakte zu Dritten werden über Verbindungspfade dargestellt und erleichtern die Empfehlung. In Fachgruppen kann man sich mit Experten austauschen und Kommunikationstools können genutzt werden. Zusätzlich können ehemalige Schul-, Studien- und Arbeitskollegen wiedergefunden werden.[190]

Zehmisch nennt die Vorteile von Xing als Besonderheiten des Internet-Networking:

- Kontakte knüpfen zur Geschäftsanbahnung
- Auffinden von Ansprechpartnern in Firmen
- einfache Kontaktaufnahme und Aufbau eines Netzwerkes
- professionelle Selbstpräsentation
- Wiederfinden von Bekannten, Freunden, Nachbarn, Schul-, Studien- und Arbeitskollegen
- Kommunikation unabhängig von Zeit und Ort
- Empfehlung von Kontakten durch Bekannte
- Zugehörigkeit zu einer Gruppe und sozialer Kontakt

[186] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 451
[187] Vgl. Lutz, A. & Rumohr, J. (2010), S. 113f.
[188] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 451
[189] Vgl. Richter, A. (2010), S. 69
[190] Vgl. Hilker, C. (2010), S. 35f.

- Erfahrungsaustausch mit Personen mit gleichen Interessen oder Ratschlag holen von Experten
- Aneignen von neuem Know-How und Generierung von Ideen
- Jobsuche
- aktuelle Informationen über Kontakte inklusive Foto[191]

In einem Interview mit dem österreichischen Xing-Chef Robert Beer in der Tageszeitung „Die Presse“ erklärt er die zahlreichen Vorteile von Xing. Jeder Nutzer hat auf Xing Zugriff auf alle Profile, was eine Kontaktaufnahme erleichtert, da Gemeinsamkeiten sofort ersichtlich sind. Der Lebenslauf und die Qualifikationen sind eine digitale Visitenkarte im Internet, die von anderen leicht auffindbar ist, auch für potentielle Arbeitgeber. Die Basis-Mitgliedschaft bei Xing ist kostenlos und ermöglicht die Erstellung eines Sozialen Netzwerkes und den Austausch mit Kontakten und Personen in themenspezifischen Gruppen.[192]

Als Premium-Mitglied auf Xing stehen den Nutzern weitere Vorteile zur Verfügung:

- eine erweiterte Suchfunktion (Adresse, Interessen, Gruppen, Branche, Angebot und Nachfrage, etc.)
- genauere Informationen über die Besucher des Profils
- Nachrichten, die man auch an Nicht-Kontakte schreiben kann
- Vorteilsangebote von Partnerfirmen
- Dateianhänge beim Profil (zum Beispiel Referenzen und Auszeichnungen).[193]

4.8. Xing-Vorteile für Unternehmen

Auch für Unternehmen vereinfacht Xing die Kontaktsuche und – pflege, sowie die Expertensuche. Unternehmen können auf Xing eigene Profile erstellen und ihre Dienste somit einer breiten Öffentlichkeit auf Xing anbieten. Des Weiteren können die Unternehmer schneller als Experten gefunden werden und die Un-

[191] Vgl. Zehmisch, M. (2008), S. 30f.
[192] Vgl. Die Presse.com, Interview: Wie Xing der Karriere helfen kann, Aufruf am 02.07.2013
[193] Vgl. Xing, Aufruf am 02.07.2013

ternehmen sind im Internet präsent, ohne eine eigene Plattform gründen zu müssen.[194]

> *„Xing bietet einen zusätzlichen Weg, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und durch die Bestätigung der Kontaktaufnahme der Mitglieder, wird Marketing in eigener Sache erlaubt.“*[195]

Das Unternehmen kann Kontaktdaten, Informationen, Mitarbeiterübersichten, Links zur eigenen Webseite, Neuigkeiten und Angebote auf seinem eigenen Profil in Xing veröffentlichen. Veranstaltungseinladungen können von Unternehmen an die Xing-Mitglieder verschickt werden und als Gruppenmoderator ist der Versand von Newsletter möglich. Nicht nur Einladungen zur Veranstaltungen können über Xing vereinfacht werden, auch die Organisation und Bekanntmachung der Veranstaltungen, wie zum Beispiel für Seminare. Das Gästebuch kann für Feedback und Referenzen zur Kundenbindung und für interessierte Neukunden von Bedeutung sein, da es auch für Basis-Mitglieder zugänglich gemacht werden kann. Statt Kaltakquise können Produkte und Dienstleistungen über Xing von den eigenen Kontakten den Kontakten zweiten und dritten Grades weiterempfohlen werden. Die Verbindung des gemeinsamen Kontaktes kann aber auch genutzt werden, um die Mitglieder direkt anzusprechen. Suchen Kunden über Xing aktiv nach Dienstleistern oder Auftraggebern, ist ein Profil-Foto ein wichtiges Instrument, um Persönlichkeit zu zeigen und damit Vertrauen in eine Person zu schaffen.[196] In den unterschiedlichen Fachgruppen kann man sich nicht nur austauschen, sondern auch bei regionalen Treffen persönlich kennenlernen.[197]

> *„Es können Kontakte geknüpft werden, aus denen Geschäfte entstehen können.“*[198]

Außerdem können über Xing Brancheninformationen gesammelt, Weiterbildungsangebote gesucht, Kundenbindung gestärkt, Aufträge generiert, Bekanntheit gesteigert und gemeinsame Ziele erreicht werden. Mit Xing können in einem

[194] Vgl. Koch, M. et al. (2007), S. 452
[195] Lutz, A. & Rumohr, J. (2010), S. 15f.
[196] Vgl. ebenda, S. 15f.
[197] Vgl. Hilker, C. (2010), S. 37
[198] Zehmisch, M. (2008), S. 44

seriösen Umfeld Kontakte mit nutzenbringenden Geschäftsleuten geschlossen werden.[199] Soziale Netzwerkseiten im Internet werden zunehmend von den Unternehmen zur Interaktion mit den Kunden genutzt, wie zum Beispiel für Werbung mit persönlicher Ansprache, viralem Marketing, Mund-zu-Mund-Propaganda, Kontaktaufnahme und –pflege.[200] Auch Xing bietet diese Möglichkeiten, mit Hilfe der Werbemittelexklusivität, echten Mitgliedern und Targeting. Die Werbemittelexklusivität wird durch einen geringen Werbeanteil pro Seite auf Xing erreicht, indem nur ein Display-Format pro Profil-Seite gezeigt wird. Dadurch wird die Aufmerksamkeit bei den Kunden für die Werbekampagne des Unternehmens gesteigert. Alle Mitglieder auf Xing sind volljährige Personen mit richtigen Daten und Lebensläufen. Das Targeting (Zielgruppenansprache) ist anhand der Daten der registrierten Nutzer möglich. Eine Zielgruppenansprache kann auf Xing durch die Kriterien wie Alter, Geschlecht, Region, Branche, Unternehmensgröße, Joblevel oder Interessen vorgenommen werden. Dementsprechend kann eine Werbekampagne zielgruppenspezifisch ausgerichtet und gestreut werden.[201]

4.9. Xing versus LinkedIn

LinkedIn wurde 2003 gegründet und war eines der ersten erfolgreichen beruflichen Sozialen Netzwerke.[202] LinkedIn ist mit mehr als 200 Millionen Mitgliedern der größte Konkurrent von Xing. Die Mitglieder von LinkedIn kommen vor allem aus den USA, Indien, Brasilien, Großbritannien und Kanada.[203] Nach der Profilerstellung stehen dem LinkedIn-Nutzer eine Jobbörse, eine Plattform für Dienstleistungsanbieter, eine Frage- und Antwortplattform, Foren und Gruppen zur Verfügung. Im Gegenteil zu Xing hat sich LinkedIn eher auf die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen als die Kontaktverwaltung spezialisiert.[204] LinkedIn hat seinen Sitz in Amerika und ist in 200 Ländern mit 19 Sprachversionen verfügbar. Das berufliche Soziale Netzwerk LinkedIn ist seit 2011 an der Börse notiert und erwirtschaftet seine Gewinne durch eine Personalsuch-Software, Marketing- und

[199] Vgl. ebenda, S. 44
[200] Vgl. Richter, D. et al. (2011), S. 99
[201] Vgl. Werben mit Xing. (2013), Aufruf am 26.07.2013
[202] Vgl. Ahmad, A. (2011), S. 125
[203] Vgl. Futurezone. (2013), Aufruf am 02.07.2013
[204] Vgl. Richter, A. (2010), S. 70

Premium-Mitgliedschafts-Einnahmen.[205] Trotz der großen Mitgliederzahl und des Erfolges von LinkedIn im Bereich berufliches Soziales Netzwerk ist LinkedIn für Xing in Österreich eher geringe Konkurrenz, da Xing die Marktführerschaft im deutschsprachigen Raum hält.[206]

Da Xing, wie eben erwähnt, in Österreich bekannter ist und über mehr Mitglieder im deutschsprachigen Raum verfügt als LinkedIn, hat sich die Verfasserin dieser Arbeit für Xing als berufliches Soziales Netzwerk entschieden.

4.10. Datenschutz und –sicherheit auf Xing

Da die Xing-Nutzer viele persönliche Daten auf der Seite zur Verfügung stellen, legt Xing viel Wert auf Konsumentenvertrauen in seinem Geschäftsmodell. Die Privatsphäre kann von jedem Mitglied selbst mitgestaltet werden, indem der Nutzer entscheidet, mit welchem Kontakt er welche Informationen teilt. Auch die Auffindbarkeit von Informationen in Suchmaschinen im Internet kann vom Nutzer selbst bestimmt werden.[207] Mit der Mitentscheidung der Nutzer über die Privatsphäre ihrer Daten versucht Xing den Bedürfnissen einerseits nach Datenschutz und andererseits nach öffentlicher Selbstdarstellung gerecht zu werden.[208] Das Unternehmen Xing hat seine Datenzentren für die Datenverarbeitung in Deutschland stationiert, weshalb die EU-Regeln gültig sind. Das heißt, die Xing AG unterliegt deutschen Datenschutzbestimmungen, die sehr streng sind. Vor jeder Datenverarbeitung muss die Einwilligung vom Nutzer eingeholt werden. Des Weiteren ist der komplette Datenverkehr für eingeloggte Mitglieder auf Xing SSL (Secure Sockets Layer) verschlüsselt. Ein Angriffserkennungssystem, webseitenübergreifendes Scripting (Scannen von Texten) und Protokollierung, Beobachtung und Überwachung der Aktivitäten auf Xing zählen zu den Sicherheitsmaßnahmen der Plattform. Zusätzlich werden die PCI (Payment Card Industry Data Security Standard) für die Kreditkartensicherheit und die Xing-Infrastruktur von externen Firmen regelmäßig überprüft. Sicherheitsschulungen werden mit den Xing-Mitarbeitern von einer externen Firma namens Code Blau durchgeführt. Trotzdem empfiehlt Xing seinen Mitgliedern Inhalte und Informati-

[205] Vgl. LinkedIn. (2013), Aufruf am 26.07.2013
[206] Vgl. Die Presse.com. (2012), Interview: Wie Xing der Karriere helfen kann, Aufruf am 02.07.2013
[207] Vgl. Enders, A. et al. (2008), S. 204
[208] Vgl. Mainusch, J. & Burtchen Ch. (2010), S. 448

onen vor der Veröffentlichung sorgfältig auszuwählen und die Privatsphäre-Einstellungen zu nutzen. Hilfe und Tipps zu den Privatsphäre-Einstellungen bietet Xing auf seiner Homepage und seinem Blog an.[209] Da Datenschutz und -sicherheit bei Xing sehr wichtig sind, sind im Unternehmen eigene Experten zu den Themen angestellt. Es gibt ein Sicherheitsteam für technische, rechtliche und soziale Angelegenheit zum Thema Datenschutz, das schon bei der Produktentwicklung mitwirkt.[210] Eine Forschungsarbeit zum Thema Datenschutz und –sicherheit von Wondracek et al. zeigte eine Sicherheitslücke auf Xing. Aufgrund der Gruppenmitgliedschaft konnten Daten und Informationen der Nutzer gesammelt und Mitglieder identifiziert werden.[211] Das sogenannte History Stealing (die Auffindbarkeit eines Nutzers anhand der besuchten Gruppen) wurde von Xing nach dem Experiment sofort eliminiert und entsprechende Vorkehrungen zum Schutz der Nutzer getroffen. Xing verbesserte auch mit Hilfe von anderen Forschungsergebnissen seine Schwachstellen.[212]

> *„Da grundsätzlich nie alle potenziellen Gefahrenquellen einwandfrei abgedeckt werden können und sich immer neue unbekannte Angriffsmethoden auftun, kommt der Benutzer nicht umhin, selbst nachzudenken sowie alle Nachrichten und Anfragen auf Plausibilität zu prüfen.“*[213]

[209] Vgl. Xing. (2013), Aufruf am 02.07.2013
[210] Vgl. Mainusch, J. & Burtchen, C. (2010), S. 451
[211] Vgl. Wondracek, G. et al. (2010), S. 1f.
[212] Vgl. Mainusch, J. & Burtchen, C. (2010), S. 451
[213] ebenda, S. 451

5. Unternehmensberatung in Österreich

Harl hat das Berufsbild Unternehmensberatung für den Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich erstellt und fasst somit die Grundlagen der Unternehmensberatungsbranche in Österreich zusammen. Das Ziel der Unternehmensberatung in Österreich ist

> *„wirtschaftliche Veränderungen zum Nutzen des Klientensystems zu bewirken".*[214]

Im Gegensatz zu anderen Berufen ist die Unternehmensberatung gegenwarts- und zukunftsorientiert. Die Beratung soll den Unternehmen, Betrieben und Organisationen bei ihrer Entwicklung als Hilfestellung dienen und eine externe Sichtweise bieten. Die Merkmale der Unternehmensberater sind, dass sie extern, weisungsungebunden, unabhängig und professionell handeln und über Fachwissen und soziale Kompetenz verfügen. Die Unternehmensberater unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Grundvoraussetzung ist eine offene Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen zum Klienten, sowie eine klare Zielfestlegung vor Beginn des Beratungsprozesses.

Der Beratungsprozess kann in die Phasen

- Informationsbeschaffung,
- Problemerkennung und Zielklärung,
- Diagnoseprozess,
- Empfehlung konkreter Maßnahmen,
- Intervention und Implementierung

unterteilt werden.[215]

Die Branche Unternehmensberatung ist in Österreich unter der Bezeichnung Unternehmensberatung einschließlich Unternehmensorganisation als reglementiertes Gewerbe anerkannt. Dazu benötigen Unternehmensberater in Österreich einen Gewerbeschein, sofern sie die Tätigkeit selbständig, regelmäßig und auf

[214] Harl, A. (2009), Aufruf am 25.09.2013
[215] Vgl. ebenda,, Aufruf am 25.09.2013

Ertrag gerichtet ausüben wollen. Als Voraussetzung zur Gewerbeanmeldung müssen die Unternehmensberater über betriebswirtschaftliche Voraussetzungen, wirtschaftsrechtliche Kenntnisse und Berater-Know-How verfügen.[216] Die Branche Unternehmensberatung wird zunehmend bedeutender und die Anzahl der Unternehmensberater steigt rasant. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen mit verändertem Bedarf konfrontiert werden. Bei Rationalisierungen mit notwendigen Neuregelungen der Arbeitsweisen und –prozessen werden vermehrt externe Berater hinzugezogen. Das Know-How der externen Berater hilft den Unternehmen und Behörden im öffentlichen Dienst bei den neuen Anforderungen. Neben der Beratungsleistung bieten heutzutage viele Unternehmensberater zusätzlich eine Begleitung ihrer Klienten bei den Implementationen an. Auch die Unternehmensberater müssen aufgrund der Vielzahl an Beratern am Markt höheren Erwartungen gerecht werden und eine angemessene Qualität und Seriosität bieten können.[217]

5.1. Begriffe und Abgrenzung von Beratung und Unternehmensberatung

Beratung ist ein zielgerichteter Prozess zur Problemlösung[218], bei dem Berater und Ratsuchender gemeinsam Lösungen und Lösungswege suchen.[219] Durch Beratung eröffnet der Berater dem Ratsuchenden die Möglichkeit mit zusätzlichen Informationen oder Perspektivenwechsel seine Handlungsgrundlage zu verbessern oder Entscheidungen zu erleichtern. Beratungen können unterteilt werden in Individualberatung, d.h. ein Klient steht im Mittelpunkt und Organisationsberatung, die Beziehung zwischen Klient und Organisation betrifft.[220] Eine Beratung ist ein Versuch eine Veränderung oder Verbesserung einer Situation durch Vorschläge eines externen Beraters herbeizuführen.[221]

Der Begriff Unternehmensberatung wird in der Literatur unterschiedlich definiert, da es weltweit keine geschützte Berufsbezeichnung gibt. Unternehmensbera-

[216] Vgl. Wirtschaftskammer – Oberösterreich – Unternehmensberater. (2011), Aufruf am 25.09.2013
[217] Vgl. Theobald, H. (2004), S. 1f.
[218] Vgl. Bamberger, E. (2006), S. 30
[219] Vgl. Pallasch, W. et al. (1992) S. 9
[220] Vgl. Bamberger, E. (2006), S. 30
[221] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 6

tung wird auch Consulting genannt.[222] Unternehmensberatung ist eine Beratung, die als persönliche Dienstleistung von einem oder mehreren unabhängigen Personen, den Beratern, erbracht werden. Der Unternehmensberater unterstützt den Auftraggeber bei der Lösung von Problemen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen.[223]

> *„Unternehmensberatung ist eine eigenverantwortliche, zeitlich befristete, auftragsindividuelle und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung."*[224]

Die Merkmale der Beratung als Dienstleitung sind immateriell und integrativ, in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden, sowie interaktiv und individuell. Die Dienstleistung kann als institutionell von Einzelberatern oder einem Beratungsunternehmen erbracht werden oder funktionell von Unternehmen, die Beratungen als Service zusätzlich anbieten.[225] Unternehmensberatungen sind selbst Organisationen, auch wenn sie nur aus einer Person besteht. Sie sind Dienstleistungsunternehmen mit eigenen Geschäftsmodellen, eigenen Zielen, Strategien, Managementsystemen, usw. und können anhand dieser Merkmale am Markt von den Wettbewerbern unterschieden werden.[226] Der Unternehmensberater und der Klient definieren, strukturieren und analysieren betriebswirtschaftliche Probleme, suchen gemeinsam Lösungen und planen gegebenenfalls deren Umsetzung und Realisierung im Unternehmen. Die Beratung kann Entscheidungen in den Bereichen Strategie, Organisation, Prozesse oder Personal betreffen.[227]

Im Gegensatz zur Unternehmensberatung sind die Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung geschützte Berufe und gesetzlich geregelt.[228] Abzugrenzen vom Bereich der Unternehmensberatung ist die Lebensberatung und das Life Coaching. Beide sind Beratungs- und Unterstützungsformen nur im privaten Umfeld. Auch Therapien beziehen sich eher auf den nicht-beruflichen Lebens-

[222] Vgl. Nissen, V. (2007), S. 3f.
[223] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 1f.
[224] Lippold, D. (2013, S. 7
[225] Vgl. ebenda, S. 7f.
[226] Vgl. Bamberger, I. & Wrona, T. (2008), S. 19
[227] Vgl. Nissen, V. (2007), S. 3f.
[228] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 72f.

kontext. Im Besonderen konzentriert sich die Psychotherapie auf psychisch leidende Menschen.[229]

5.2. Geschichte der Unternehmensberatung

In den USA wurden schon 1920 Beratungsdienstleistungen von Ingenieuren, Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfern und Geschäftsbanken in den Bereichen Planung, Organisation und Produktion angeboten. Während der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren wurden vor allem von Industrieunternehmen externe Berater in Anspruch genommen. Erst Arthur D. Little und McKinsey gelang es, Unternehmen nicht nur bei Rationalisierungen zu helfen, sondern als Experten in der Managementberatung wahrgenommen zu werden. Die amerikanische Regierung engagierte immer wieder Berater während des Zweiten Weltkrieges. Bei Themen in Bezug auf die Unternehmensorganisation wurden Berater erst in den 1950er Jahren zu Rate gezogen. 1960 wurde der Strategiebegriff auf den Managementbereich übertragen.[230] Anfang der 1960er Jahre wurden die amerikanischen Unternehmensberatungen international tätig und eroberten den europäischen Markt. In Europa war ein eher noch geringes Angebot an Unternehmensberatern vorhanden. Zu den bekannten Unternehmensberatungen aus Amerika zählen McKinsey, Arthur D. Little, A.T. Kearney und die Boston Consulting Group. Die Boston Consulting Group initiierte die Analyse und Lösung der Probleme mit dem Kunden gemeinsam. Die Unternehmensberatungsbranche wächst in den 1990er Jahren während der Entstehung der Europäischen Union und der Globalisierung der Wirtschaft. Auch neue Informations- und Kommunikationstechnologien tragen zu einem starken Anstieg in der Branche bei und zu einem höheren Bedarf an IT-Beratung. Dem starken Wettbewerb begegnen die Unternehmensberater mit der Schaffung neuer Ansätze wie Portfoliomanagement, Lean Management und Business Process Reengineering.[231]

Die Wirtschaftskrise beendete das Wachstum und die amerikanische Börsenaufsicht zwang die nicht-neutralen Wirtschaftsprüfer zur Trennung von der Unternehmensberatung. Seit 2005 befindet sich die Unternehmensberatungsbranche wieder im Aufschwung und der Markt zeichnet sich durch hohe Konzentrierung aus. Die Wirtschaftsprüfungskonzerne KPMG, PricewaterhouseCoopers,

[229] Vgl. Drath, K. (2012), S. 17f.
[230] Vgl. Fink, D (2009), S. 16f.
[231] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 42f.

Ernst&Young und Deloitte sind ebenfalls wieder in der Beratungsbranche tätig wie die IT-Unternehmen IBM, Accenture und Capgemini.[232] Das Problem heute in der Branche ist, dass die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater" ungeschützt ist und somit viele unqualifizierte Berater am internationalen Markt agieren.[233] Die Einstiegsbarrieren in die Unternehmensberatungsbranche sind relativ niedrig und das ständige Wachstum der Branche zieht permanent neue Interessenten an. Die Berater können sich jedoch nur langfristig am Markt profilieren, wenn sie über Wettbewerbsvorteile verfügen.[234]

5.3. Beteiligte am Beratungsprozess

Der Berater oder die Person, die die Beratung durchführt, wird Beratungsträger genannt. Die Beratungsträger können in quantitative und qualitative Kriterien unterteilt werden. Zu den quantitativen Merkmalen gehören Unternehmensgröße, Organisationsform, Rechtsform und Unternehmensträger, wie zum Beispiel Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, etc. Die qualitativen Eigenschaften sind Leistungsumfang, funktionale Ausrichtung, Branchenorientierung und querschnittsorientierte Beratung, wie Strategie-, Organisations- und Informationstechnologieberatung. Die Beratungsträger können auch je nach Zielmarkt eingeordnet werden in Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen, regionale, nationale oder internationale Unternehmensberatung. Die Adressaten der Beratungsleistung, die Kunden oder Klienten sind alle privaten oder öffentlichen Unternehmen und Organisationen. Die Beratungsadressaten können wie die Beratungsträger nach Betriebsgröße, Branche, Rechtsform, etc. eingeteilt werden. Innerhalb des Unternehmens der Kunden sind die Zielgruppe meist Führungskräfte, auch Management genannt. Deshalb werden die Begriffe Managementberatung und Führungsberatung synonym für die Unternehmensberatung verwendet.[235]

Die Rollen des Beraters nach Schein:

- Kauf-von-Expertisenwissen-Modell: Der Klient kauft Experten- und Branchenwissen von einem unabhängigen Berater ein.

[232] Vgl. Fink, D. (2009), S. 26f.
[233] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 1f.
[234] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 8
[235] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 16f.

- Arzt-Patienten-Modell: Der Berater analysiert Probleme im Unternehmen und hilft bei der Beseitigung.
- Prozess-Beratungs-Modell: Der Berater unterstützt die Klienten als Mentor, Förderer oder Moderator ohne inhaltliche Einbringung seinerseits.[236]

5.4. Phasen des Beratungsprozesses

Der Beratungsprozess kann nach Barchewitz und Armbrüster in Anbahnung, Durchführung und Realisierung unterteilt werden.[237] Lippold unterteilt den Durchführungsprozess noch in Analyse- und Problemlösungsphase.

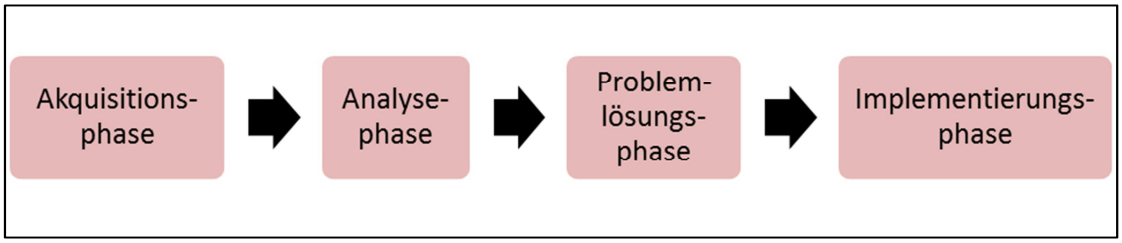

Abbildung 21: Phasen des Beratungsprozesses
eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold[238]

Zur Akquisitionsphase zählen die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, sowie die Informationssuche und Kontaktaufnahme auf der Seite des Kunden. Danach folgen die ersten Gespräche und die Angebotslegung und -präsentation des Beraters. Nach der Auftragsentscheidung des Kunden steht der Beratungsvertrag im Mittelpunkt der Beteiligten. In der Analysephase geht es um die Ist-Analyse und die Zielformulierung. Die Tätigkeiten in der Phase sind Planung, Informationsbeschaffung, Zielformulierung, Alternativen vorbereiten und die Auswahl der Lösungsalternativen. In der Problemlösungsphase werden Konzepte entwickelt, Problemlösungsalternativen bewertet und Aktionspläne erarbeitet. Die Umsetzungspläne, sowie deren Realisierung und Umsetzung sind Teile der Implementierungsphase. Nach der Implementierung wird evaluiert, kontrolliert und optimiert. Schlussendlich werden nach der Einführung die Erfolgskontrolle und der Zufriedenheitscheck durchgeführt.[239]

[236] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 3-6
[237] Vgl. Barchewitz, C. & Armbrüster, T. (2004), S. 13.
[238] Lippold, D. (2013), S. 28
[239] Vgl. ebenda, S. 28f.

5.5. Formen der Unternehmensberatung

Walger unterscheidet vier Ansätze in der Unternehmensberatung:

- Gutachterliche Beratungstätigkeit: der Berater vermittelt Wissen und Erkenntnisse.
- Expertenberatung: der Berater unterstützt das Unternehmen mit seinem Expertenwissen bei der Problemlösung.
- Organisationsentwicklung: der Berater begleitet die Betroffenen bei Veränderungsprozessen als Reflexionsinstanz.
- Systemische Beratung: der Berater hilft den Klienten bei ihrer Selbstreflexion. [240]

Die klassische Unternehmensberatung kann als inhaltsorientiert klassifiziert werden, d.h. die Leistung des Beraters besteht im Vermitteln von Inhalten. Die systemische Beratung hingegen kann als prozessorientiert eingestuft werden, bei welcher der Berater versucht die Prozesse des sozialen Handelns zu steuern.

Wagner klassifiziert Unternehmensberatung nach den Beratungsthemen:

- Strategieberatung
- Organisationsberatung
- IT-Beratung
- Marketingberatung
- Personalberatung
- Finanzberatung
- Technologie-, Umwelt-, Logistikberatung und Sonstige[241]

Fink teilt den Beratungsmarkt in drei Teile, IT, Management und Personal. Die Managementberatung beschäftigt sich mit der strategischen und organisatorischen Unternehmensführung. Die IT-Beratung umfasst die Tätigkeiten im Zusammenhang mit informationstechnischen Systemen, sowie deren Betrieb. Die

[240] Vgl. Deelmann, T. (2012), S. 14; Bamberger, E. (2006), S. 39
[241] Vgl. Wagner, C. (2004), S. 41f.

Personalberatung unterstützt Personalentscheidungen und -entwicklung, Gehalts- und Vertragsgestaltung.[242]

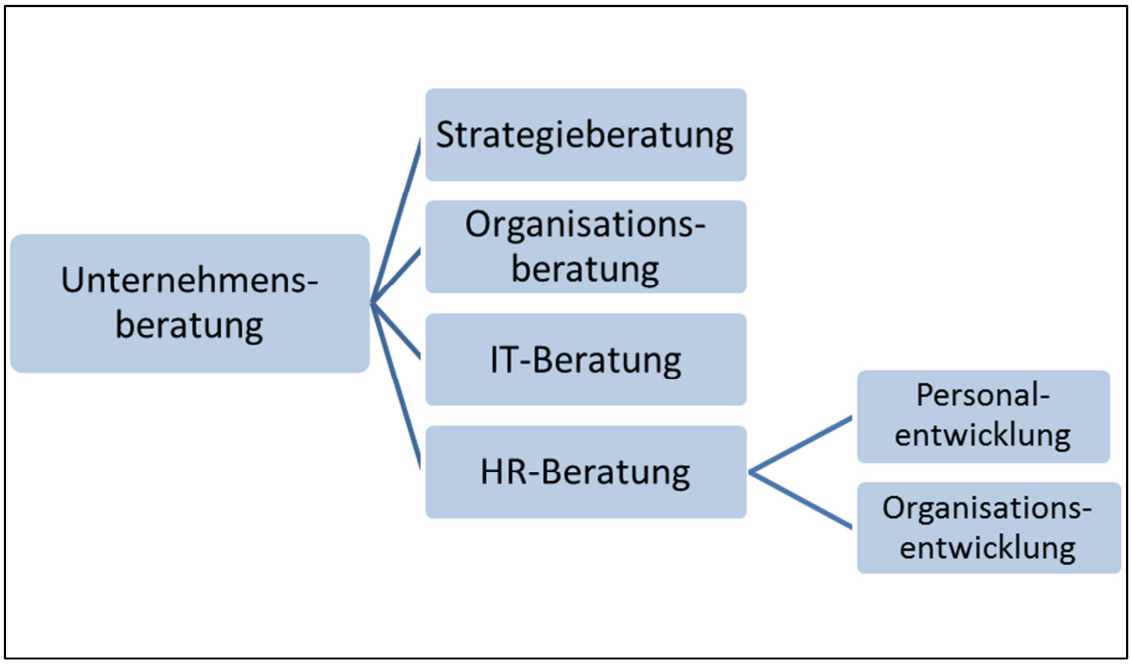

Abbildung 22: Beratungsfelder der Unternehmensberatung
eigene Darstellung in Anlehnung an Nissen[243]

5.5.1. Strategieberatung

Der Berater unterstützt das Unternehmen bei der Strategiebildung und der Problemlösung bei strategischen Entscheidungen. Strategien sind Unternehmensziele und vordefinierte Wege zur Zielerreichung.

Mintzberg hat Strategie definiert als

- Plan, welche Wege zum Ziel führen
- Verhaltensmuster, Handlungsmuster
- Position, Marktposition des Unternehmens
- Perspektive, interne Sichtweise, Vision, Kultur des Unternehmens
- Taktische Maßnahme gegen Mitbewerber.

Die Strategieüberlegungen erfordern vom Unternehmer Zukunftsplanung und Entscheidungen bezüglich Unsicherheiten und unbekannten Entwicklungen des

[242] Vgl. Fink, D. (2009), S. 3
[243] Nissen, V. (2012), S. 27

Unternehmens. Eine Strategie ist jedoch nicht ausreichend um Wettbewerbsvorteile zu sichern, flexible Anpassung an die Marktsituation ist ebenfalls Voraussetzung für das Unternehmen.[244] Die Aufgabe der Entwicklung der Unternehmensziele obliegt den Führungskräften des Unternehmens, daher ist eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberater und Management bei der Strategieberatung erforderlich. Der Strategieberater sollte Know-How über Markt, Wettbewerb und Zielkunden verfügen und mit dem Geschäftsmodell des Kundenunternehmens vertraut sein.[245] Zu den Aufgaben des Strategieberaters zählen neben der Unterstützung des Klienten bei der Orientierung des Unternehmens Situationen zu analysieren, Informationen zu beschaffen und Handlungsoptionen zu bewerten.[246]

Gründe für die Strategieberatung sind:

- Strategiebewertung: die vom Unternehmen entwickelten Strategien werden vom Strategieberater überprüft und bewertet.
- Weiterentwicklung/Anpassung von Strategien: der Berater hilft dem Management aufgrund veränderter Rahmenbedingungen bei der Anpassung der Strategien.
- Neuentwicklung der Strategien: der Berater unterstützt bei der Formulierung des neuen Unternehmensziels, das durch Neugründung, Fusion, Übernahme oder Eigentümerwechsel notwendig wird.
- Strategieumsetzung: der externe Berater steht dem Management bei der Durchsetzung der Strategien gegenüber den Mitarbeitern und am Markt bei.

Die Strategieberatung kann auf der Unternehmensebene oder der Geschäftsebene stattfinden. Ziel der Unternehmensstrategie ist die Erstellung einer Vision, Mission und des Geschäftsportfolios, sowie die Verteilung der Ressourcen. Die Aufgaben bei der Entwicklung der Geschäftsstrategie sind Auswahl der Marktsegmente, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Erkennung von Trends und die Bewertung der Wettbewerbsvorteile.[247]

[244] Vgl. Mohe, M. (2012), S. 4; Fueglistaller, U. et al. (2008), S. 249f.
[245] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 60
[246] Vgl. Fink, D. (2009), S. 5
[247] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 60f.

5.5.2. Organisationsberatung

Die Organisations- und Prozessberatung ist für die Aufbau- und Ablauforganisation, sowie Prozesse zuständig. Durch die Verbesserung von Prozessen und Gestaltung von Strukturen sollen die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden. Besonders von Bedeutung sind in der Organisationsberatung die vier Ansätze der Unternehmensberatung nach Walger.[248] Bamberger definiert das Ziel von Organisationsberatungen als die Erhöhung der Handlungsfähigkeit von Klientensystemen durch die systematische Unterstützung durch einen Berater. Klientensysteme können Organisationen, Teile von Organisationen, wie Abteilungen oder Mitglieder und Mitgliedergruppen sein. Bei der Organisationsberatung geht es um die Beziehung zwischen Mitgliedern, Gruppen oder Abteilungen und Bedingungen, Strukturen oder Verhältnisse von Organisationen. Die Ziele der Organisation stehen bei der Organisationsberatung im Vordergrund. Typische Beispiele von Organisationsberatung sind Interessenskonflikte zwischen Mitarbeitern und der Organisation oder Teilen davon. Mit Methoden wie Training, Coaching und Supervision wird versucht, durch zusätzliche Informationen oder Perspektivenwechsel dem Ratsuchenden bei Entscheidungen zu helfen.[249]

5.5.3. IT-Beratung

Die Beratung im Bereich Informationstechnik (kurz: IT) umfasst Tätigkeiten, die der Verbesserung des Einsatzes zur Informationsverarbeitung dienen. Grundvoraussetzung der IT-Beratung ist fachspezifisches Wissen und Erfahrung im Bereich.[250] IT-Beratung ist die

> *„Unterstützung eines Unternehmens im Bereich der Planung, Entwicklung und Implementierung informationstechnischer Systeme und deren Betrieb“.*[251]

[248] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 63f.
[249] Vgl. Bamberger, E. (2006), S. 30
[250] Vgl. Nissen, V. (2012), S. 27f.
[251] Fink, D. (2009), S. 3

Die IT- und Technologieberatung ist ein sehr vielfältiger Bereich der Unternehmensberatung und der Berater ist von der Planung und Erstellung unternehmensinterner Software über Implementierung bis zur anschließenden Optimierung eingebunden. Die Informationstechnologie folgt ständig neuen Trends und unterliegt häufigen Veränderungen, denen ein Berater mit permanenter Anpassung und Bewertung von Chancen und Risiken begegnen muss. Die IT- und Technologieberatung sollte Arbeitsabläufe verbessern, neue Produkte und Dienstleistungen schaffen, Kommunikationskanäle sicherstellen und zur Erreichung des Unternehmensziels beitragen. IT-Berater können sich auch auf einzelne Bereiche der Beratung wie IT-Strategie- und Umsetzung, Infrastruktur, Netzwerk, Performance, Architektur und Sicherheit spezialisieren.[252]

5.5.4. HR-Beratung

Die Human Resources (kurz: HR) oder Personalberatung umfasst umfangreiche Themen und Aufgaben, die von der Personalplanung bis zur Personalfreisetzung reichen.[253]

Themenfelder der HR-Abteilung sind:

- Recruiting/Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Mitarbeitervergütung
- Verwaltung der Angestelltenbeziehungen, Erstellung und Durchsetzung von Regeln
- Betriebsratsbeziehungen
- Ansprechpartner im HR-Bereich für Mitarbeiter
- Personal-/HR-Strategie
- HR-Controlling
- Mitarbeiterkommunikation
- Personalsachbearbeitung/Personalverwaltung
- Arbeitsrecht usw.

[252] Vgl. Lippold, D. (2013), S. 66f.
[253] Vgl. Klauk, B. (2012), S. 37f.

In diesen Themenfeldern fallen vielfältige und komplexe Tätigkeiten an, zu dessen Unterstützung sich die HR- und Personalabteilung häufig externer HR-Berater bedienen.

Aufgaben der HR-Beratung sind zum Beispiel:

- Durchführung von Assessment-Center
- Erstellung und Analyse von Stellenbeschreibungen
- strategische und operative Unterstützung beim Outsourcing
- Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen
- Erstellung von Verträgen
- Unterstützung beim Vergütungsmanagement
- Entwicklung und Einführung von IT-basierten Lernsystemen
- Konzeption von Moderationen

Besonders hervorzuheben sind die Bereiche der Personal- und Organisationsentwicklung, unter welche Begriffe wie Schulungen, Coaching, Training, Seminare und Workshops fallen.[254]

5.5.5. Personal- und Organisationsentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung und Förderung, sowie systematische Begleitung bei Veränderungen der Mitarbeiter. Permanente Veränderungen und Herausforderungen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist, erfordert auch Weiterentwicklung und ständiges Lernen der Mitarbeiter.[255] Somit kann der Begriff Personalentwicklung nach Saller, Satler und Förster als

> *„zielgerichtetes, systematisches Lernen der Mitarbeiter und der Organisation“* beschrieben werden.[256]

Ryschka und Tietze definieren Personalentwicklung als individuelle Mitarbeiterunterstützung bei dessen Entwicklung und Zielerreichung.[257] Eine Vorausset-

[254] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 22f.
[255] Vgl. Falk, S. (2007), S. 16
[256] Saller, T. et al. (2011), S. 22
[257] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 95

zung, um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens beizubehalten, ist, die Qualität der Mitarbeiter zu stärken und die Fähigkeiten zu fördern.[258] Die Organisationsentwicklung beschäftigt sich mit den Aufgaben der Anpassung und Veränderung des Unternehmens an Umweltbedingungen.[259] Die Themen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung werden häufig gemeinsam betrachtet und Maßnahmen in Abhängigkeit voneinander erarbeitet.[260] Nach Niedereichholz ist Organisationsentwicklung

> *„eine Konzeption für die Planung, Initiierung und Durchführung von Änderungsprozessen in sozialen Systemen“*[261]

und versucht auf die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen.[262] Personalentwicklung im engeren Sinn umfasst den Bereich Bildung, wie zum Beispiel Berufsausbildung und Weiterbildung. Bildung und Förderung der Mitarbeiter wird als Personalentwicklung im weiteren Sinne verstanden und beinhaltet Einschulungsmaßnahmen, Mitarbeitergespräche und Coaching. Teamentwicklung und Gruppenarbeiten werden ebenfalls der Personalentwicklung im weiteren Sinne zugeordnet und gehören zum Gebiet der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.

[258] Vgl. Thommen, J. & Achleitner, A. (2012), S. 803f.
[259] Vgl. Falk, S. (2007), S. 14f.
[260] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 22f.
[261] Niedereichholz, C. (2010), S. 3
[262] Vgl. ebenda, S. 3

In der nachfolgenden Abbildung sind einige Beispiele der Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung aufgezählt:[263]

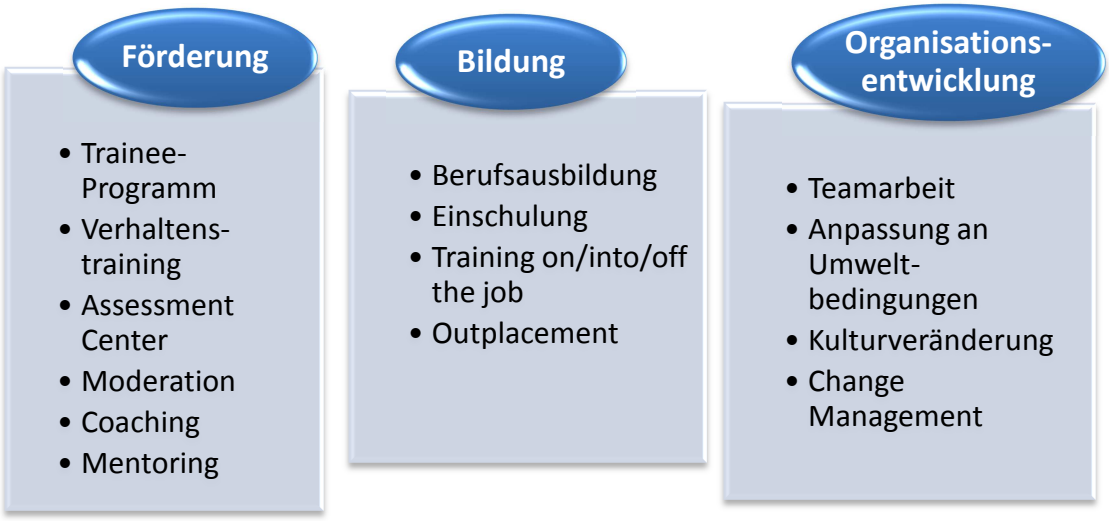

Abbildung 23: Personalentwicklung
eigene Darstellung in Anlehnung an Falk[264]

Ryschka und Tietze kategorisieren die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung in beratungs- und betreuungsorientierte, arbeitsintegrierte, teamorientierte, aufgabenorientierte Ansätze, Verhaltenstrainings und Basistechniken der Personalentwicklung.[265]

[263] Vgl. Falk, S. (2007), S. 14f.
[264] Vgl. Falk, S. (2007), S. 14f.
[265] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 95

In der folgenden Tabelle sind ein paar Instrumente der Personalentwicklung aufgezählt:

Beratungs- und betreuungsorientierte Ansätze	Arbeitsintegrierte Ansätze	Teamorientierte Ansätze	Verhaltenstraining
➢ Mitarbeiter-gespräch ➢ Coaching ➢ Mentoring ➢ Kollegiale Beratung ➢ Führungs-Feedback ➢ Karriereberatung	➢ Arbeitsplatz-gestaltung ➢ Gestaltung der Unternehmens-organisation ➢ Gruppenarbeit ➢ Lohn- und Anreiz-gestaltung	➢ Team-entwicklung ➢ Outdoor-training	➢ Kommunikation ➢ Präsentation ➢ Moderation ➢ Stress-management ➢ Verhandlung und Konfliktbeilegung ➢ Führung

Abbildung 24: Instrumente der Personalentwicklung
eigene Darstellung in Anlehnung an Ryschka und Tietze[266]

Zu den Basistechniken der Personalentwicklung zählen Ryschka und Tietze simulative Techniken, Feedback-Techniken, Verhaltensmodellierung, erlebnis-orientierte Techniken, Präsentationstechniken, Moderationstechniken, systemi-sche Techniken.[267]

[266] Vgl. ebenda,, S. 95
[267] Vgl. ebenda, S. 93

Thommen und Achleitner gliedern die Instrumente der Personalentwicklung in Formen der beruflichen Weiterbildung.[268]

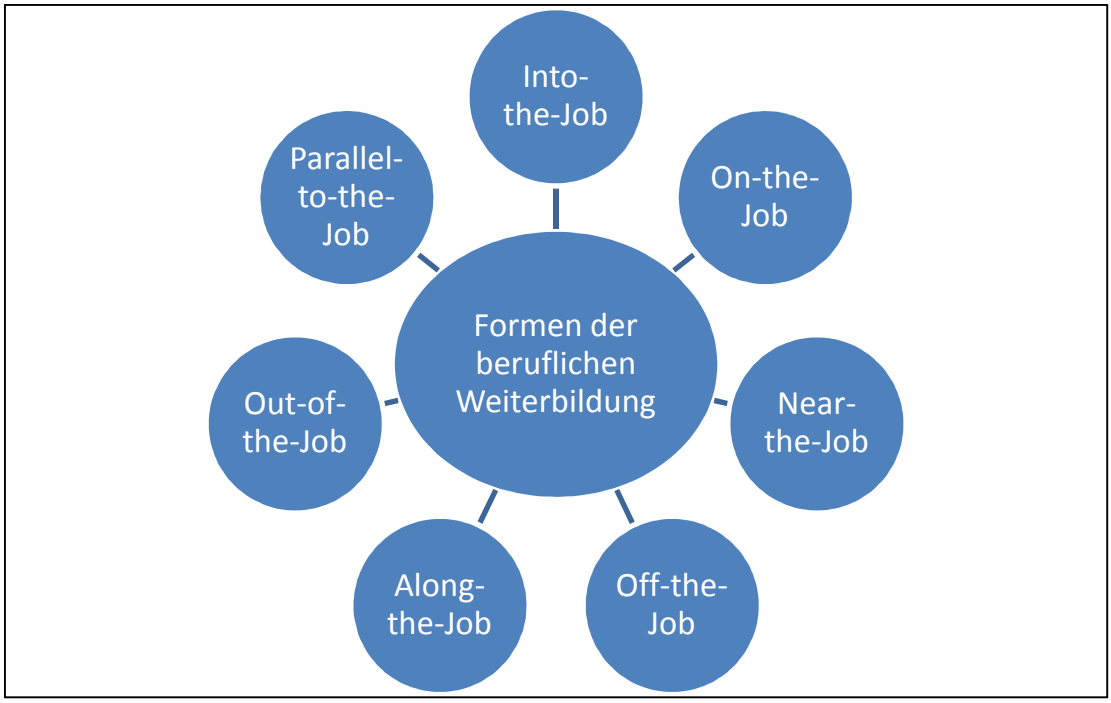

Abbildung 25: Formen der beruflichen Weiterbildung
eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen und Achleitner[269]

Dazugehörige Maßnahmen des Instruments Into-the-Job nach Thommen/Achleitner sind zum Beispiel Trainee-Programme und Einschulung, die auf eine neue Tätigkeit vorbereiten sollen. Job Enlargement, Job Enrichment und Projektarbeit werden On-the-Job, direkt am Arbeitsplatz, durgeführt. Qualitätszirkel ist eine Near-the-Job-Maßnahme. Seminare und Trainings werden unabhängig vom Arbeitsplatz, Off-the-Job abgehalten. Zur Along-the-Job-Maßnahme zählt die Laufbahnplanung. Consulting-Tätigkeiten sind Out-of-the-Job-Maßnahmen, die die Beendigung der beruflichen Tätigkeit vereinfachen sollen. Coaching und Mentoring sind Parallel-to-the-Job-Beratungen, die den Mitarbeiter unterstützen und motivieren sollen. Diese Ausbildungsmethoden können entweder von betriebsinternen oder betriebsexternen Personen durchgeführt werden.[270]

[268] Vgl. Thommen, J. & Achleitner, A. (2012), S. 807
[269] Vgl. ebenda, S. 807
[270] Vgl. Thommen, J. & Achleitner, A. (2012) S. 806f.

Schulungen zeichnen sich durch die Vermittlung von Wissen und Inhalten aus.[271] In Schulungen oder fachlichen Schulungen werden die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert, somit werden sie auf ihre derzeitigen und zukünftigen Tätigkeiten im Unternehmen vorbereitet.[272] In **Workshops** wird versucht, gemeinsam mit den Teilnehmern Themen zu bearbeiten und es wird mit Übungen prozessorientiert gearbeitet.[273] Des Weiteren wird einerseits Wissen vermittelt und andererseits stehen Erfahrungsaustausch, Gruppendiskussionen und Ideengenerierung in der Gruppe im Vordergrund.[274] Die Begriffe **Seminare** und Training werden häufig synonym verwendet, da es keine genaue Begriffsdefinition von Seminar gibt. Im Vergleich zum Training steht beim Seminar jedoch mehr die Wissensvermittlung im Vordergrund.[275] Bei **Training** wird Wissen zu einem bestimmten Thema vermittelt und mit Hilfe von praktischen Übungen gefestigt. Trainings können unterschieden werden in Fachtrainings, Trainings von bestimmten Instrumenten/Werkzeugen „Soft Skills" (Kommunikation, Führung, Moderation) und Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung.[276] Demmerle, Schmidt und Hess definieren

> *„Verhaltenstrainings als Maßnahme der Gruppenweiterbildung zur Erweiterung von Wissen, Einstellungen und Verhaltensweisen"*.[277]

Darunter fallen neben Kommunikationstrainings auch Moderations-, Stressmanagement-, Konfliktbeilegungs- und Führungstrainings.[278] Ein neutraler **Moderator** mit entsprechender Ausbildung unterstützt eine Gruppe auf dem Weg zur Zielerreichung.[279] Der Moderator steuert die Gruppe von einem unbefriedigten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand unter Beteiligung aller Betroffenen am Prozess. Der Unternehmensberater als Moderator muss als fachlich kompetenter Experte die Voraussetzung schaffen, dass alle Beteiligten ihre Ideen unter gegenseitigen Achtung und Akzeptanz darlegen können.[280] Ein **Moderationstraining** dient der Steigerung der Effektivität von Moderationen und

[271] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 97
[272] Vgl. Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2006), S. 49f.
[273] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 97
[274] Vgl. Hänel, K. (2006), S. 155
[275] Vgl. Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2006), S. 51
[276] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 97f.
[277] Demmerle, C. et al. (2011), S. 223
[278] Vgl. ebenda, S. 223f.
[279] Vgl. ebenda, S. 223f.
[280] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 51

verbessert die Fähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte Meetings und Workshops zu gestalten.[281] Körperlichen und geistigen Belastungen wird versucht mit gedanklichen und verhaltensmäßigen Bemühungen entgegenzuwirken.

> *„Stress entsteht, wenn ein Ereignis als Bedrohung oder Herausforderung erlebt wird und gleichzeitig die eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung der Situation als zu gering eingeschätzt werden.“*[282]

Ziel von **Stressmanagementtrainings** ist die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit zu erhalten und Maßnahmen zu finden, um die Entstehung von Stress zu verhindern.[283] Konflikte können entstehen, wenn Uneinigkeit über Ziele, Wege, Ressourcenverteilung oder Unzufriedenheit über die sozialen Beziehungen herrscht.

> *„Konflikte sind von den Betroffenen subjektiv empfundene Spannungssituationen, die bei Verfolgung gegensätzlicher Ziele und unvereinbaren Bedürfnissen mehrerer Parteien entstehen.“*[284]

Zur **Konfliktbeilegung** werden Verhandlungen geführt, um eine Einigkeit zu erreichen und Spannungen abzubauen.[285] **Führungstraining** richtet sich an Personen mit Management- oder Personalführungsfunktionen, deren Verhalten optimiert werden soll. Zu den Aufgaben von Führungstrainings zählen Potenziale stärken, Defizite beseitigen, Vorbereitung auf neue Aufgaben von Führungskräften unter der Berücksichtigung vorgegebener Ziele von Unternehmen. Die Maßnahmen von Führungstrainings können in persönlichkeits-, verhaltens- und führungstheoretisch orientierte Konzepte unterteilt werden. Ziele von Führungstraining können sein: Förderung von Entscheidungs- und Lösungskompetenzen, zielgerichteter Einsatz von verschiedenen Führungsinstrumenten, Kompetenzen in der Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktlösung und zum Umgang mit Mitarbeitern und Macht.[286] Ein **Mentor**, ein beruflich erfahrener Mitarbeiter aus der Organisation, steht dem neuen Mitarbeiter mit Informationen, Beratung und Feedback zur Verfügung und unter-

[281] Vgl. Demmerle, C. et al. (2011), S. 236f.
[282] ebenda, S. 240
[283] Vgl. ebenda, S. 240
[284] ebenda, S. 246
[285] Vgl. ebenda, S. 240
[286] Vgl. Demmerle, C. et al. (2011), S. 246f.

stützt den Mitarbeiter bei der Integration in die Organisation. Dabei soll der Mentor dem Mentee als Vorbild dienen und ihm mit Erfahrung und Know-How zur Seite stehen.[287] **Teamentwicklung** soll helfen die Teamarbeit oder Gruppenarbeit zu verbessern und die Leistung zu optimieren. Zu einer besonderen Form der Teamentwicklung wird Outdoor-Training gezählt, dabei wird Weiterbildung in der freien Natur verstanden.[288] Durch individuelles und gemeinschaftliches Handeln und Erleben soll „handlungsorientiertes Lernen", durch eigene Erfahrung zu lernen, angewendet werden.[289]

Ziele von Outdoortraining sind

- Förderung der Kommunikation
- Entwicklung von Vertrauen
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls
- Lernen von Toleranz gegenüber anderen
- Bewältigung von Konflikten
- Erkennung und Nutzung von Teamstärken
- Lernen gemeinsam Entscheidungen zu treffen[290]

5.6. Beratungsmarkt und Coaching in Österreich

Das themenspezifische Angebot der österreichischen Unternehmensberater unterscheidet sich nicht erkennbar von den anderen europäischen Beratungsmärkten. Der wesentliche Unterschied ist, dass österreichische Unternehmensberater eine geschützte Berufsbezeichnung haben und der Gewerbeordnung unterliegen. Steuerlich gesehen gehört die Unternehmensberatung zu den freien Berufen. Die österreichischen Unternehmensberater können sich am Berufsbild der Wirtschaftskammer orientieren und unter dessen Einhaltung Qualität garantieren. Die international tätigen und großen Beratungsfirmen wie Accenture, Arthur D. Little, A.T. Kearney The Boston Consulting Group und andere dominieren den europäischen und auch österreichischen Markt. Während die großen Unternehmen alle Beratungsleistungen anbieten, sind die kleinen und mittleren Unternehmensberatungsfirmen eher im IT- und Personalentwicklungsbereich

[287] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 108f.
[288] Vgl. Schmidt, J. et al. (2011), S. 201f.
[289] Vgl. Seidl, B. (2012), S. 107
[290] Vgl. von Ameln, F. & Kramer, J. (2007), S. 183

tätig. Durch die Europäische Union ist es für österreichische Unternehmensberater leichter international zu agieren. Jedoch auch internationale Unternehmensberatungsfirmen schätzen die steuerlichen Anreize in Österreich als Wirtschaftsstandort. Vor allem die IT-Beratung wird von der österreichischen Wirtschaftskammer und dem Fachverband UBIT besonders gefördert.[291]

Eine genaue Begriffsdefinition für Coaching gibt es derzeit nicht[292], heutzutage wird es als Sammelbegriff für fast jede personenbezogene beratende Leistung verwendet.[293] Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme kann als individuelle Beratung, Betreuung, Unterstützung und Einzeltraining verstanden werden.[294] Die Beratung wird von einem unabhängigen, meist externen Coach durchgeführt und in mehreren Coaching-Sitzungen wird die berufliche Leistungsfähigkeit des Ratsuchenden gestärkt. Es geht um die fachlichen, sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen des Coachingnehmers[295] und die Entwicklung von Potenzialen.[296] Unter Coaching wird in der Personalentwicklung hauptsächlich das vertrauliche Vier-Augen-Gespräch für die Beratung von Fach- und Führungskräften in Organisationen verstanden.[297] Coaching als innovatives Instrument der Personalentwicklung kann besonders von Führungskräften genutzt werden,

> *„als eine professionelle Form der individuellen Beratung im beruflichen Kontext.“*[298]

Schreyögg definiert Coaching als Management-, Sozialmanagement- und Freiberufler-Unterstützung, wobei unter Managern Menschen mit Führungsfunktionen verstanden werden.[299] Der Coachingnehmer wird auch als Klient, Kunde, Gecoachter oder Coachee bezeichnet[300] und der sowohl männliche als auch weibliche Berater als Coach.[301] Thommen unterscheidet die Zielgruppen anhand

[291] Vgl. ConsultingUnternehmen.net, Aufruf am 10.10.2013, 17:07
[292] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 20
[293] Vgl. Kühl, S. (2008), S. 13
[294] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 19
[295] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 102f.
[296] Vgl. Niedereichholz, C. (2010), S. 51
[297] Vgl. Saller, T. et al. (2011), (2011), S. 217
[298] Thommen, J. (2009), S. 137
[299] Vgl. Schreyögg A. (1996), S. 17
[300] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 102f.
[301] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 19

ihrer hierarchischen Ebene im Unternehmen und zählt das Top-, Mittlere und Untere Management zur größten Zielgruppe des Coachings. Nachwuchs-Führungskräfte, Trainees, Abteilungen und Gruppen werden ebenfalls als Zielgruppe für Coaching-Maßnahmen genannt.[302]

Ziele von Coaching nach Thommen:

- Defizitansatz: Lösung von Problemen
- Präventivansatz: Vermeidung von Belastungen in der Zukunft
- Potenzialansatz: Erkennung neuer Potenziale[303]

Merkmale von Coaching sind Konzentration auf das Individuum, Fokus liegt auf zukünftigen Leistungen, langfristige Orientierung, Entwicklung von Potenzialen, Lernen von neuen Sichtweisen, Dialog-Basis, klare Zielorientierung, Freiwilligkeit, zeitliche Begrenzung und Vertraulichkeit und Diskretion.[304]

> *„Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.“*[305]

Da persönliche und berufliche Probleme sich meist gegenseitig beeinflussen, können sie nicht voneinander getrennt werden.[306]

5.6.1. Zusammenhang mit der Unternehmensberatungsbranche

Coaching konzentriert sich auf die Beratung einer einzelnen Person, während bei Expertenberatung von Unternehmungsberatungsfirmen die gesamte Organisation im Mittelpunkt steht.[307] Jedoch wird Coaching von fast jeder Unternehmensberatungsfirma angeboten.[308] Coaching dient dem Abbau der Spannung zwischen der Person, deren Rolle und den Unternehmenszielen.[309]

[302] Vgl. Thommen, J. (2009), S. 146f.
[303] Vgl. ebenda, S. 146f.
[304] Vgl. Niermeyer, R. (2007), S. 25; Saller, T. et al. (2011), S. 217f.
[305] Niermeyer, R. (2007), S., 25
[306] Vgl. Schreyögg A. (1996), S. 30
[307] Vgl. Kühl, S. (2008), S., 14f.
[308] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 24
[309] Vgl. Thommen, J. (2009), S. 137f.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Spannungsfelder im Coaching:

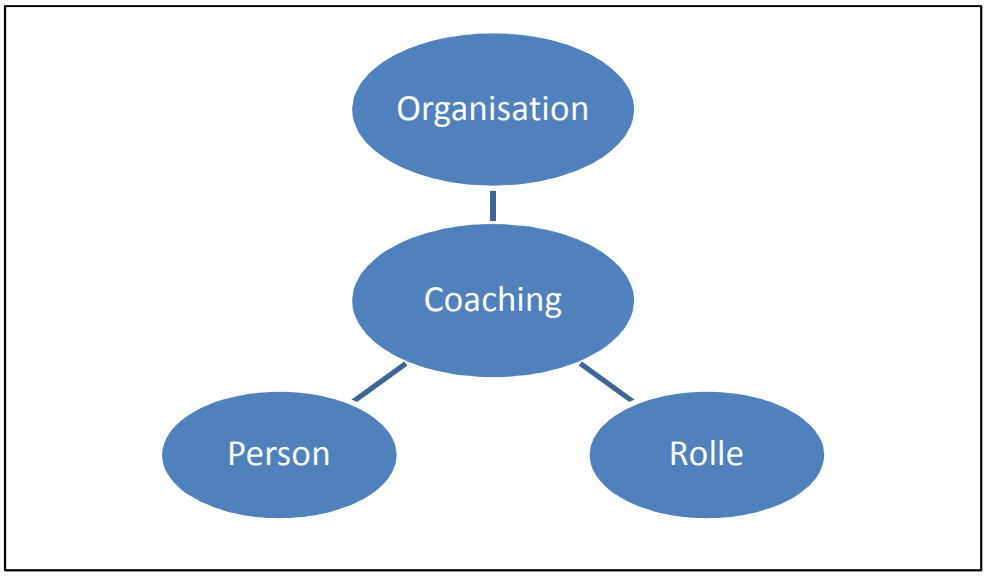

Abbildung 26: Spannungsfelder im Coaching
eigene Darstellung in Anlehnung an Backhausen und Thommen[310]

Die Organisation kann durch ihre Ziele, Strategien, Strukturen und Organisationskultur beschrieben werden. Die Rolle ist durch die Position und die Aufgabe geprägt und an Verhaltenserwartungen geknüpft. Die Person beinhaltet Erfahrungen, Wissen, Fähigkeiten, Bedürfnisse, Werte und Einstellungen. Diese drei Elemente stehen in Beziehung zueinander und verursachen Konflikte, die durch Handlungen wie Beratung und Coaching gelöst werden können. Die Beziehung zwischen Person und Organisation ist vielfältig und kann als wechselseitiger Nutzen beschrieben werden. Die Organisation benötigt die Person, um zu kommunizieren und zu produzieren und die Person benötigt die Organisation für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse mit Geld, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Konflikte dieser Beziehung treten auf, wenn die Identifikation zwischen der Person und den Zielen der Organisation oder die Befriedigung von Anerkennung und Selbstverwirklichung nicht zufriedenstellend vorhanden sind. Die Beziehung zwischen der Person und der Rolle werden von den Rollenerwartungen seitens der Organisation und der Kompetenzen der Person beeinflusst. Konflikte in dieser Beziehung treten auf, wenn die Rollenerwartungen nicht erfüllt werden können durch fehlende Kompetenzen oder fehlende Motivation seitens der Person. Die Konflikte zwischen der Organisation und den Rollen liegen in unklaren Strukturen und schlecht definierten Erwartungen. Auch Konflikte im Bereich der

[310] Vgl. Thommen, J. (2009), S. 137f.

Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sind dieser Beziehung zuzuordnen. Der Konflikt zwischen der Person und der Organisation wird meist im Coaching behandelt, da bei dieser Beratung das Individuum im Mittelpunkt steht. Im Coaching kann sich die Person mit ihren Bedürfnissen in der Beziehung zur Organisation und der Rollenerwartung beschäftigen. Die Beziehung Rolle und Person wird eher im Training behandelt, wo Kommunikations- und Verhaltenstrainings durchgeführt werden. In den Trainings kann die Rollenerwartung der Organisation vermittelt und die Kompetenzen der Person entwickelt werden. Die Organisationsberatung und Organisationsentwicklung ist verantwortlich für die Ziele, Strategien, Strukturen und Kultur der Organisation. Die Definition von Erwartungen und Zielen, sowie die Erstellung von Strukturen sind wichtige Aufgaben im Spannungsfeld Organisation-Person-Rolle. Besonders Methoden wie Mediation und Konfliktmoderation werden zur Lösung von Konflikten in Organisationen herangezogen, um die Beziehungen im Spannungsfeld in Einklang zu bringen.[311] **Mediation** ist eine Form der Konfliktlösung zwischen mindestens zwei Parteien und einem allparteilichen Mediator bei sachbezogenen oder inhaltlichen Interessenskonflikten.[312] Die Aufgabe der **Konfliktmoderation** ist Konflikte in Beziehungen zu erkennen und zu besprechen.[313] Bei der Konfliktmoderation werden verschiedene Verfahren der Konfliktbearbeitung angewandt und mit moderierten Gesprächen und Workshops werden versucht die Konflikte beizulegen.[314]

5.6.2. Geschichte des Coachings

Ursprünglich stammt das Wort Coach von Kutscher ab, dessen Aufgabe in der Betreuung und Lenkung von Pferden bestand. Später wurde mit dem Begriff Coaching der Coach im Sportbereich verbunden, dessen Aufgabe die Beratung, Betreuung und Förderung von Leistungssportlern war. Auch auf Universitäten wurden Coaches verwendet, um Studenten auf ihre Prüfungen vorzubereiten und bei ihren Aufgaben zu begleiten. Einflüsse der Psychotherapie und aus dem Sozialbereich haben Coaching weiter geprägt. Das Coaching und somit das Führen von Personen wurde zunehmend in den Managementbereich übertra-

[311] Vgl. Bachmann, T. (2012) S. 38-40
[312] Vgl. Drath, K. (2012), S. 19
[313] Vgl. Seifert, J. (2009), S. 14
[314] Vgl. Kunkel-van Kaldenkerken, R. & van Kaldenkerken, C. (2006), S. 296f.

gen, wobei diese Aufgabe hauptsächlich von Vorgesetzten erwartet wurde. Mitte der 80er Jahre wurde Coaching zur Einzelberatung von Führungskräften, sowohl beruflicher als auch privater Themen. Anfang der 90er Jahre entwickelte sich neben den internen Coaches der Markt für externe Coaches und Unternehmungsberatungsfirmen, die ihren Tätigkeitsbereich auf Coaching ausweiteten. Heutzutage wird Coaching als Einzelberatung für Führungskräfte durch einen organisationsexternen Coach verstanden. Coaching für Führungskräfte hat sich aus den Bedürfnissen der Führungskräfte nach Feedback, neutralen Gesprächspartnern, kompetenter Beratung, Diskretion und der Suche nach Diskussionspartner ergeben.[315]

5.6.3. Voraussetzungen und Gründe für Coaching

Die wichtigste Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Beratungsgespräch ist die Freiwilligkeit des Coachingnehmers. Coaching funktioniert nur, wenn der Klient bereit ist zur Teilnahme und Veränderung. Die gegenseitige Akzeptanz des Coachingnehmers und Coachs ist notwendig für das Aufbauen des Vertrauens, da beide partnerschaftlich miteinander arbeiten sollten. Coaching wird meist zeitlich begrenzt durchgeführt und richtet sich an klar definierte Ziele. Coachingnehmer und Coach sind für Transparenz und Offenheit verantwortlich, um erfolgreich miteinander arbeiten zu können. Vertrauen und Diskretion der Inhalte sind Voraussetzung beim Coaching, um die gegenseitige Akzeptanz zu gewährleisten. Jeder Coachingprozess ist von Individualität geprägt, da sich die Bearbeitung der Aufgaben an den individuellen Bedürfnissen und Anliegen des Coachingnehmers richtet. Grundvoraussetzung eines Coachs sind eine fundierte Ausbildung, Neutralität, soziale Kompetenzen und Erfahrung.[316] Die Kompetenzen eines Coachs reichen von personalen, Fach-, Methoden- und Führungskompetenz bis zu Soft Skills, wie Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft. Die personalen Kompetenzen umfassen Beobachtungs- und Zuhörfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Vorurteilsfreiheit und Interesse an den Problemen des Coachingnehmers.[317] Der Klient muss den Willen haben, etwas zu verändern und neue Handlungen zu setzen. Der Coach kann den Coachingnehmer nur begrenzt beeinflussen und nicht ändern, das eigene Verhalten bestimmt der

[315] Rauen, C. (2001), S., 20f.
[316] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 217f.; Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 102f.
[317] Vgl. Niermeyer, R. (2007), S. 28f.

Kunde selbst.[318] Das vielfältige Angebot von Coaches am Markt führt zu einer Auswahl des geeigneten Coaches anhand seiner Eignungen, Fähigkeiten und Erfahrungen. Besonders aufgrund von Empfehlungen von Unternehmen zu Unternehmen werden Coaches ausgewählt.[319]

Es gibt zahlreiche Anlässe für ein Coaching, meistens stehen sie in Verbindung mit Veränderungen, Konflikten oder Problemen. Die Gründe für ein Coaching können in den persönlichen oder beruflichen Bereich fallen[320], die die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Besonders bei plötzlich auftretenden Herausforderungen, Veränderungen, Krisen oder bei Verbesserungsnotwendigkeit soll Coaching als individualisierte Beratung helfen, langfristige Veränderung herbeizuführen.[321]

Beispiele der Coaching-Anlässe sind:

- Verbesserung sozialer und Management-Kompetenzen
- Unterstützung durch Feedback
- Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion
- Förderung von Teamarbeit
- Reflexion und Bearbeitung der Rolle[322]
- Trainieren von Mitarbeitergesprächen
- Abbau von Stress und Prävention von Burnout
- Unterstützung bei Konflikten
- Priorisieren von Aufgaben
- Entwicklung von Strategien und Zukunftsszenarien
- Stärkung des Verhaltens bei Delegation und Motivation[323]

5.6.4. Arten und Formen des Coachings

Die Arten von Coaching können anhand der Stellung und Rolle des Coaches in internes und externes Coaching unterteilt werden.[324] Internes Coaching be-

[318] Vgl. Radatz, S. (2000), S. 40f.
[319] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 104
[320] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 20f.
[321] Vgl. Niermeyer, R. (2007), S. 21f.
[322] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 29f.
[323] Vgl. Saller, T. et al. (2011), S. 220f.
[324] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 103

zeichnet die Beratungstätigkeit durch einen firmeninternen Coach, meist eine Person aus der Personalentwicklung oder der Vorgesetzte. Externes Coaching wird meist von freiberuflich tätigen Coaches oder Unternehmensberatungsfirmen durchgeführt.[325]

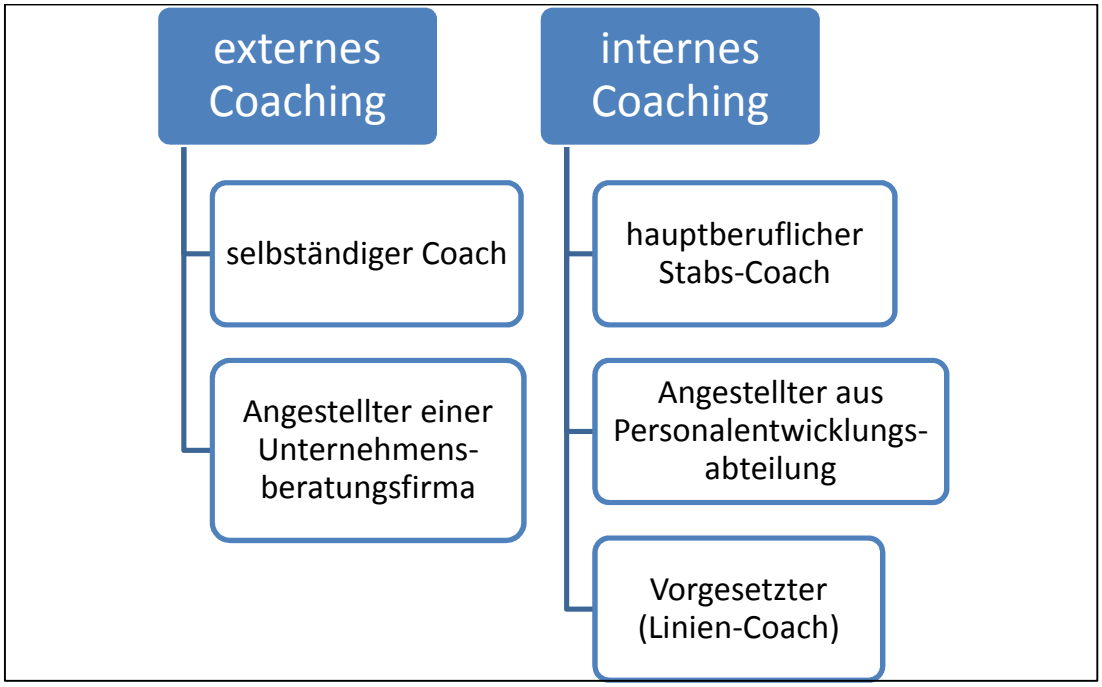

Abbildung 27: Arten des Coaching
eigene Darstellung in Anlehnung an Rauen[326]

Vorteile des internen Coachings liegen in der Kenntnis der Unternehmenskultur und –struktur, in der Integration in den Arbeitsalltag und den geringen Kosten. Nachteile des internen Coachings sind in der Betriebsblindheit, der organisationsinternen Abhängigkeit und der geringen Akzeptanz der Führungskräfte im Unternehmen zu sehen. Vorteile des externen Coachings sind die Unabhängigkeit, Neutralität, Diskretion, Expertenwissen und die Akzeptanz des Coachingnehmers des firmenexternen Coachs. Geringe Fach- und Organisationskenntnisse und hohe Kosten sind die größten Nachteile des externen gegenüber dem internen Coaching. Besonders beim Coaching durch den Vorgesetzten treten häufig Rollen- und Interessenskonflikte auf,[327] jedoch ist eine permanente Bearbeitung und Umsetzung, sowie Erfolgskontrolle mit den Mitarbeitern möglich.[328]

[325] Vgl. Thommen, J. (2009), S. 144
[326] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 29f.
[327] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 103
[328] Vgl. Niermeyer, R. (2007), S. 29f.

Nach den Arten des Coachings kann das Coaching anhand der Form unterteilt werden in Einzel-, Team-, oder Gruppencoaching. Das Einzelcoaching wird auch als Vier-Augen-Coaching bezeichnet und hat das Merkmal, dass lediglich eine Person beim Coaching im Mittelpunkt steht.[329] Das Einzelcoaching kann auch Manager-, Single-, oder Individual-Coaching genannt werden. Das Einzelcoaching wird als individuelle Beratung zwischen Coachingnehmer und Coach vor allem von Führungskräften in Anspruch genommen. Dabei können berufliche sowie private Themen ins Coaching einfließen und der Klient kann mit dem Coach gemeinsam interagieren. Beim Gruppencoaching werden mehrere Personen von einem oder mehreren Coaches gecoacht.[330] Dabei steht eine Person im Mittelpunkt der Beratung in Anwesenheit der anderen Gruppenmitglieder. Das Teamcoaching soll die Kooperation und Interaktion im Team stärken.[331] Das Team steht anders als bei einer Gruppe im dauerhaften beruflichen Zusammenhang. Ein Vorteil des Teamcoachings ist die Durchführung des Coachings mit den Personen, die am Problem beteiligt sind.[332] Teamcoaching kann auch angewendet werden, wenn ein Team Unterstützung bei einer Zielerreichung benötigt.[333]

Beim **systemischen Coaching** unterstützt der Coach den Coachingnehmer bei der Lösung seiner Probleme, indem neue Verhaltensmuster gefunden werden und der Kunde eigenständige Lösungen erarbeitet.

> *„Systemisches Coaching ermöglicht den Menschen, ihr Wahrnehmungsfeld zu erweitern oder zu verändern, indem sie Dinge anders beschreiben, erklären oder bewerten.“*[334]

Der Coach ist für die Anregung und gemeinsame Erarbeitung mit dem Klienten neuer Denk- und Verhaltensmuster zuständig, für die Lösung ist der Kunde eigenverantwortlich. Die Probleme betreffen hauptsächlich das Spannungsfeld Unternehmen-Beruf-Privatleben. Beim systemischen Coaching wird das Modell der Coaching-Haltung nach Ed Schein angewendet. Der Coach unterstützt den

[329] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 102
[330] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 54f.
[331] Vgl. Ryschka, J. & Tietze, K. (2011), S. 102
[332] Vgl. Rauen, C. (2001), S. 58f.
[333] Vgl. Niermeyer, R. (2007), S. 26
[334] Radatz, S. (2000), S. 43f.

Coachingnehmer bei dessen Problemerkennung und Erarbeitung der Lösungsmöglichkeiten. Somit ist der Klient für die Inhalte selbst verantwortlich und der Coach lediglich für den Prozess und nicht für die Generierung neuer Ideen. Diese Haltung soll das Selbstvertrauen des Kunden stärken und übergibt die Verantwortung der Problemlösung dem Kunden. Diese Methode benötigt einerseits sehr viel Zeit und Geduld, andererseits kann neues Wissen gebildet und neue Handlungsmuster beim Kunden erreicht werden. Der systemische Coach zeichnet sich durch aktives Zuhören, Neutralität und Vermeidung von Ratschlägen aus.[335] **Supervision** verfolgt ein ähnliches Konzept wie das Coaching und ist eine Beratungsform, deren Zielgruppen Sozialarbeiter und Non-Profit-Organisationen sind. Im Kontext der beruflichen Arbeit fördert Supervision mittels Reflexion die Entwicklung der Personen und die Qualität ihrer Arbeit. Supervision wird zur Verbesserung von Führung, Teamarbeit, Konfliktregulierung und Arbeitszufriedenheit genutzt. Vor allem Personen in Organisationen mit hohen sozialen Kompetenzanforderungen werden durch einen Supervisor mit anerkannter Supervisionsausbildung unterstützt.[336] Zu den Formen der Supervision gehören Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision. Da die Supervisionsberatung im organisatorischen Kontext stattfindet, ist die Supervision eng mit der Organisationsentwicklung verknüpft. Diese versucht die Organisationsziele mit den Mitarbeiterzielen zu vereinen.[337]

5.7.Situation in Österreich

Der Fachverband UBIT, Unternehmensberatung und Informationstechnologie, der Wirtschaftskammer Österreich vertritt die Interessen der Branchen Unternehmensberatung und Informationstechnologie und der Berufsgruppe Buchhaltung. Der Fachverband UBIT repräsentiert die Interessen seiner Mitglieder gegenüber dem Staat und der EU. Hauptsächlich selbständige Unternehmen unterliegen einer Pflichtmitgliedschaft. Laut Mitgliederstatistik des Fachverbands UBIT sind in Österreich ca. 14.800 aktive Mitglieder im Bereich Unternehmensberatung mit Stand vom 31.12.2012 verzeichnet. In den letzten 7 Jahren gab es somit einen Anstieg von rund 5000 Mitgliedern in der Branche Unternehmensberatung.

[335] Vgl. Radatz, S. (2000), S. 43f.
[336] Vgl. Lentze, A. & Fellermann, J. (2006), S. 165f.
[337] Vgl. Belardi, N. (1992), S. 101f.

Die folgende Grafik veranschaulicht den Anstieg der Mitglieder des Fachverbandes UBIT in der Unternehmensberatungsbranche in Österreich in den letzten 7 Jahren.

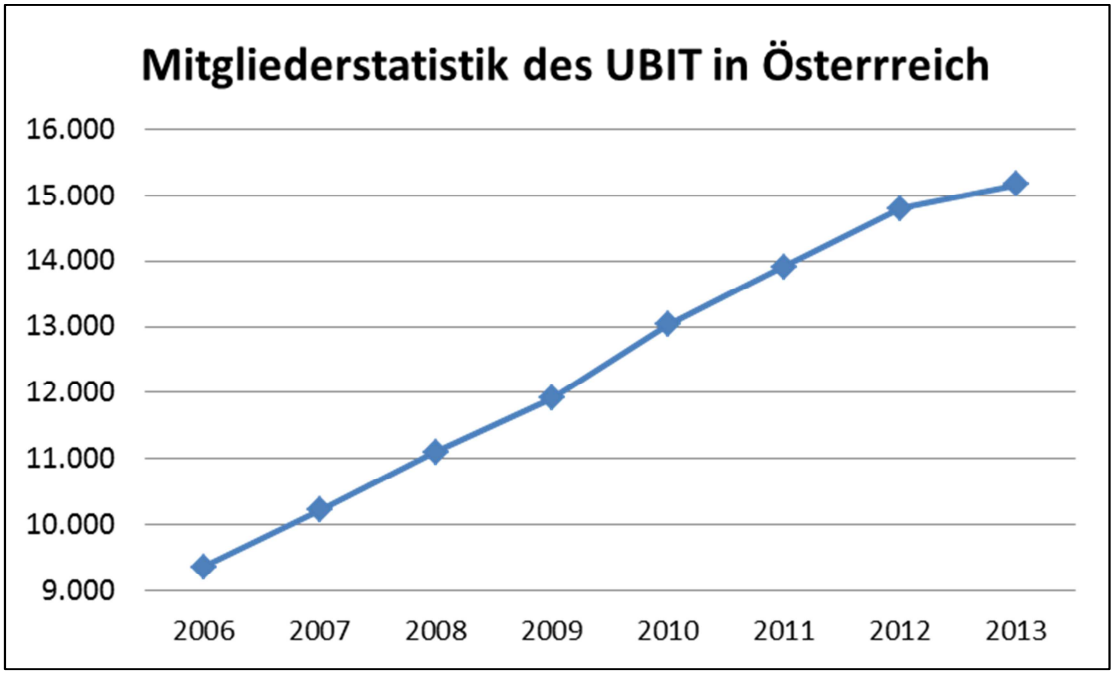

Abbildung 28: Mitgliederstatistik des UBIT in Österreich
eigene Darstellung, Quelle: Mitgliederstatistik des FB UBIT [338]

Die Grafik zeigt deutlich den rasanten Anstieg in den letzten Jahren aktiver Unternehmensberater. Im Jahr 2006 waren 9.374 Mitglieder registriert und Ende 2012 sind es bereits 14.800 aktive Unternehmensberatungsfirmen. Mit Stand 31.03.2013 vertritt das UBIT 15.170 aktive österreichische Mitglieder der Unternehmensberatungsbranche.[339]

[338] Wirtschaftskammer Wien - Mitgliederstatistik des FB UBIT. (2013), Aufruf am 05.06.2013
[339] Wirtschaftskammer Österreich –FV UBIT, Aufruf am 03.06.2013

Die 15.170 aktiven Unternehmensberatungsmitglieder mit Stand vom 31.03.2013 verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Bundesländer:

Bundesland	**UB aktiv**
Wien	5.011
Niederösterreich	2.574
Oberösterreich	2.003
Salzburg	863
Steiermark	2.013
Kärnten	846
Tirol	1.030
Vorarlberg	479
Burgenland	351
Summe	15.170

Abbildung 29: Bundesländer-Mitgliederstatistik UB per 31.03.2013
Quelle: WKO – FV UBIT[340]

Das folgende Säulendiagramm stellt die Zahlen übersichtlich grafisch dar.

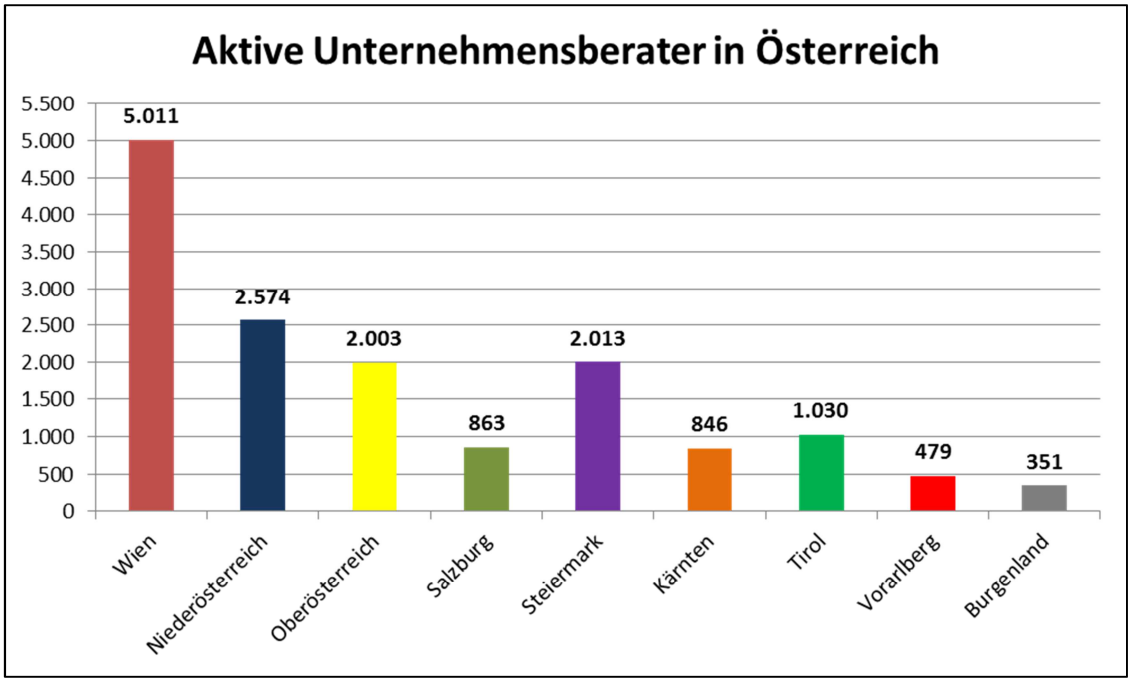

Abbildung 30: Aktive Unternehmensberater in Österreich
eigene Darstellung, Quelle: Mitgliederstatistik UBIT der WKO[341]

[340] Wirtschaftskammer Wien - Mitgliederstatistik des FB UBIT. (2013), Aufruf am 05.06.2013

Die größte Mehrheit, 5.011 der insgesamt 15.170 aktiven Mitglieder der Unternehmensberatungsbranche sind in Wien tätig. Weitere zirka 2.000 Mitglieder sind in den Bundesländern Niederösterreich, Oberösterreich und Steiermark registriert. In Tirol sind 1.030 aktive Unternehmensberatungs-Mitglieder verzeichnet. Die restlichen aktiven Mitglieder des Fachverbandes UBIT in der Unternehmensberatungssparte sind auf die Bundesländer Salzburg, Kärnten, Vorarlberg und Burgenland verteilt.[342]

Ein ähnliches Ergebnis liefert der Konjunkturbericht 2013 der KMU Forschung Austria im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich mit Stand 31.12.2012. 36.829 kleine und mittlere Unternehmen sind in Österreich in der Sparte Unternehmensberatung und Informationstechnologie tätig. Davon arbeiten rund 70.356 unselbständige Beschäftigte in diesen Unternehmen. Rund 61 Prozent der Unternehmen sind Ein-Personen-Unternehmen und haben keine selbständigen Beschäftigten.[343]

> *„Ein-Personen-Unternehmen sind Unternehmen, in denen eine einzige Person tätig ist und die zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine dauerhaft angestellten Mitarbeiter beschäftigen.“*[344]

Auch die Daten der Statistik Austria zeigen eine steigende Tendenz der Zahlen der Unternehmensberatungsbranche in den letzten Jahren. Im Jahr 2008 waren 12.879 Unternehmen in der Branche Unternehmensberatung/-führung, im Jahr 2010 etwa 14.000 und im Jahr 2011 über 14.300 gemeldet. In den über 14.000 Unternehmen sind im Jahr 2010 zirka 45.656 Beschäftigte in den Unternehmen und davon 34.568 unselbständig Beschäftigte. Die Unternehmensberatungs-Unternehmen erwirtschaften im Jahr 2010 Umsatzerlöse von 7.516,60 Millionen Euro in Österreich.[345]

Bekannte Unternehmungsberatungsfirmen in Österreich sind

- Deloitte Consulting GmbH,
- PwC PricewaterhouseCoopers GmbH,

[341] Vgl. Wirtschaftskammer Wien - Mitgliederstatistik des FB UBIT. (2013), Aufruf am 05.06.2013
[342] ebenda, Aufruf am 05.06.2013
[343] Wirtschaftskammer Österreich – KMU Forschung Austria. (2013), Aufruf am 03.06.2013
[344] Vgl. Mandl, I. et al. (2009), S. 217f.
[345] Statistik Austria – Leistungs- und Strukturdaten. (2013), Aufruf am 06.06.2013

- Accenture GmbH,
- Ernst & Young GmbH,
- KPMG Austria GmbH,
- A.T. Kearney GmbH,
- Capgemini Consulting Österreich AG,
- BDO Austria GmbH,
- TPA Horwath GmbH,
- LBG Wirtschaftstreuhand und
- McKinsey.[346]

Die Branche Unternehmensberatung verzeichnet somit deutliche Anstiege in der Anzahl der Unternehmen, der Beschäftigten und der Umsätze in den letzten Jahren. Jedoch ist die Vielfalt der Dienstleistung Unternehmensberatung ziemlich unüberschaubar und die Unterschiede zwischen den Unternehmen kaum transparent. Daher ist es eine Herausforderung für neue Unternehmensberatungsfirmen, sich am Beratungsmarkt abzugrenzen und die potentiellen Kunden über die Leistungen ausreichend zu informieren.[347]

Im internationalen Vergleich rangiert Österreich auf den vorderen Plätzen des Wachstums der Unternehmensberatungsbranche. FEACO, European Federation of Management Consultancies Associations, welche die Interessen seiner Unternehmensberatungs-Mitglieder auf europäischer Ebene vertritt,[348] erstellt jährliche Erhebungen über den Markt der Unternehmensberatungsbranche im europäischen Raum.

[346] Career´s best Recruiters. (2012), Aufruf am 05.06.2013; McKinsey & Company Standorte. (2013), Aufruf am 28.06.2013
[347] Vgl. Wagner, C. (2004), S. 41f.
[348] Wirtschaftskammer Österreich - Internationale Berufsverbände. (2012), Aufruf am 07.06.2013

Die nachfolgende Grafik zeigt die Wachstumsraten im Vergleich zum Jahr 2010 der einzelnen Länder.

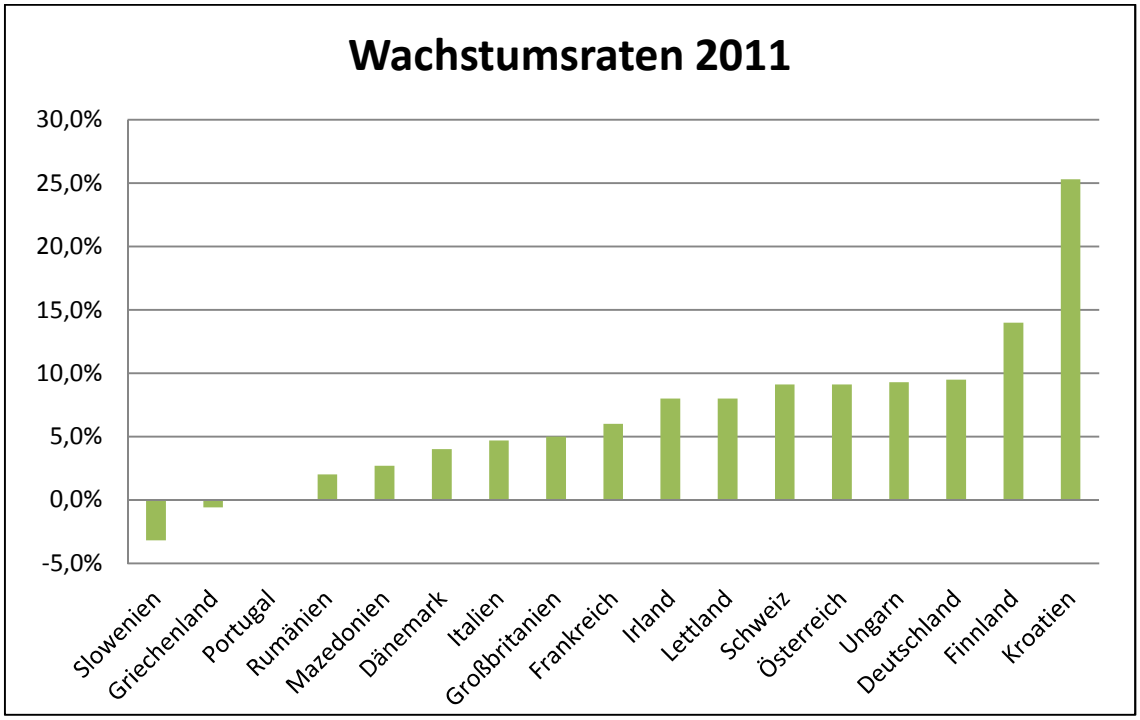

Abbildung 31: Wachstumsraten im Jahre 2011
eigene Darstellung, Quelle: FEACO[349]

Die Grafik zeigt, dass der Unternehmungsberatungs-Markt in den meisten der 17 europäischen Mitgliedsländer stark ansteigt. Österreich ist mit einem Wachstum von 9,1 Prozent auf Platz 5 der wachstumsstärksten europäischen Länder in der Unternehmensberatungsbranche.[350]

5.7.1. Beschäftigte in den Unternehmensberatungsfirmen

Die Daten der Statistik Austria zeigen die Verteilung der Beschäftigten in den Unternehmensberatungsfirmen im Jahr 2010.

[349] Feaco, S. 15, Aufruf am 07.06.2013
[350] Vgl. Feaco, S. 15, Aufruf am 07.06.2013 12:01

In der nachfolgenden Tabelle sind die Unternehmen mit den Beschäftigungs-größenklassen dargestellt.

Hauptergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2010 nach Gruppen (3-Stellern) der ÖNACE 2008 und nach Beschäftigtengrößenklassen					
ÖNACE 2008	Kurzbezeichnung	Beschäftigten-größenklasse	Unternehmen	Beschäftigte im Jahres-durchschnitt insgesamt	darunter unselbst.
M70	Unternehmensführung, -beratung	insgesamt	14.054	45.656	34.568
M70	Unternehmensführung, -beratung	0-9	13.431	20.861	10.096
M70	Unternehmensführung, -beratung	10-19	335	4.447	4.243
M70	Unternehmensführung, -beratung	20-49	179	5.342	5.262
M70	Unternehmensführung, -beratung	50-249	100	9.700	9.663
M70	Unternehmensführung, -beratung	250 und mehr	9	5.306	5.304

Abbildung 32: Beschäftigte in Unternehmensberatungs-Unternehmen
Quelle: Statistik Austria[351]

Die Tabelle wird durch Diagramme übersichtlich dargestellt.

[351] Statistik Austria – Leistungs- und Strukturdaten. (2013), Aufruf am 06.06.2013

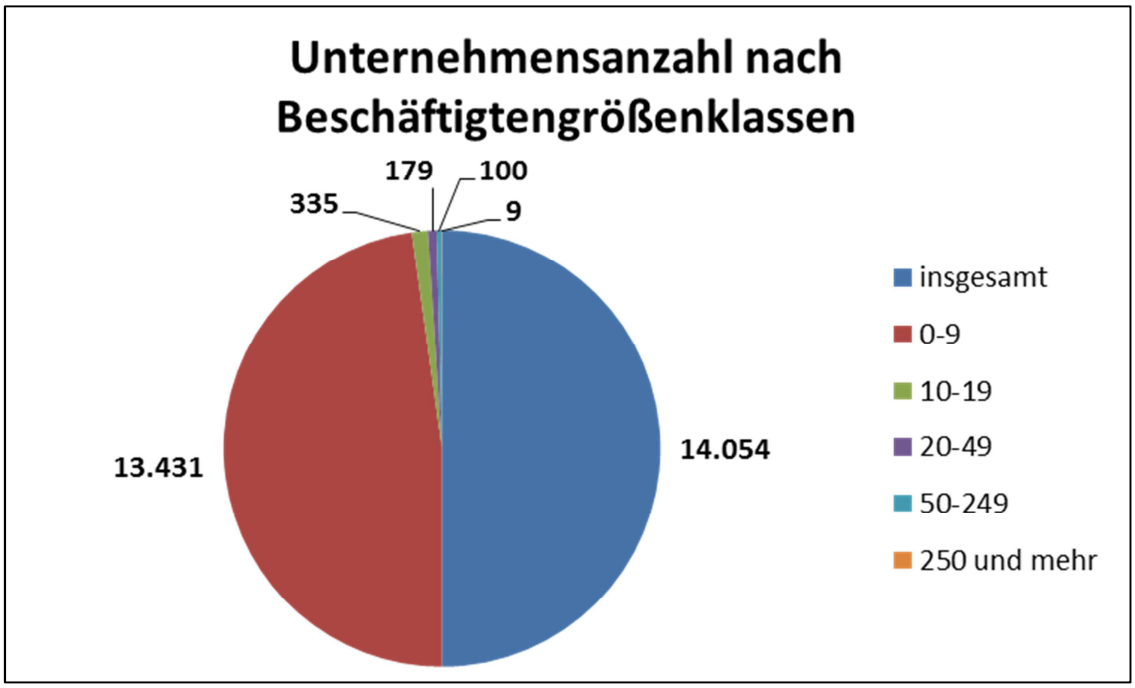

Abbildung 33: Unternehmensanzahl nach Beschäftigungsgrößenklassen
eigene Darstellung, Quelle: Statistik Austria[352]

In Österreich sind hauptsächlich Unternehmen in der Unternehmungsberatungsbranche mit weniger als 10 Beschäftigten und werden somit als Kleinstunternehmen nach WKO definiert. 614 Unternehmen zählen zu den Klein- und Mittelbetrieben und lediglich 9 Unternehmen in der Sparte Unternehmensberatung gehören mit über 250 Beschäftigten zu den Großbetrieben. Zusammengefasst sind die Unternehmensberatungsfirmen hauptsächlich kleine Betriebe mit wenig Beschäftigten.

[352] Statistik Austria – Leistungs- und Strukturdaten. (2013), Aufruf am 06.06.2013

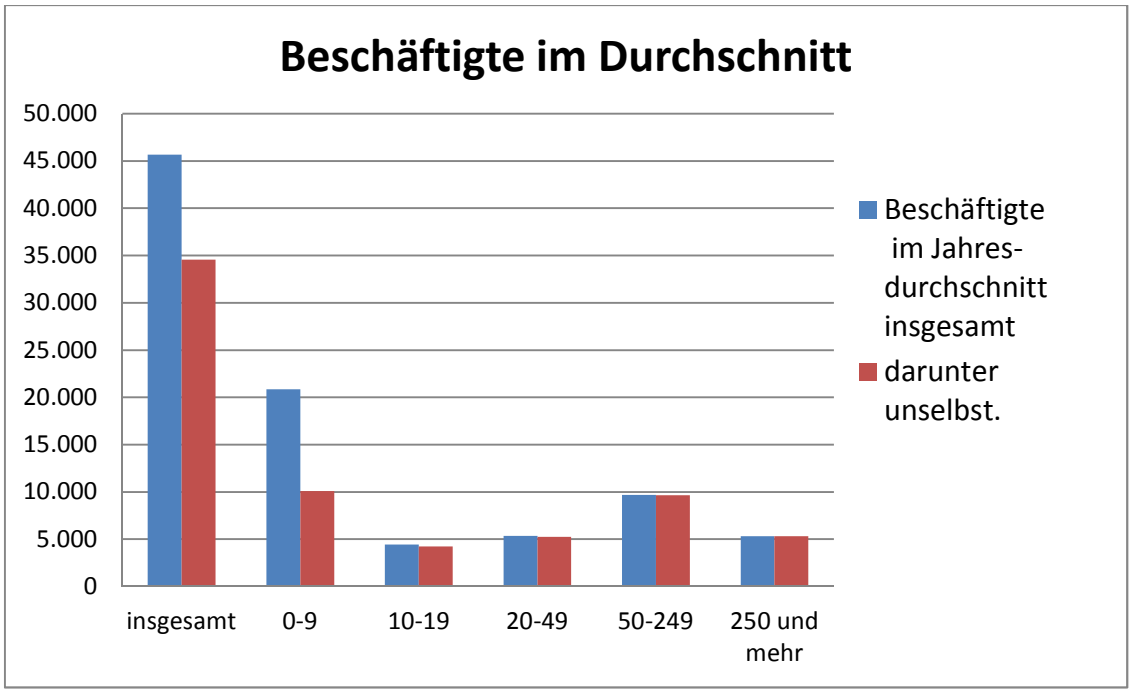

Abbildung 34: Beschäftigte im Durchschnitt
eigene Darstellung, Quelle: Statistik Austria[353]

Die zweite Grafik zeigt die Anzahl der Beschäftigten in den Unternehmensberatungsfirmen in Österreich im Jahresdurchschnitt und die Anzahl der unselbständigen Beschäftigten. In den Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten ist die Mehrheit der Mitarbeiter unselbständig. In den kleineren Unternehmen sind mehr Selbständige vertreten.[354]

5.7.2. Tätigkeitsbereiche der österreichischen Unternehmensberater

Die Umfrage von Christian Wagner von 456 österreichischen Unternehmensberatern im Jahr 2004 zeigt, in welchen Tätigkeitsbereichen die Berater hauptsächlich arbeiten.

[353] Statistik Austria – Leistungs- und Strukturdaten. (2013), Aufruf am 06.06.2013
[354] ebenda, Aufruf am 07.06.2013

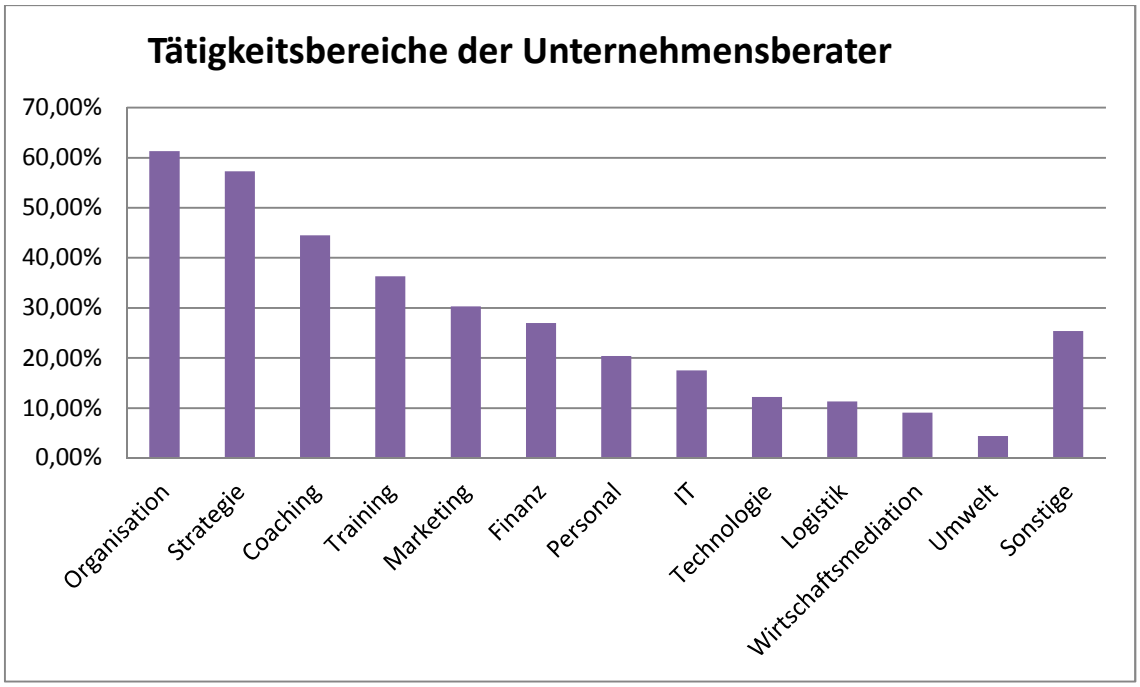

Abbildung 35: Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberater
eigene Darstellung in Anlehnung an Wagner[355]

Die Mehrheit der Befragten ist in den Bereichen Organisation und Strategie beschäftigt. Ebenfalls häufig tätig sind die Berater in den Bereichen Coaching und Training. Marketing-, Finanz- und Personalberatung werden zu rund 20 Prozent bearbeitet. Die restlichen Bereiche werden eher weniger von den Beratern angeboten. In den Bereich Sonstige fallen Controlling, Sanierung, Projektmanagement, Mergers & Acquisitions und Andere.

5.7.3. Gründe für die Unternehmensberatung

Die Gründe für die Inanspruchnahme einer Dienstleistung der Unternehmensberater sind zahlreich. Bei der Umfrage der 456 Unternehmensberater wurde befragt, weshalb sie am häufigsten von den Kunden beauftragt werden. Die am häufigsten genannten Gründe sind: fehlendes internes Know-how, Analyse der aktuellen Situation, Initiierung von Veränderungen, Vermittlung externer Sichtweisen, fehlende personelle oder sonstige Ressourcen, Aufdeckung von Schwachstellen.[356]

[355] Vgl. Wagner, C. (2004), S. 41f.
[356] Vgl. ebenda, S. 41f.

6. Empirische Erhebung

Die Begriffserklärungen und theoretische Einführung zum Thema Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich wurden in den vorigen Kapiteln ausführlich behandelt. Daher wird im kommenden Kapitel die empirische Studie beschrieben. Darin enthalten sind Themen wie Ziel dieser Arbeit und Informationen zur Datenerhebung.

6.1. Ziel dieser Arbeit

Bereits in der Theorie in den vorhergegangen Kapiteln, wurde die Thematik der Sozialen Netzwerkseiten im Internet und dessen Chancen und Herausforderungen für Unternehmen mehrfach diskutiert. In der empirischen Studie soll die Theorie aus der Literatur mit Ergebnissen aus Befragungen mit praxisorientierten Personen aus der Unternehmensberatungsbranche abgeglichen werden.

Das Ziel der empirischen Studie ist es, Meinungen abzugleichen, ob Soziale Netzwerke wie Xing in der Unternehmensberatungsbranche in Österreich genutzt werden und inwieweit dessen Nutzung Chancen oder Herausforderungen mit sich bringen. Die Befragungen behandeln das Thema aus der Sicht von Unternehmen bzw. Unternehmensberatern und nicht aus Kundensicht. Im Vordergrund dieser Studie steht die Soziale Netzwerkseite Xing, ein berufliches Netzwerk, dass aus österreichischer Unternehmenssicht am besten für dieses Thema geeignet ist.

Im Fokus der empirischen Studie steht die Nutzung in Österreich und Befragungen mit Unternehmensberatern aus Österreich. Da die Literatur eher internationale, speziell jene aus Deutschland beschreibt, versucht diese Studie mit der Auswahl des Landes Österreich die Literatur zu erweitern. Ebenfalls gibt es kaum Studien zur Nutzung von Xing in der Unternehmensberatungsbranche, weswegen diese Studie versucht neue Erkenntnisse zu generieren. Mit der Kombination des Schwerpunktes Österreich und Xing für die Unternehmensberatungsbranche soll diese Studie die Literatur mit der Thematik Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerken für Unternehmen konkretisieren.

In dieser Studie wurde die Methode der qualitativen Forschung gewählt, die soziale Phänomene studiert. Die hier angewendete Forschungsmethode ist das Interview mittels offenen Fragen, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Objektivität bei der Interpretation qualitativer Daten nicht vollständig gegeben sein kann. Es wurden primäre Daten erhoben, die bis zu dieser Studie noch nicht vorhanden waren, um der individuellen gewählten Forschungsthematik gerecht zu werden.[357]

6.2. Methodische Vorgehensweise

Die Methodische Vorgehensweise erklärt die Wahl der Forschungsmethode, sowie die durchgeführten Schritte der Studie. Danach wird die Herangehensweise an die Studie durch die Entwicklung des Interviewleitfadens und Pretest, die Auswahl der befragten Personen und den Feldzugang, sowie die Datenerhebung näher erläutert.

Die Befragung wurde als eine Methode der empirischen Sozialforschung gewählt, die verbales Verhalten erfasst und der Informationssammlung dient. Dabei beziehen sich die Antworten der Interviewten auf Meinungen, Bewertungen und soziale Ereignisse. Die klassische Befragung ist gekennzeichnet durch die persönliche Anwesenheit von Interviewer und Befragtem. Ergänzt wird die verbale Kommunikation durch nichtverbale Äußerungen der beteiligten Personen. Die wissenschaftliche Befragung besteht aus Zielgerichtetheit und theoriegeleiteter Kontrolle.[358] Die Befragung zählt zu einer der wichtigsten Erhebungsmethode der Primärforschung. Die Befragungen in dieser Studie wurden mit Einzelpersonen und mündlich face-to-face geführt. Des Weiteren wurden die direkte Form der Befragung und einmaliges Befragen ohne Wiederholungen zu einem einzigen Thema gewählt.[359]

Als Interviewform wurde das offene Interview, teilstrukturierte, teilstandardisierte und qualitative Interviews ausgewählt. Trotz Fragenkatalog kann der Interviewer je nach Situation eingreifen, sowie Zwischenfragen stellen und der Befragte kann ohne Antwortkategorien frei antworten. Die Auswertung des Interviewmate-

[357] Vgl. Balzert, H. et al. (2008), S. 50f.
[358] Vgl. Atteslander, P. (2000), S. 114f.
[359] Vgl. Koch, J. (2012) , S. 47f.

rials wird qualitativ vorgenommen. Das Interview ist problemzentriert, wodurch das offene Gespräch auf eine bestimmte Fragestellung fokussiert ist.[360] Das teilstandardisierte und teilstrukturierte Interview wird auch als Leitfaden-Interview bezeichnet. Die Fragen sind in einem Leitfaden vorgegeben, können jedoch von Interviewer und Befragtem je nach Situation und Gesprächsverlauf ergänzt oder geändert werden, sowie Antworten aufgegriffen und darauf aufgebaut werden.[361] So hält Atteslander fest, dass

> *„bei Leitfadengesprächen der Forscher zentrale Fragen im geeigneten ^ Moment zur Diskussion stellt“*.[362]

Vorteile der persönlichen, mündlichen Befragung mit Leitfaden sind die uneingeschränkte Antwortmöglichkeit des Befragten, Möglichkeit des Stellens von Fragen mit Erklärungsbedarf und die Erfassung von spontanen Eindrücken und Informationen. Zu den Nachteilen zählen die Einflüsse des Interviewers während der Befragung, die komplexe Auswertung der Ergebnisse und die subjektive Interpretation der Antworten.[363]

6.3. Entwicklung des Interviewleitfadens und Pretest

> *„Der Leitfaden dient als Orientierung bzw. Gerüst und soll sicherstellen, dass nicht wesentliche Aspekte der Forschungsfrage im Interview übersehen werden.“*[364]

Alle Befragten sind Unternehmensberater in Österreich, weshalb nur ein einzelner Interviewleitfaden entwickelt werden musste. Der Interviewleitfaden wurde nach den Kapiteln des Literaturteils dieser Arbeit aufgebaut. Als Einstiegsfragen wurden Fragen zur Person und zum beruflichen Hintergrund gewählt. Danach wurde das erste Kapitel Soziale Netzwerke fokussiert und eine Nutzung Sozialer Netzwerke abgefragt. Da eine Nutzung Soziale Netzwerke für berufliche Zwecke nicht Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war, wurde die Frage nach alternativ verwendeten Kommunikationskanälen gestellt, um mögliche

[360] Vgl. Mayringer, P. (1990), S. 45f.
[361] Vgl. Hopf, C. (1991), S. 177
[362] Vgl. Atteslander, P. (2000), S. 154
[363] Vgl. Koch, J. (2012), S. 49
[364] Mayer, H. (2013), S. 45

Gründe für eine Nicht-Nutzung herauszufinden. Das zweite Kapitel befasst sich mit der Unternehmensberatungsbranche in Österreich. Da bei der Erstellung des Interviewleitfadens nicht erwartet wurde, dass die Befragten über spezifisches Branchenwissen verfügen, wurde auf Meinungen und Bewertungen in dieser Fragenkategorie Wert gelegt. Des Weiteren war eine Frage im Leitfaden angedacht, um Gründen von den Beratern für ihre Berufswahl in der Unternehmensberatungsbranche in Erfahrung zu bringen. Das nächste Kapitel des Interviewleitfadens befasst sich mit dem Sozialen Netzwerk Xing und dessen Nutzung durch die befragten Unternehmensberater. Die Folgefrage bezog sich auf die Nutzung von Xing im Bereich der Unternehmensberatung. Das letzte Kapitel dreht sich um die Sozialen Netzwerkseiten im Internet und Chancen und Herausforderungen bei dessen Einsatz für Unternehmen. Im Zusammenhang mit dieser Frage sollten die Befragten auch an die Themen Neukundengewinnung und Mundpropaganda erinnert werden. Den Schluss des Leitfadens bildeten die Zukunftsaussichten der Befragten. Der Leitfaden ist im Anhang am Ende der Arbeit angefügt. Bei den Befragungen wurde je nach Situation und Befragtem die Reihenfolge der Fragestellung variiert und je nach Antworten der Befragten wurden Zwischenfragen zum besseren Verständnis der Meinungen gestellt. Hauptsächlich wurde jedoch auf Abweichungen und Änderungen während der Befragung vom Leitfaden verzichtet, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei der Auswertung zu vereinfachen.

Ein Pretest ist ein Probeinterview, um den Leitfaden zu testen und um etwaige Fehler und unverständliche Formulierungen zu erkennen. Zusätzlich können bei einem Pretest weitere Verbesserungsmöglichkeiten oder neue Frageideen, die für das Forschungsziel relevant sind, entdeckt werden.[365] Das Probeinterview wurde mit Herrn Wendler geführt, der mit dem Thema schon vertraut war und bei der Erstellung des Interviewleitfadens, sowie dessen Verbesserung mit Ratschlägen aus Sicht eines Unternehmensberaters als Experte in Anspruch genommen wurde. Die im Pretest als unklare oder möglicherweise missverständlich formulierte, erkannte Fragen wurden bei den folgenden Befragungen vom Interviewer näher erläutert oder erklärt. Gedächtnisstützen und Erinnerungshilfen wurden vom Interviewer zusätzlich vorbereitet, falls dem Befragter keine Antwort auf eine Frage einfallen sollte. Diese Hilfen sind im Anhang im Leitfaden

[365] Vgl. Mayer, H. (2013), S. 45f.

des Interviewers ersichtlich und sind hauptsächlich aus dem Literaturteil der Arbeit herausgegriffen.

6.4. Auswahl der Stichprobe und Feldzugang

Die Befragung wurde mit einer kleinen Stichprobe durchgeführt, um eine sorgfältige Datenerhebung zu gewährleisten unter effizientem Zeit- und Kostenaufwand.

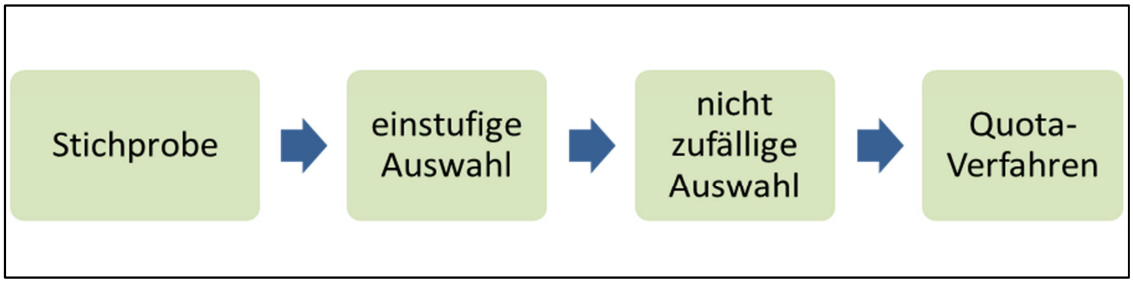

Abbildung 36: Art der Stichprobenziehung
eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß[366]

Beim einstufigen Auswahlverfahren werden alle Personen der Stichprobe befragt. Die Auswahl der Personen für die Befragung erfolgte nicht zufällig. Für das Quota-Verfahren werden Merkmale der Untersuchungseinheiten überlegt, nach dessen die Personen ausgesucht werden.[367]

In dieser Studie waren die benötigten Merkmale der Untersuchungseinheiten die Tätigkeit in der Branche Unternehmensberatung im Land Österreich, Befragungsort Graz oder Wien, ein vorhandenes Xing-Profil und der Zugang zu den Personen. Es wurden keine Kriterien wie Geschlecht, Alter oder Position im Unternehmen bei der Suche vorgegeben.

Der Feldzugang wurde über den persönlichen Kontakt des Forschers zum Unternehmensberater Hrn. Wendler erleichtert. Hr. Wendler stellte den Kontakt zu seinen Kollegen in der Branche her und vermittelte diese dem Forscher dieser Studie. Die Personen für die Stichprobe wurden daher bewusst selektiert unter der Berücksichtigung an eine Annäherung der Repräsentativität an die Grund-

[366] Vgl. Kuß, A. (2010), S. 58
[367] Vgl. ebenda, S. 58f.

gesamtheit. Die ausgewählten Untersuchungseinheiten unterscheiden sich durch persönliche Merkmalsausprägungen, wie Geschlecht und Alter, verschiedene Positionen in der Branche und Zugang zum Thema.

Die erste Kontaktaufnahme des Forschers mit den Untersuchungseinheiten wurde über E-Mail und Xing hergestellt. Nach der Anfrage zur Bereitschaft an der Studie unter Bekanntgabe des Titels und des Zwecks wurden die Personen ersucht, einen Termin Anfang September 2013 zur Verfügung zu stellen. Alle ausgewählten Zielpersonen stimmten einem Interview zu. Somit war die ausgewählte Stichprobe ident mit der realisierten Stichprobe. Die weiteren Termin- und Ortsvereinbarungen wurden über E-Mail und Telefon geführt. Die Termingestaltung mit ein paar Personen erwies sich als ein wenig komplexer als mit den anderen Teilnehmern. Trotz kurzfristiger Terminverschiebungen konnte schlussendlich mit allen Personen der Stichprobe ein Termin im September gefunden werden. Kurz vor dem Interviewtermin wurde den Untersuchungseinheiten ein Interviewleitfaden per E-Mail zugeschickt. Dieser sollte die Personen auf das Thema und den Frageablauf vorbereiten. Jedoch nutzten viele wegen dem benötigten Zeitaufwand für die Vorbereitung diese Möglichkeit nicht und gingen unvorbereitet in das Interview. Die Interviewten meisterten auch ohne Vorbereitung die Befragung souverän.[368]

6.5. Datenerhebung

Vor der Befragung hat sich die Interviewerin mit den persönlichen Informationen auf dem Xing-Profil auf die jeweilige Person und mit dem Interviewleitfaden auf den Termin vorbereitet. Die Befragungen wurden von der Interviewerin mit der Stichprobe persönlich geführt an öffentlichen Orten oder am Arbeitsplatz der interviewten Personen im Raum Wien und Graz. Die Gespräche wurden mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet. Die Dateien wurden nach dem Interview vom Diktiergerät auf den Computer übertragen. Zusätzlich wurde ein Laptop mit dem Programm „Audacity“ als zweites Gerät bei den Interviews verwendet, um bei etwaigen technischen Problemen mit dem Diktiergerät eine Sicherungskopie der Aufnahme zur Verfügung zu haben.

[368] Vgl. Kuß, A. (2010), S. 55f.

Die Datenerhebung wurde im Zeitraum 09.09.2013 bis 24.09.2013 durchgeführt. Das Pretest-Interview fand am 30.08.2013 statt. Die Interviewdauer variierte zwischen etwa 15 Minuten und ca. 60 Minuten. Das ergibt eine durchschnittliche Dauer der Interviews von ca. 30 Minuten. Mit dem Pretest-Interview wurden 12 Befragungen realisiert und ergaben insgesamt eine Interviewzeit von 351 Minuten.

6.6. Vorstellung der Interviewpartner

Eine Übersicht über die Interviewpartner inklusive Namen der Gesprächspartner, Namen des Unternehmens, Interviewdatum und Dauer des Gesprächs liefert die nachfolgend dargestellte Tabelle.

Nr.	Name des Interviewten	Unternehmen	Datum des Interviews	Interview-dauer
1	Franz Wendler	Wendler-Coaching	30.08.2013	00:25:09
2	Robert Graf	Robert Graf - Coaching & Training	09.09.2013	00:15:45
3	Robert Kaltenbrunner	Hikingdays	11.09.2013	00:17:04
4	Hans-Peter Muckenschnabel	Muckenschnabel - Personalberatung & Wirtschaftscoaching	12.09.2013	00:19:16
5	Birgit Bernhardt	Birgit Bernhardt - Praxis für Supervision	17.09.2013	00:47:09
6	Josef Schneeberger	Josef Schneeberger - Prozessbegleitung	18.09.2013	00:20:03
7	Ruth Berghofer	Balance Consulting Balance Akademie	19.09.2013	00:32:51
8	Carola Payer	Payer & Partner - Change Agency	20.09.2013	00:36:33
9	Sabine Pelzmann	Pelzmann Unternehmensberatung	23.09.2013	00:25:12
10	Lisa Stefany	ÖSB Consulting GmbH	24.09.2013	00:24:14
11	Beatrix Arlitzer	Beatrix Arlitzer - Leistungs-Coaching	24.09.2013	00:21:25
12	Michael Johannes Toppelreiter	Perfact training Personalentwicklung GmbH	24.09.2013	01:06:55

Abbildung 37: Interviewübersicht
eigene Darstellung

Das erste Interview und somit das Pretest-Interview wurde mit Herrn Franz Wendler geführt, Gründer und Geschäftsführer von Wendler-Coaching. Herr

Wendler ist Einzelunternehmer mit einer Teilzeitangestellten und ist seit 10 Jahren in der Branche Unternehmensberatung tätig. Wendler-Coaching hat seinen Sitz in Sankt Josef in der Weststeiermark und ist im Bereich Coaching und Training vertreten. Schwerpunkt im Bereich Coaching ist das Führungskräftecoaching und Seminare und Trainings werden hauptsächlich für Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Teamentwicklung angeboten.[369] Das Pretest-Interview hat rund 25 Minuten gedauert, inklusive einiger sprachlicher Pannen und inhaltlicher Abschweifungen. Das Interview wurde in den Büroräumlichkeiten in Sankt Josef durchgeführt. Da dieses Interview auch zur Übung und Entdeckung von Fehlern geführt wurde, wurden nach dem Interview noch Verbesserungen vorgenommen, um für die kommenden Befragungen Fehler minimieren zu können. Herr Robert Graf stand 10 Tage nach dem Pretest-Interview für das zweite Interview in seinen privaten Räumlichkeiten bereit. Herr Graf hat sich 2003 in der Unternehmensberatungsbranche im Bereich Coaching und Training selbständig gemacht. Davor hat Herr Graf viele Jahre als Führungskraft und Manager in internationalen Konzernen gearbeitet und ist jetzt auf Begleitung von Führungskräften spezialisiert.[370] Innerhalb von 15 Minuten hat Herr Graf im Interview seine Meinungen und Ansichten zum Thema dieser Studie dargelegt. Herr Robert Kaltenbrunner, der dritte Interviewpartner, arbeitet mit drei weiteren Kollegen als freiberufliche Unternehmensberater unter einer gemeinsamen Marke. Die Marke Hikingdays ist im Bereich Organisationsentwicklung mit einer Kombination von jungen Wissenschaften angesiedelt.[371] Der Sitz von Hikingdays ist in Wien[372] und die Unternehmensberater sind österreichweit tätig.[373] Das 15-minütige Interview wurde an einem öffentlichen Ort, Kaffeehaus, in Wien geführt. Personalberatung, -suche und -auswahl sind die Hauptgeschäftsfelder von Herrn Hans-Peter Muckenschnabel, Eigentümer von Muckenschnabel - Personalberatung & Wirtschaftscoaching mit Sitz in Wien.[374] Organisationentwicklung und Teamentwicklungsprozesse werden zunehmend als Bereiche der Unternehmensberatung von Herrn Muckenschnabel angeboten. Herr Muckenschnabel brachte wirtschaftliches und technisches Know-How mit in die Unterneh-

[369] Vgl. Wendler Coaching. (2013), Aufruf am 21.10.2013
[370] Vgl. Robert Graf – Coaching & Training. (2013), Aufruf am 21.10.2013
[371] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 8-27
[372] Vgl. Hikingdays. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[373] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 48
[374] Vgl. Muckenschnabel. (2013), Aufruf am 22.10.2013

mensberatungsbranche und arbeitet als Einzelunternehmer.[375] Das Interview wurde in den Büroräumlichkeiten von Herr Muckenschnabel geführt. Unternehmensberaterin, Xing Regional Ambassador und Moderatorin der offiziellen Xing-Graz-Gruppe Birgit Bernhardt erzählte 47 Minuten lang in ihrer Praxis über ihre Tätigkeiten, Erfahrungen und Meinungen zum Thema Xing und zu dieser Studie.[376] Frau Bernhardt hat eine Praxis in Graz für Supervision, Coaching, Paarberatung und psychologische Beratung[377] und hat ihre Zielgruppe vorrangig im sozialen und medizinischen Bereich. Sie sieht sich selbst in einer Doppelrolle, einerseits beruflich als Unternehmensberaterin und andererseits ehrenamtlich als offizielle Xing-Moderatorin. Ambassadors sind offizielle Xing-Moderatoren, die Xing aus den Gruppenmoderatoren aussucht und ihnen einen Vertrag anbietet zur ehrenamtlichen Tätigkeit. Die Aufgabe der Ambassdors sind unter anderem die Beobachtung der Gruppe, Themen zur Lebendigkeit der Gruppe einzubringen, Anfragen der Mitglieder zu beantworten und Offline-Xing-Veranstaltungen zu organisieren. Im Interview erwähnt Frau Bernhardt immer wieder die Xing-Events, die die Online- und Offline-Welt verknüpfen.[378] Seit 2001 ist Herr Josef Schneeberger selbständiger Unternehmensberater mit zwei Angestellten im Bereich Personal und Organisation. Seine vorwiegenden Themen sind Kommunikation, Konflikt und Organisationsentwicklung.[379] Herr Schneeberger bietet Entwicklungs- und Prozessbegleitung hauptsächlich für Personen im Management und für Teams an. Herr Schneeberger hat den Sitz seines Unternehmens in der Grazer Innenstadt.[380] In seinen Büroräumlichkeiten stellte sich Herr Schneeberger 20 Minuten für das Interview zur Verfügung. Frau Ruth Berghofer ist selbständige Unternehmensberaterin[381] und Geschäftsführerin der Balance Akademie.[382] Frau Berghofer hat fünf Angestellte im Unternehmen Balance Akademie, sowie 5-7 freiberufliche Mitarbeiter. Hauptsächlich in der Strategieberatung tätig, macht die Balance Akademie zusätzlich noch Teamentwicklung der oberen Führungsebene, Kompetenz- und Projektmanagement. Frau Berghofer ist seit 13 Jahren in der Unternehmensberatungsbranche

[375] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 16-27
[376] Vgl. Xing-Profile. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[377] Vgl. Birgit Bernhardt MAS. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[378] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 20, 21, Z. 271-282, Z. 403-412, 369, 370 und Z. 250-255, 261-266, 366
[379] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 8, 12, 13, 17, 18, 48, 52, 53
[380] Vgl. Josef Schneeberger – Prozessbegleitung. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[381] Vgl. Ruth Berghofer Msc. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[382] Vgl. Balance Akadmie. (2013), Aufruf am 22.10.2013

und sie und ihr Unternehmen sind in Sozialen Netzwerken sehr aktiv,[383] was sie in 32 Minuten erörtert. Das Interview wurde im Unternehmen Balance Akademie mit Sitz in Graz geführt. Frau Carola Payer ist Gründerin von Payer & Partner und arbeitet seit 20 Jahren international als Unternehmensberaterin. Frau Payer hat einen Partner und 3 Angestellte und ihre Schwerpunkte sind Coaching und Prozessbegleitung.[384] Payer & Partner ist als Change Agency besonders mit Entwicklungs- und Veränderungsprozessen vertraut.[385] In 36 Minuten schildert Frau Payer ausführlich über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu den Themen Soziale Netzwerke und Unternehmensberatung. Für das Interview lud Frau Payer die Interviewerin in ihre privaten Büroräumlichkeiten nähe Graz ein. Die Pelzmann Unternehmensberatung wurde 2004 von Frau Sabine Pelzmann errichtet.[386] Organisations-, Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung sind die Hauptbereiche der Pelzmann Unternehmensberatung. Frau Pelzmann hat Auftraggeber im Bereich der öffentlichen Verwaltung, Bildungsinstitutionen, Industriebetriebe und Banken. Unterstützung bekommt Frau Pelzmann von meistens 1-2 Praktikanten als Angestellte.[387] In 25 Minuten sprach Frau Pelzmann kurzgefasst zu den Interviewthemen in ihrem Büro in Graz. Die ÖSB Consulting GmbH ist eine österreichische Unternehmensberatungsfirma mit rund 200 Angestellten. Das Unternehmens ÖSB Consulting gibt es seit 1981 und ist in acht Standorten in Österreich vertreten.[388] Eine Angestellte der ÖSB Consulting GmbH ist Frau Lisa Stefany, die 24 Minuten für ein Interview zur Verfügung stand. Frau Stefany ist für den Personalbereich im Unternehmen zuständig. Die Hauptbereiche des Unternehmens ÖSB Consulting sind Personal und Strategie, meint Frau Stefany im Interview. Frau Stefany ist für das Unternehmen in der Steiermark tätig.[389] Frau Stefany und die Interviewerin trafen sich an einem öffentlichen Ort in Graz für das Interview. Frau Beatrix Arlitzer ist bei Mentor GmbH, mit Sitz in Graz, angestellt. Der internationale Konzern Mentor GmbH bietet in Österreich Bildungs- und Beratungsdienstleitungen an. Die Mentor GmbH mit Sitz in der Steiermark ist im Bereich Training, Beratung und Consulting vertreten.[390] Prozesssteuerung, Prozessoptimierung, Mitarbeiterführung und

[383] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 9-11, 22, 25-31, 59, 66
[384] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 8, 13, 15, 47, 65, 97
[385] Vgl. Payer & Partner change agency (2013), Aufruf am 22.10.2013
[386] Vgl. Pelzmann Unternehmensberatung. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[387] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 10, 13, 14, 16, 17, 40-42, 48
[388] Vgl. ÖSB Consulting GmbH. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[389] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 8, 10, 21, 25, 48
[390] Vgl. Mentor – Wien. (2013), Aufruf am 22.10.2013

Umgang mit Mitarbeitern sind die Hauptbereiche, in denen Frau Arlitzer für Mentor GmbH tätig ist. Zusätzlich hat sie sich in der Unternehmensberatungsbranche selbständig gemacht.[391] Frau Arlitzer nahm sich in einem Büro im Schulungszentrum Graz für ein 21 Minuten-Interview Zeit. Das letzte Interview wurde mit Herrn Michael Johannes Toppelreiter geführt. Über eine Stunde berichtet Herr Toppelreiter über seine unterschiedlichen Tätigkeiten im Bereich Unternehmensberatung. Fokussiert auf Personalentwicklung ist Herr Toppelreiter seit 11 Jahren freiberuflicher Unternehmer. Herr Toppelreiter arbeitet als freiberuflicher Trainer mit einem Partner bei Perfact training zusammen.[392] Das Unternehmen Perfact training wurde 1992 in Wien gegründet und ist international tätig. Das Unternehmen Perfact training ist spezialisiert auf Verhaltenstraining für Führungskräfte und Verkäufer.[393] Zusätzlich hat Herr Toppelreiter Anfang 2013 die Perfact training Online Academie mitgegründet.[394] Besonders auf den Online Bereich und Soziale Netzwerke spezialisiert war Herr Toppelreiter für dieses Interview ein sehr geeigneter Gesprächspartner. Das 66-minütige-Interview wurde nähe Graz in Werndorf auf der Terrasse eines Kaffeehauses geführt.

6.7. Xing-Profile der Interviewpartner

Eine Voraussetzung für die Stichprobenauswahl war die Existenz eines Xing-Profils der Unternehmensberater. Alle zwölf Interviewpersonen verfügen über ein Xing-Profil. Eine berufliche Nutzung dieses Profils war kein Kriterium des Auswahlverfahrens dieser Studie. Folgende Informationen sind den Xing-Profilen der Interviewpartner entnommen. Zuerst wurde erforscht, ob die Unternehmensberater über eine Basis- oder eine Premium-Mitgliedschaft verfügen.

[391] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 19, 21, 28, 29, 70, 100
[392] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 15, 17, 21, 36-38
[393] Vgl. perfact-training. (2013), Aufruf am 22.10.2013
[394] Vgl. Onlineadademy perfact-training. (2013), Aufruf am 22.10.2013

Folgende Abbildung zeigt die Anzahl der Unternehmensberater, die auf Xing ein Basis- oder Premium-Konto haben:

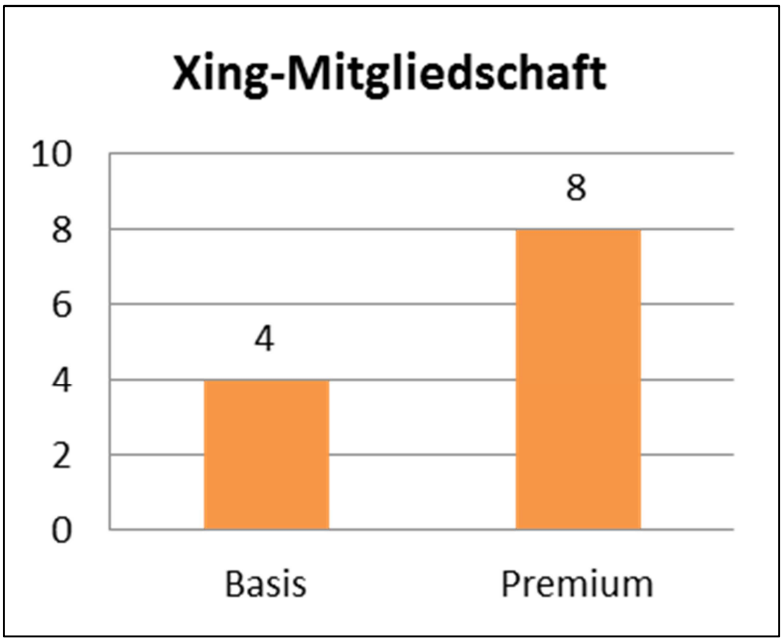

Abbildung 38: Xing-Mitgliedschaft
eigene Darstellung, Quelle: Xing/Profile[395]

Acht der zwölf Interviewpartner verfügen über eine Premium-Mitgliedschaft, sind also zahlende Mitglieder von Xing mit zusätzlichen Funktionen. Vier Unternehmensberater der Stichprobe sind Basis-Mitglieder und nutzen lediglich die kostenlos zur Verfügung gestellten Funktionen von Xing.

Auf den Xing-Profilen der Unternehmensberater ist die Dauer ihrer Xing-Mitgliedschaft ersichtlich.

[395] Vgl. Xing-Profile. (2013), Aufruf am 06.11.2013

Der Anstieg der Mitgliedschaften der befragten Unternehmensberater auf Xing ist nachfolgend dargestellt:

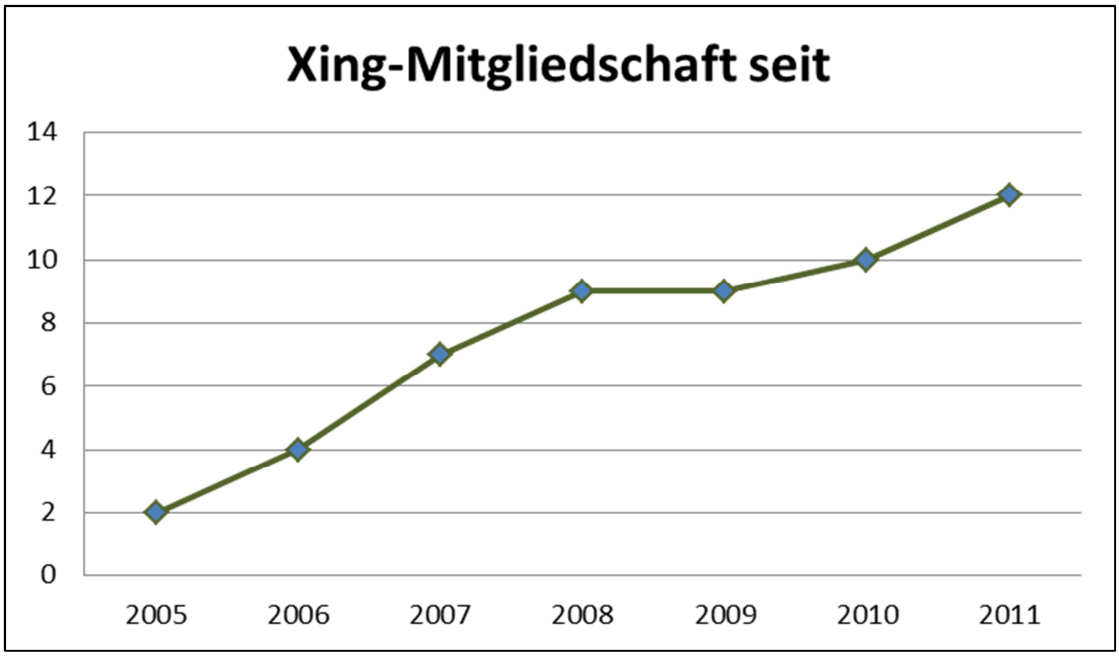

Abbildung 39: Beginn der Xing-Mitgliedschaft
eigene Darstellung, Quelle: Xing-Profile[396]

Vier Unternehmensberater haben sich in den Jahren 2005 und 2006 auf Xing registriert. Zwischen 2007 und 2009 haben sich fünf Interviewpersonen auf Xing angemeldet. In den Jahren 2010 und 2011 haben 3 Berater ihr Xing-Profil erstellt. Im Durchschnitt haben sich die Interviewpartner vor 5 Jahren für das Soziale Netzwerk Xing entschieden.

Anschließend wurde die Kontaktzahl der Xing-Konten der interviewten Unternehmensberater begutachtet. Viele Gesprächspartner sind sehr aktiv auf Xing und verfügen über viele Kontakte. Ein paar wenige Unternehmensberater in dieser Stichprobe zeigen kaum oder gar keine Aktivität auf Xing.

[396] Vgl. Xing-Profile. (2013), Aufruf am 06.11.2013

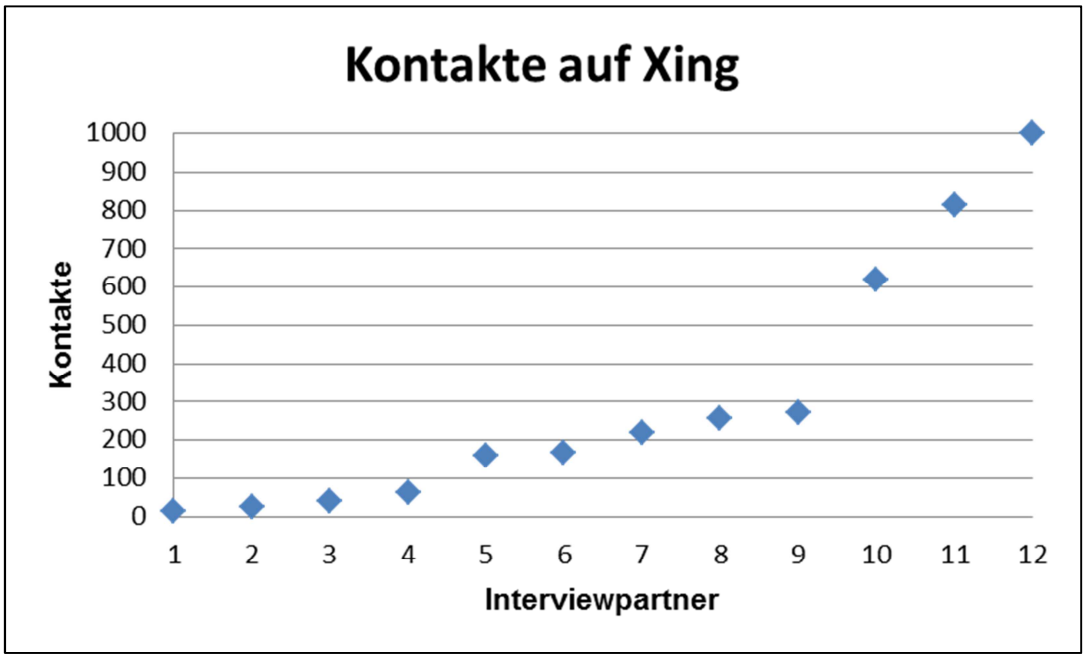

Abbildung 40: Kontakte auf Xing

eigene Darstellung, Quelle: Xing-Profile[397]

Die Abbildung zeigt, alle zwölf Interviewpartner auf der horizontalen Achse und ihre Kontaktzahl auf Xing auf der Vertikalen. Die Teilnehmer der Interviews verfügen zwischen 10 und über 999 Kontakte. Zwischen 0 und 100 Kontakten fallen vier Unternehmensberater-Profile. Zwei Interviewte haben zwischen 100 und 200 Kontakte. In der Kategorie 200 bis 300 Kontakte auf Xing sind 3 Berater und die restlichen drei befragten Personen haben über 500 Kontakte.

[397] Vgl. Xing-Profile. (2013), Aufruf am 06.11.2013

7. Auswertung und Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Daten der Interviews aufbereitet, ausgewertet und präsentiert. Eine nähere Beschreibung der Vorgehensweise der Transkription der Interviews und der Auswertung dieser Daten werden im nächsten Abschnitt näher erläutert. Danach werden die Ergebnisse zusammengefasst und schlussendlich übersichtlich dargestellt und präsentiert.

7.1. Aufbereitung und Auswertung der Daten

Nach der Erhebung der Daten müssen die Daten ausgewertet werden, dazu stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung. Bevor sich der Forscher mit der Auswertung der Daten befasst, müssen die Interviews transkribiert werden.[398]

7.2. Transkription der Interviews

> *„Eine Transkription ist eine vollständige Texterfassung verbal erhobenen Materials, das heißt, wenn gesprochene Sprache aus Interviews in eine schriftliche Fassung gebracht werden.“*[399]

Die Interviews wurden mit dem Programm „Audacity“ aufgenommen, das auch für die Transkription verwendet wurde. Mit Hilfe des Buchstaben p auf der Tastatur konnte die Wiedergabe gestoppt und wieder fortgesetzt werden. Das Programm zeigt die aktuellen Sekunden und Minuten des Gesprächs bei Wiedergabe an. Zusätzlich stellt das Programm Funktionen zur Geschwindigkeit der Wiedergabe sowie Lautstärkeregelungen der Aufnahme und Ausgabe zur Verfügung.[400]

Die von der Verfasserin dieser Arbeit gewählte Transkriptionsform ist jene von Dittmar, N. im Buch „Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien“. Zu den empfohlenen Richtlinien der Transkription gehören:

[398] Vgl. Stolberg, A. (2012), S. 42f.
[399] Mayring, P. (1990), S. 64
[400] Vgl. Audacity Manual Contents. (2013), C:\Program Files (x86)\Audacity\help\manual\index.html, Aufruf am 23.10.2013

- die Zeilennummerierung
- die Kodierung der GesprächsteilnehmerInnen z.B. für InterviewerInnen I1, I2...; für Befragte B1, B2,...)
- Pausen (pro Sekunde ein Punkt) = ... (oder Zeitangabe)
- Nichtverbale Äußerungen wie Lachen oder Husten in runder Klammer angeben = (B1 lacht)
- situationsspezifische Geräusche in spitzer Klammer angeben = >Telefon läutet<
- Hörersignale bzw. gesprächsgenerierende Beiträge als normalen Text angeben = mhm, äh
- Auffällige Betonung unterstreichen = etwa so
- Unverständliches als Punkte in Klammer, wobei jeder Punkt eine Sekunde markiert = (.. .)
- Vermuteter Wortlaut bei schlechtverständlichen Stellen in Klammer schreiben = (etwa so)
- sehr gedehnte Sprechweise mit Leerzeichen zwischen den Buchstaben = e t w a s o[401]

7.3. Auswertung der Interviews

Zur Auswertung der Interviews wurde die Methode von Mühlfeld et al. gewählt. Das sechsstufige Auswertungsverfahren ist eine Kombination von quantitativen und qualitativen Verfahren. Ziel dieses Verfahrens ist die Identifikation von Problembereichen aller Leitfadenfragen und nicht die exakte Interpretation der Interviews. Die Vorgabe konkreter Arbeitsschritte soll der empirischen Forschung gerecht werden.

6-Stufen des Auswertungsverfahrens:

1. Jene Textstellen, die die Antworten auf die Fragen des Leitfadens darstellen, werden markiert.
2. Der Text wird in ein vorliegendes Kategorienschema eingeordnet.
3. Aufbau einer Logik des zerlegten Interviews innerhalb des Interviews.
4. Es wird ein Text zur inneren Logik erstellt.

[401] Universität Wien – Institut für Kultur- und Sozialanthropologie. (2011), Aufruf am 10.09.2013

5. Erstellung der Auswertung mit Texten und Ausschnitten aus dem Interview.
6. Darstellung der Auswertung inklusive Bericht- und Präsentationserstellung.[402]

7.4. Präsentation der Ergebnisse

Nach Anwendung des sechsstufigen Auswertungsverfahrens werden in diesem Abschnitt die Ergebnisse näher erläutert. Die gewählten Kategorien orientieren sich am Interviewleitfaden. Die Reihenfolge des Leitfadens wird nachfolgend auch die Vorgehensweise der Ergebnispräsentation bestimmen. Die Themenkapitel des Leitfadens sind der berufliche Hintergrund der Interviewpartner, die Kommunikationswege, die Unternehmensberatungsbranche, Xing und dessen Vorteile, sowie die Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten im Internet. Wie schon bei der Auswertung erwähnt, wurden zusammengefasste Antworten grafisch dargestellt. Diese Grafiken werden in diesem Kapitel beschrieben und präsentiert.

7.4.1. Beruflicher Hintergrund

Die Einleitungsfrage befasst sich mit dem beruflichen Hintergrund der Interviewten. Dazu wurden die Art des Beschäftigungsverhältnisses, die Tätigkeitsbereiche, die Zielgruppe und die Hintergründe des Unternehmens näher beleuchtet.

7.4.2. Art des Beschäftigungsverhältnisses

Als erstes wurde abgeklärt, ob die Unternehmensberater freiberuflich tätig oder in einem Unternehmen angestellt sind.

[402] Vgl. Mayer, H. (2006), S. 47f.

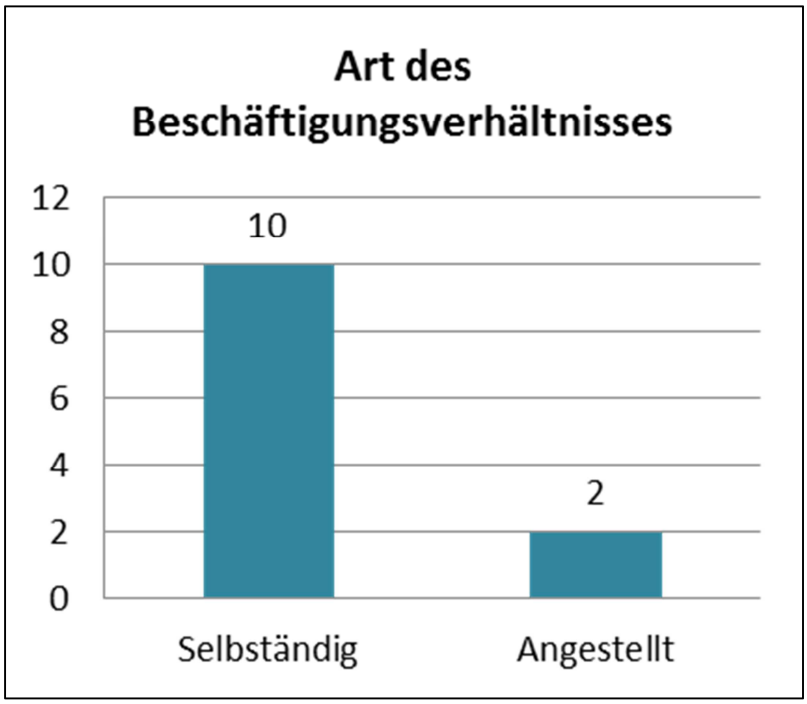

Abbildung 41: Art des Beschäftigungsverhältnisses
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten ist freiberuflich tätig, das heißt, die Tätigkeit als Unternehmensberater wird selbständig, regelmäßig und in Ertragsabsicht ausgeführt.[403] Lediglich zwei der zwölf interviewten Personen sind vorrangig in einem Unternehmen angestellt, dies schließt eine zusätzliche selbständige Tätigkeit nicht aus. Dieses Ergebnis kann dem Zufall unterliegen oder durch die Auswahl der Stichprobe und den Feldzugang maßgeblich beeinflusst sein.

Diese Frage dient als Grundlage dieser Studie, da untersucht wurde, ob Soziale Netzwerke wie Xing von den Selbständigen oder von den Unternehmen genutzt werden.

7.4.3. Tätigkeitsdauer in der Unternehmensberatungsbranche

Die nachfolgende Grafik zeigt die Dauer der Tätigkeit, das heißt, wie viele Jahre die Interviewteilnehmer in der Unternehmensberatungsbranche tätig sind.

[403] Vgl. Unternehmensberater –WKO.at. (2011), Aufruf am 28.10.2013

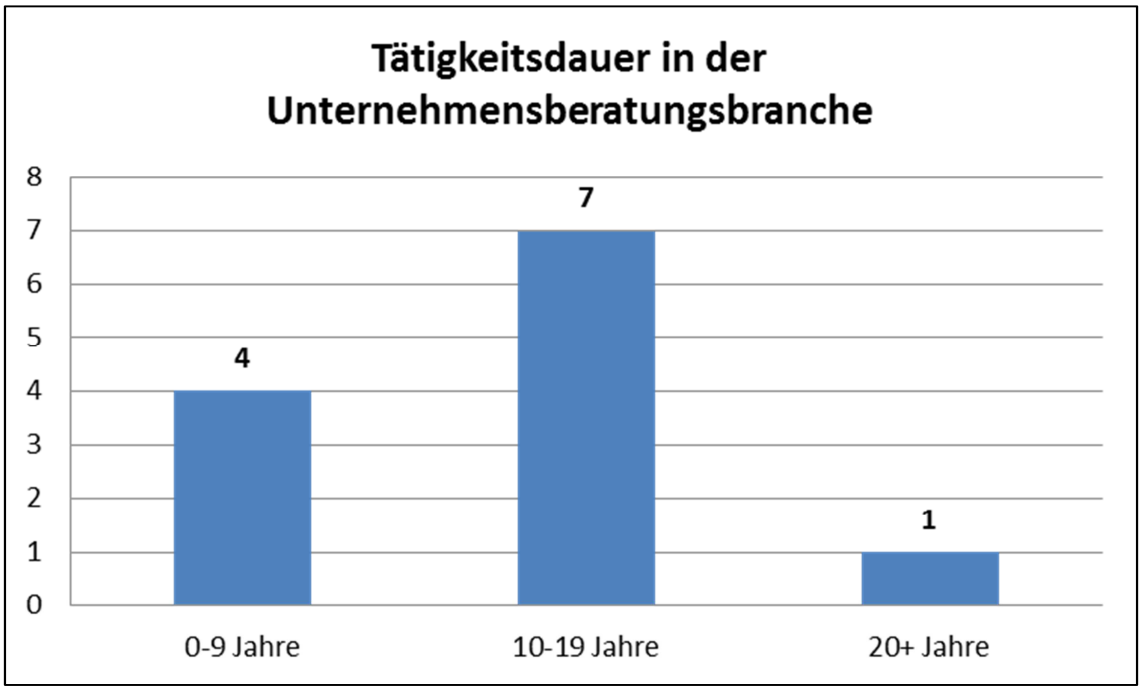

Abbildung 42: Tätigkeitsdauer in der Unternehmensberatungsbranche
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Vier interviewte Personen sind unter 10 Jahren in der Unternehmensberatungsbranche tätig. 7 Personen arbeiten zwischen 10 und 19 Jahren auf dem Gebiet der Beratung. Lediglich eine Befragte übt seit über 20 Jahren den Beruf der Unternehmensberaterin aus.

7.4.4. Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberater

Die befragten Unternehmensberater arbeiten hauptsächlich in den Bereichen Organisation, Personal und Strategie. In der Stichprobe dieser Studie sind keine Unternehmensberater der Bereiche Finanz, Marketing und Informationstechnologie ausgewählt worden.

Nachfolgend sind in der Grafik die Tätigkeitsbereiche dargestellt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

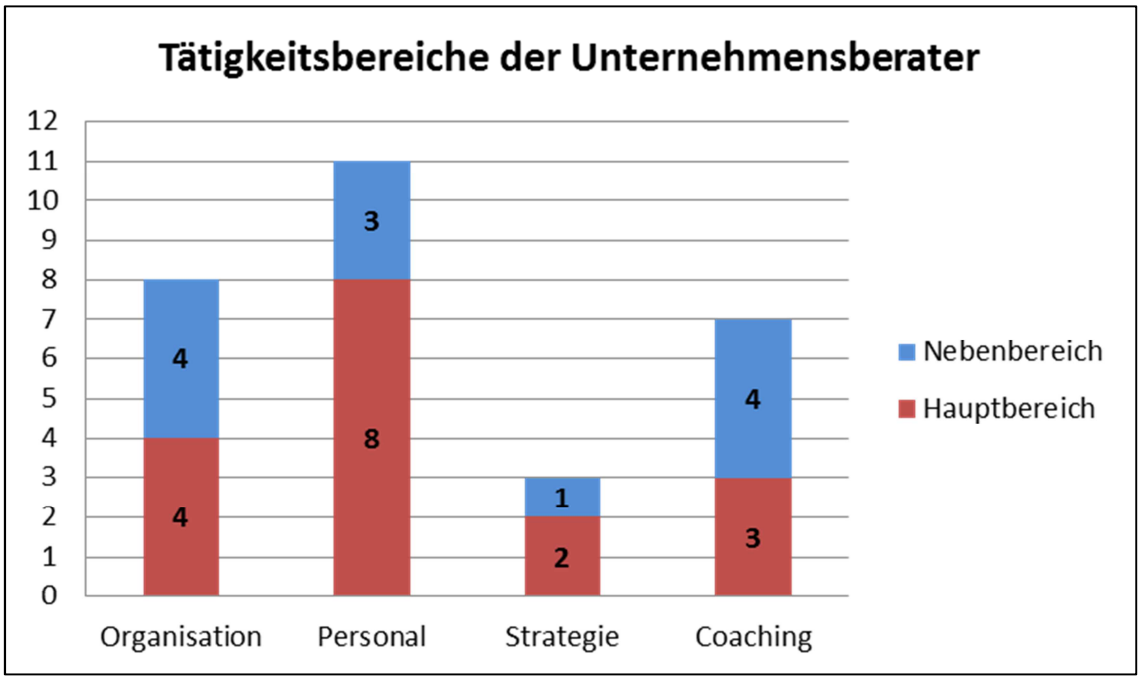

Abbildung 43: Tätigkeitsbereiche in der Unternehmensberatung

Interviewauswertung eigene Darstellung

Der Bereich „Organisation und Prozesse“ wurde von acht Befragten als ihr Tätigkeitsbereich in der Unternehmensberatungsbranche angegeben, wobei er vier Mal zum Haupttätigkeitsbereich der befragten Unternehmensberater gehört. Elf von zwölf der befragten Personen arbeiten im Personalbereich und er wurde acht Mal als Hauptbereich genannt. Die Personalberatung beinhaltet die Personalentwicklung, die von den Befragten besonders hervorgehoben wurde. Hauptzielpersonen im Bereich Personalentwicklung sind bei den befragten Unternehmensberatern Führungskräfte und die Managementebene. Neben den Trainings wird auch häufig Teamentwicklung von den Beratern angeboten. Strategie wurde von drei Personen als einer ihrer Aufgabenbereiche genannt. Coaching als Teil der Personalberatung wurde von drei Unternehmensberatern als ihre vorrangige Tätigkeit erwähnt. Darunter fallen auch Mediation und Moderation, die von vielen Unternehmensberatern, auch den Befragten, nebenbei angeboten werden. Insgesamt haben 7 Gesprächspartner bei den Interviews Coaching als eine ihrer Tätigkeiten in der Unternehmensberatungsbranche angegeben. Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Mehrheit der Interviewten mehrere Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberatung anbieten.

Coaching, Trainingsmoderation, vorrangig Führungskräftetraining und Lebensberatung macht Herr Graf.[404] Frau Arlitzer ist für Prozesssteuerung, -optimierung und Mitarbeiterführung zuständig.[405] Coaching, Prozessbegleitung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung bietet Frau Payer seit 20 Jahren an.[406] Kommunikation, Konflikt und Organisationsentwicklung sind die Schwerpunkte von Herrn Schneeberger in der Personal- und Organisationsberatung. Teamcoaching, Coaching von Führungskräften, Strategieentwicklungsprozesse, Begleitung von Klausuren, Moderationen und Wirtschaftsmeditation bietet er ebenfalls an.[407] Personalberatung, Personalsuche und –auswahl, sowie Organisationsentwicklungs- und Teamentwicklungsprozesse sind hauptsächlich die Tätigkeitsbereiche von Herrn Muckenschnabel.[408] Auf Coaching, insbesondere Führungskräftecoaching, Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Teamentwicklung, sowie Seminare im Bereich Soziale Kompetenz hat Herr Wendler sich spezialisiert.[409] Organisationsentwicklung mit jungen Wissenschaften kombiniert, bietet Herr Kaltenbrunner mit seinen Geschäftsführerkollegen an.[410] Organisationsentwicklung, Unternehmensentwicklung und Führungskräfteentwicklung macht Frau Pelzmann vorrangig mit Unternehmen der öffentlichen Verwaltung.[411] Personalentwicklung mit Fokussierung auf Verhaltenstraining für Führungskräfte und Verkauf bietet Herr Toppelreiter als freier Mitarbeiter des Unternehmens Perfact Training an.[412] Frau Berghofer und ihr Unternehmen, die Balance Akademie sind im Bereich Strategieberatung und Teamentwicklung in den oberen Führungsebenen tätig.[413] Frau Stefany ist als Angestellte für den Personalbereich in ihrem Unternehmen zuständig.[414] Freiberuflich arbeitet Frau Bernhardt im Tätigkeitsbereich Personal und Organisation.[415]

[404] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 14, 16, 19, 20
[405] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 28, 29
[406] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 13, 15, 16
[407] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 12, 13, 29, 30
[408] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 16, 17
[409] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 18, 20-22
[410] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner Z. 10, 23, 24
[411] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 13, 14, 16, 17
[412] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 21, 22, 436, 439
[413] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 9, 22, 25
[414] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 8, 25
[415] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 16, 24

7.4.5. Zielgruppe der Unternehmensberater

Die Unternehmensberater wurden nach ihrer Zielgruppe, sowie dessen Alter und Geschlecht befragt. Auch die Branche der Unternehmen der Zielgruppe wurde von den Befragten angegeben. Ein Großteil der Interviewten konnte keine genauen Zahlen der Zielgruppe für eine demografische Statistik in dieser Arbeit angeben oder wollte sich diesbezüglich nicht festlegen. Die Antworten beinhalteten sämtliche Altersgruppen, gleichmäßige Verteilung der Geschlechter und es gab kaum Einschränkungen bezüglich der Branchen und Unternehmensbereiche der Klienten. Nur wenige Befragte konnten konkrete Zielgruppen ihres Tätigkeitsbereiches nennen. Viele der Interviewten gaben an, dass die Branche die Zielgruppe bestimme. So besetzen eher Männer Positionen in Führung und Management, weswegen vermehrt Männer die Zielgruppe der Befragten seien. Auch in technischen Betrieben und im Sportbereich sind mehr Männer anzutreffen. Hingegen sind im Sozialbereich, in der Gesundheitsbranche, in der Verwaltung und bei Persönlichkeitsworkshops eher Frauen vertreten. Die Alterskategorien der Befragten sind sehr breit gestreut, zwischen 20 und 60 Jahren. Der Durchschnitt der genannten Alterszielgruppe liegt bei ca. 40 Jahren. Auch hier wurde die Führungsebene hervorgehoben und auf zwischen 35 und 45 Jahre geschätzt.

> *„Verwaltungs-, Sozialbereich sind´s überwiegend Frauen, Sport sind´s eher Männer und sonst sind sie sehr gemischt."*[416]

Frau Stefany meint, die Zielgruppe bezüglich Geschlecht und Alter hängt von der Branche ab.[417] Herr Toppelreiter erkennt mehr Männer in Führungspositionen.[418]

> *„Manager sind meistens Männer. Ah, wenn ich persönlichkeitsbildende Workshops mach dann sitzen dort meistens Frauen."*[419]

[416] Interviewtranskript/Wendler, Z. 29-31
[417] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 33, 34
[418] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 93, 94
[419] Interviewtranskript/Graf, Z. 30, 31

Die Art der Unternehmen und Branche als Zielgruppe ergab ebenfalls kaum konkrete Antworten der Befragten. Die meisten Interviewten gaben Wirtschaftsunternehmen und Privatunternehmen als ihre häufigste Zielgruppe an. Kleine und mittlere Betriebe wurden von drei befragten Unternehmensberatern als vorrangige Kunden identifiziert. Große Unternehmen und internationale Konzerne als Klienten wurden ebenfalls von drei Beratern als ihre Zielgruppe angegeben. Zwei der Befragten nannten die öffentlichen Unternehmen als einen ihrer Kundenkreise. Je zwei Mal wurden technische Unternehmen und Betriebe in der Gesundheitsbranche als Kunden erklärt. Eine Unternehmensberaterin arbeitet mit arbeitssuchenden Personen.

> *„Zielgruppe sind einfach Wirtschaftsunternehmen, größer 25 Mitarbeitern."*[420]

7.4.6. Auslandstätigkeit der Unternehmensberater

Die Frage nach der Auslandstätigkeit der Unternehmensberater lautet: „Sind Sie in Österreich oder international tätig? Alle Interviewteilnehmer sind überwiegend in Österreich tätig. Nur vier arbeiten auch international, hauptsächlich in Ländern wie Deutschland, Südtirol und der Schweiz. Ein Befragter hat gelegentlich Aufträge in den Oststaaten. Zwei befragte Unternehmensberater hatten früher häufiger internationale Kunden und haben vor, ihre Tätigkeit wieder in die angrenzenden Länder im Ausland auszuweiten.

[420] Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 36, 37

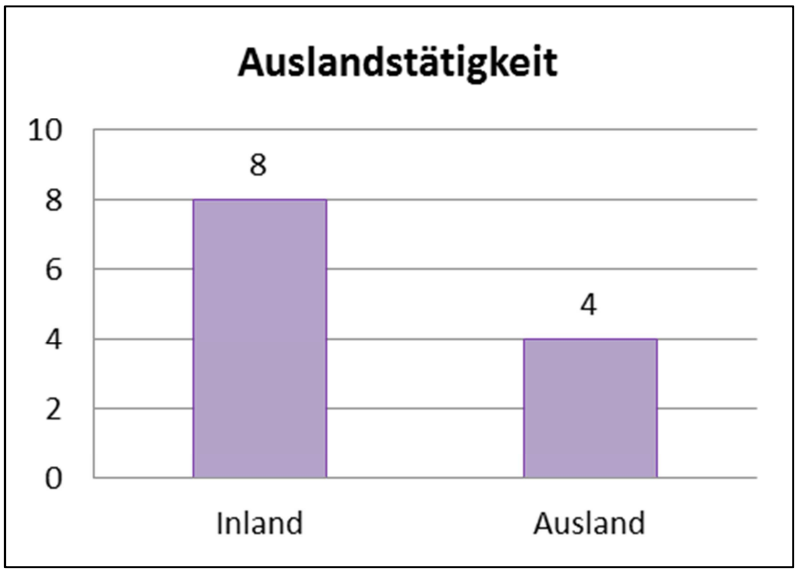

Abbildung 44: Auslandstätigkeit
Interviewauswertung, eigene Darstellung

In dieser Studie wurden Deutschland, Südtirol und Schweiz als bevorzugte Zielländer der österreichischen Unternehmensberater identifiziert.

> *„Also grob geschätzt, 80 Prozent der Aufträge sind deutschsprachig und werden in Deutschland, Österreich oder Schweiz durchgeführt. Und äh, die restlichen 20 Prozent sind in den Ländern Europas."*[421]

Frau Payer meinte, dass sie international tätig sei, aber in den letzten Jahren wieder vermehrt in Österreich tätig war. Sie möchte ihre Arbeit aber wieder auf den deutschen und schweizer Raum ausweiten.[422] Frau Pelzmann hatte schon Aufträge in Dänemark und Kalifornien, aber derzeit ist sie hauptsächlich in Österreich und Südtirol tätig.[423]

7.4.7. Unternehmensgröße der Interviewpartner

Die Unternehmensgröße gaben die Interviewpartner anhand der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in ihren Unternehmen an, wie die folgende Grafik zeigt:

[421] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 78-80
[422] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 97, 100
[423] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 34-37

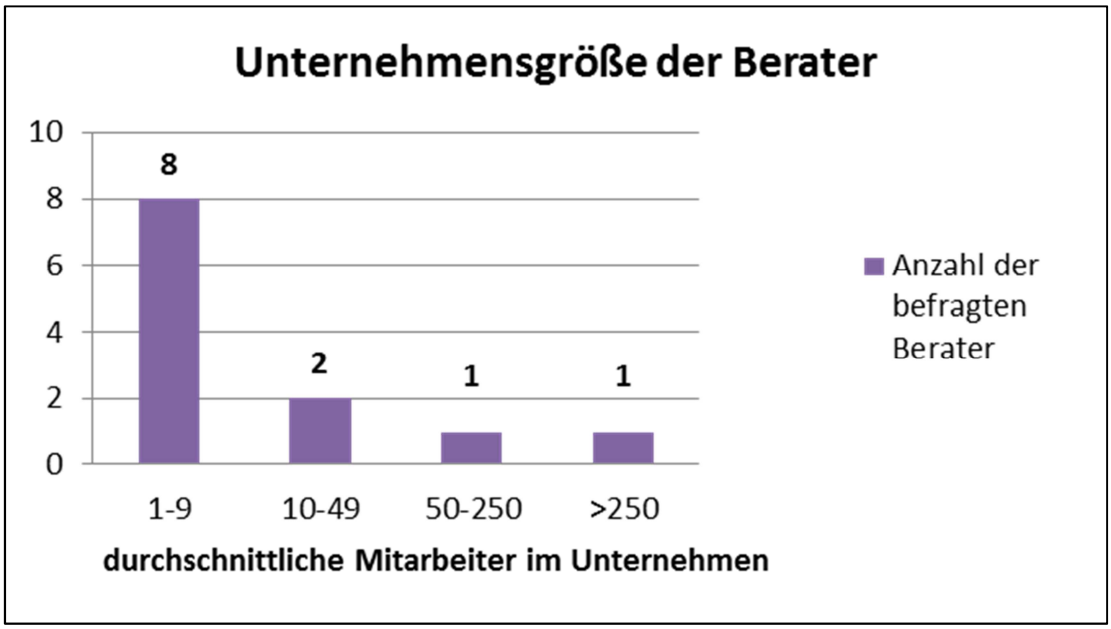

Abbildung 45: Unternehmensgröße der Berater

Interviewauswertung, eigene Darstellung

Acht der insgesamt zwölf Befragten arbeiten in Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl kleiner 9. In Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern sind zwei der Interviewten tätig. Eine Beschäftigte ist in einem Unternehmen in der Größenklasse 50 bis 250 Mitarbeitern beschäftigt. In einem Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ist eine Interviewpartnerin angestellt. Zusammenfassend kann man feststellen, dass acht Unternehmensberater in Kleinstunternehmen tätig sind, zwei Berater in kleinen Unternehmen, ein Interviewpartner in einem mittleren Betrieb und eine Befragte in einem großen Unternehmen.[424]

7.4.8. Beschäftigte in den Unternehmen der Berater

Wie viele Mitarbeiter, die befragten selbständigen Unternehmensberater haben, zeigt die nächste Grafik.

[424] Vgl. Wikipedia – kleine und mittlere Unternehmen. (2013), Aufruf am 29.10.2013

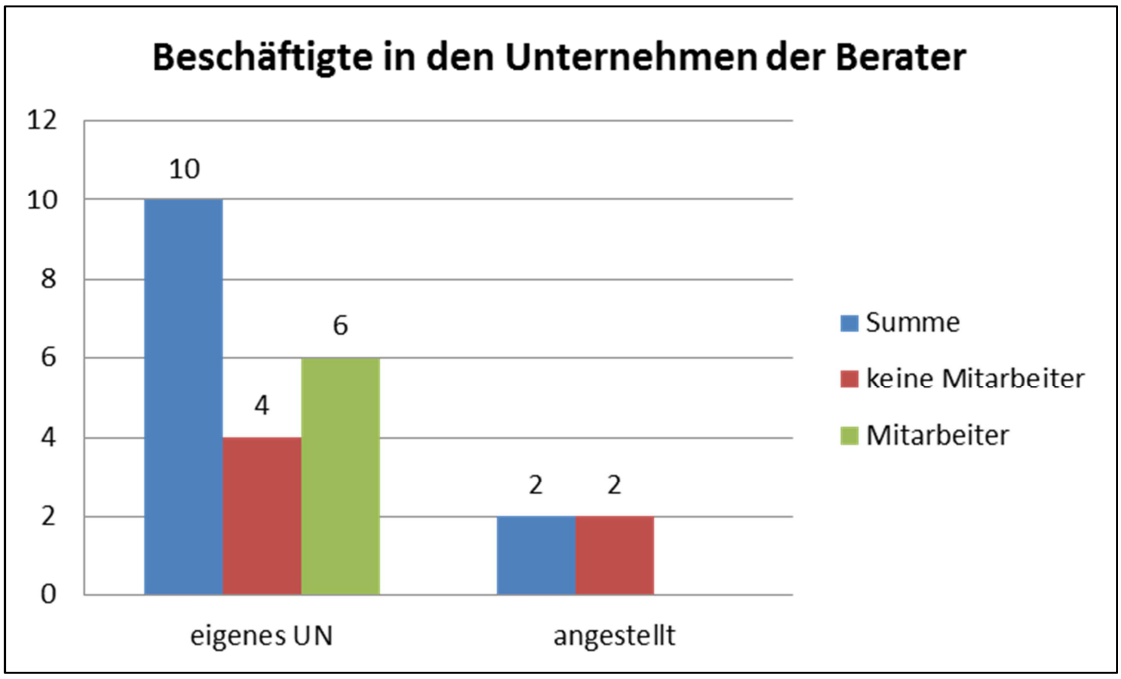

Abbildung 46: Beschäftigte in den Unternehmen der Berater
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Von den zwölf befragten Unternehmensberatern sind zehn selbständig tätig und zwei Personen angestellt. Vier von den zehn Unternehmern arbeiten vorwiegend alleine und haben keine Mitarbeiter. Sechs interviewte Berater haben Mitarbeiter in ihrer Unternehmensberatungsfirma, dabei handelt es sich um Teilzeit- und Vollzeitangestellte, meist für den Back-Office-Bereich zuständig. Mehrmals wurde erwähnt, dass je nach Bedarf Mitarbeiter angestellt und eine Zusammenarbeit mit freiberuflichen Kollegen, sogenannte Netzwerke, in Anspruch genommen wird.

> *„Äh, ich bin Unternehmerin, ich habe ein Ausbildungsinstitut, die Balance Akademie. Dort habe ich fünf Angestellte und ich sage mal so fünf bis sieben Trainer sind freiberuflich für mich tätig.“*[425]

Ein bis zwei Mitarbeiter, meist in Form von Praktikanten oder Studenten hat Frau Pelzmann, wenn sie Unterstützung bei Projekten, Statistikauswertungen oder Recherchetätigkeiten braucht.[426] Herr Schneeberger hat zwei Angestellte und je

[425] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 9-11
[426] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 40-45

nach Thematik arbeitet er mit unterschiedlichsten Personen aus seinem interaktiven Netzwerk zusammen.[427]

7.4.9. Kommunikationsmittel und Soziale Netzwerke im Internet

Nach der Einleitungsfrage, die sich mit Informationen über die Interviewpartner, ihre Unternehmen und ihre Tätigkeitsbereichen beschäftigt hat, wurde den Interviewpartnern die erste Frage zu dieser Studie gestellt. Da eine berufliche Nutzung Sozialer Netzwerke keine Voraussetzung zu dem Interview war, wurde zuerst nach verwendeten Kommunikationswegen mit unternehmensexternen Partnern der Berater gefragt. Wie aus der Grafik ersichtlich kommunizieren die befragten Unternehmensberater vorrangig über Telefon, persönliche Treffen, E-Mail und Soziale Netzwerke mit ihren Kunden und Partnern.

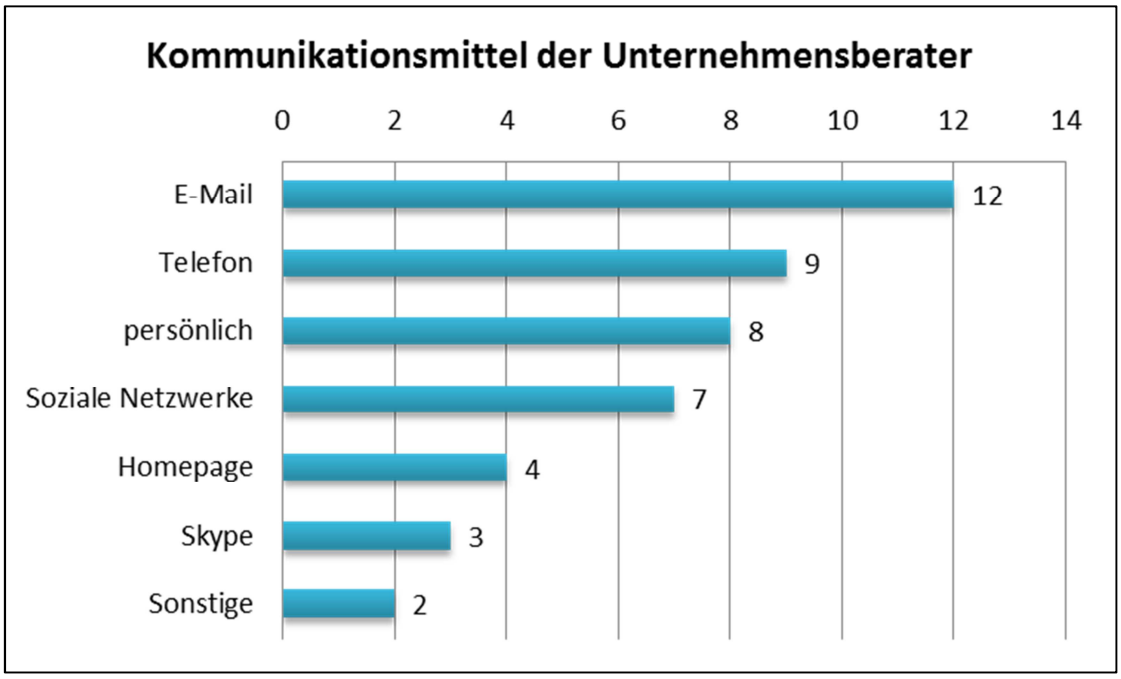

Abbildung 47: Kommunikationsmittel der Unternehmensberater
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Am häufigsten genanntes Kommunikationsmittel ist das E-Mail, die Verwendung des E-Mails ist den Beratern wichtiger als des Telefons. Alle Befragten nutzen das E-Mail als Kommunikationsmittel. Hingegen verwenden nur neun der zwölf Befragten das Telefon, um mit ihren Partnern und Kunden zu kommunizieren.

[427] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 52-54

Persönliche Gespräche und Treffen sind nach wie vor bei den Beratern sehr wichtig, um mit ihren Kunden direkt in Kontakt zu stehen. Soziale Netzwerke wurden von sieben Unternehmensberatern zusätzlich zu den klassischen Kommunikationsmitteln genannt. Auch Homepage, Newsletterversand und Skype werden genutzt, um mit Kunden in Interaktion zu stehen. Blog und Foren sind als sonstige Kommunikationsmittel von zwei Interviewten aufgezählt worden.

> *„Ja, Telefon schon, aber lieber eigentlich das E-Mail, weil das hat den Vorteil, dass man a immer eine Dokumentation der Kommunikation hat."*[428]

> *„Hauptsächlich E-Mail für externe Partner, einfach aus dem Grund, äh dass Missverständnisse vermieden werden."*[429]

> *„So viele wie möglich". „Wir müssen dort sein, wo unsere Kunden sind." „Die Kommunikationskanäle, die es gibt, muss man auch nützen."*[430]

Das Unternehmen von Frau Berghofer hat zwei Zielgruppen, einerseits die Privatpersonen und andererseits die Verantwortlichen in den Personalabteilungen in den Firmen. Die Privatpersonen werden versucht über Facebook zu erreichen und die Manager im Personalbereich sind auf Xing vertreten.[431]

7.4.10. Berufliche Nutzung Sozialer Netzwerke im Internet

Die Frage: „Welche Sozialen Netzwerke im Internet nutzen Sie für die berufliche Kommunikation?" wurde folgendermaßen beantwortet:

[428] Interviewtranskript/Wendler, Z. 66, 67
[429] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 177-179
[430] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 66, 68, 69, 77, 78
[431] Vgl. ebenda, Z. 67-73

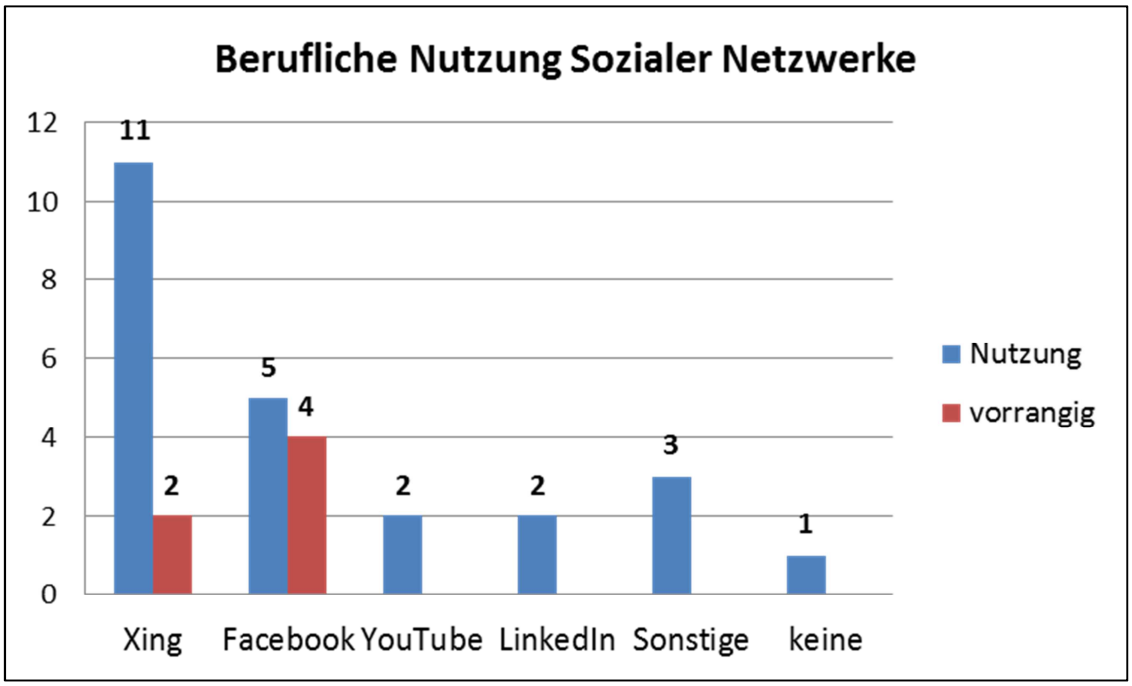

Abbildung 48: Berufliche Nutzung Sozialer Netzwerke
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Für die berufliche Kommunikation wird Xing als Soziales Netzwerk von elf der zwölf befragten Unternehmensberatern genutzt. Fünf Berater nutzen Facebook, um Inhalte mit den Kunden, unternehmensinternen und –externen Partnern, zu teilen. Videos werden von zwei Unternehmensberatern auf YouTube gestellt. In LinkedIn sind zusätzlich zu Xing zwei Befragte vertreten. Sonstige informelle Netzwerke und Webinare werden von drei Personen für die berufliche Kommunikation verwendet. Eine interviewte Person gab an, keine Sozialen Netzwerke für die berufliche Kommunikation zu nutzen, trotz vorhandenem Xing-Profil. Da Mehrfachnennungen möglich waren, wurde die Frage nach der vorrangigen Nutzung von der Interviewerin gestellt. Dabei stellte sich heraus, dass die Unternehmensberater, die Xing und Facebook nutzen, eher Facebook bevorzugen.

> *„Also wir nutzen Xing.“ Wir werden nicht LinkedIn nutzen, weil´s einfach aus unserer Sicht in Österreich ja nicht oder zu wenig Reichweite hat, zumindest für unsere Zwecke.“*[432]

> *„Also für mich ist, was das Marketing betrifft, Facebook eindeutig der schnellste Weg, weiterzukommen.“*[433]

[432] redigierte Fassung, Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 71-74

Vorrangig nutzen Frau Berghofer und ihr Unternehmen Facebook, weil für die Pflege eines Facebook-Kontos mehr Zeit investiert werden muss. Dabei versuchen sie eine Mischung auf Facebook zu erstellen, mit Inhalten, die einen Mehrwert für die Kunden schaffen und Werbung. Zu den Inhalten zählen interessante Beiträge, Tipps, Fotos, Videos, Links und kleine Handouts.[434] Herr Muckenschnabel hat ein Profil auf Xing, verwendet es aber nicht, weil er meint, dass es keinen Nutzen für ihn und sein Unternehmen bringt.[435] Auch Herr Graf sieht keine Notwendigkeit Soziale Netzwerke für die berufliche Kommunikation zu nutzen und ist daher eher wenig aktiv auf diesen Medien.[436] Nur noch als Privatperson nutzt Frau Payer Facebook, weil sie mit der Unternehmens-Fanpage kaum Aktivitäten der Kunden wahrgenommen hat.[437] Frau Stefany erklärt, dass Personalentwicklung über ein eigenes Netzwerk verfügt, bei welchem sämtliche Personalentwickler großer Firmen aufeinandertreffen. Die stärkere Nutzung von Facebook im Vergleich zu Xing erklärt sich Frau Stefany dadurch, dass den Mitgliedern auf Facebook alle Funktionen kostenlos zur Verfügung gestellt werden.[438] Bei Perfact Training wird unternehmensintern eine Facebook-Gruppe genutzt, aber die Kommunikation darüber funktioniert nicht besonders gut, da es nicht so verbindlich wie ein Mail ist, meint Herr Toppelreiter. Den unternehmensexternen Partnern steht eine Facebook-Fanpage mit drei bis vier Mal wöchentlich geposteten Neuigkeiten zur Verfügung.[439] Ein paar Mitarbeiter von Perfact Training haben ein Profil auf Xing und LinkedIn, jedoch ohne ein vorgegeben Unternehmensstrategie.[440]

7.4.11. Unternehmensberatungsbranche in Österreich

Die Unternehmensberater wurden befragt, wie Sie ihre Branche sehen, in Bezug auf das große und vielfältige Angebot in Österreich. Frau Payer hält zuerst fest, dass die meisten Leute sich Unternehmensberatung als einen einfachen Beruf

[433] Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 154, 155
[434] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 92 und Z. 98-102
[435] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 72-74, 77
[436] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 56, 57, 68-73, 75
[437] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 133-139
[438] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 66-68 und Z. 248, 249
[439] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 198-201, 211-213, Z. 226-228, 232, 233 und Z. 226-228, 232, 233
[440] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 239-342

vorstellen und erklärt demgegenüber, dass es ein sehr intensiver, belastbarer Beruf sei wie „Spitzensport“,[441]

> *„weil man muss permanent Körper, Seele, Geist schärfen, damit du sehr aufmerksam sein kannst.“*[442]

Die interviewten Personen sehen die Branche ganz unterschiedlich. Die Branche wurde von den Befragten als sehr heterogen, spannend, breit gestreut und sehr undurchsichtig beschrieben.

> *„Wenn ich an den Markt denke, werden sich viele Kunden unter Unternehmensberatung, eben die klassische Unternehmensberatung vorstellen.“ „Die vor allem betriebswirtschaftliche Fragen bearbeitet.“ „Des unterscheidet sich ja von meinem Angebot.“*[443]

> *„Ich glaube einfach, die Klassiker wie McQuinsey und und ja, Strategieberatungen wird´s immer geben, weil sie einfach einerseits ein gutes Know-How haben und andererseits natürlich instrumentalisiert werden von Unternehmen für ihre eigenen Zwecke.“*[444]
> *„Eine Struktur mit sehr vielen Klein- und Kleinstunternehmen in Österreich.“*[445]

> *„Sehr undurchsichtig. Es gibt meines Erachtens sehr viele, die sich Unternehmensberatung nennen und keine wirklich fundierte Ausbildung haben. Es ist schwer zu unterscheiden, auch von der Homepage, wer ist wirklich gut.“ „Manchmal weiß man nicht auf welche Zielgruppe, diese Unternehmen sich spezialisiert haben, weil sie einfach alles abdecken und alle Schlagwörter gleich haben, wie Supervision, Teamcoaching, Weiterentwicklung.“*[446]

[441] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 216-221
[442] ebenda, Z. 221, 222
[443] Interviewtranskript/Wendler, Z. 92-96
[444] Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 102-105
[445] Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 101, 102
[446] redigierte Fassung, Interviewtranskript/Stefany, Z. 93-100

„Also ich glaube, dass der Bedarf sehr hoch ist. Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen ist ein ganz wichtiger Part bei Unternehmen, sich diese externe Position reinzuholen."[447]

Drei der Interviewten gaben an, sich selbst meist nicht als Unternehmensberater zu bezeichnen, weil der Ruf der Branche eher schlecht ist. Frau Pelzmann nennt sich selbst ungern Unternehmensberaterin aufgrund des negativen Images des Begriffes.[448] Auch Frau Bernhardt verwendet lieber die Begriffe der Supervision oder der psychologischen Beratung, um ihre Tätigkeit zu beschreiben.[449]

„Ich versteh mich auch nicht so sehr als Unternehmensberater, sondern eher als Menschenbegleiter."[450]

Das unterschiedliche Angebot der Unternehmensberater sieht Herr Schneeberger als sehr wichtig an, da die Berater auf unterschiedliche Schwerpunkte spezialisiert sind. Er meint dazu, dass der Mix in seiner Branche wichtig ist.[451]Frau Berghofer ist überzeugt davon, dass die Unternehmen, die die Beratungsleistung einkaufen, sehr genau nach Qualität differenzieren. Daher ist sie der Meinung, dass Unternehmensberater ohne entsprechende Ausbildung kaum am Markt überleben können.[452] Auch Frau Payer ist der Meinung, dass die Unternehmen erkennen, wer Erfahrung mitbringt, methodisch gut ist und einen qualitativen Beratungsprozess bieten kann.[453]

„Die Frage ist, wie geht´s weiter mit den kleineren Beratungen, die nicht so etabliert, auch mit diesen EPOs und da glaub ich einfach, dass die überleben werden, die einfach innovativ sind, etwas anderes bieten und letztlich auch den Kundenkontakt haben."[454]

[447] redigierte Fassung , Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 90,92
[448] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 131-133
[449] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 84-86
[450] Interviewtranskript/Graf, Z. 105, 106
[451] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 100-102
[452] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 138-149
[453] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 203-209
[454] Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 108-111

7.4.12. Positionierung im Wettbewerb

Die Frage an die Unternehmensberater lautete: „Wie differenzieren Sie sich von ihrer Konkurrenz?“ Zum Thema Konkurrenz haben sich drei Befragten geäußert.

> *„Konkurrenz ist ja ein Unwort geworden, man spricht maximal von Mitbewerbern.“*[455]

Herr Muckenschnabel sieht sich in seinem Bereich nicht mit Konkurrenz konfrontiert.[456] Frau Bernhardt erkennt zwar Konkurrenz in ihrer Branche, aber fühlt sich von ihr nicht eingeschränkt.[457] Die Interviewten heben sich durch ihr Angebot, ihre Spezialisierung, ihre Tätigkeiten, ihre Ergebnisse, ihre Zielgruppen und ihren Beratungsprozess von den anderen Unternehmensberatern ab. Besonders hervorgehoben wurde von den befragten Personen, die Mundpropaganda, die in ihrer Branche eine wichtige Rolle spielt. Ein gezieltes Angebot mit relativ wenig Werbung bietet Frau Arlitzer ihrer Zielgruppe an.[458] Durch seinen Beratungsstil, die Ergebnisse und Art der Weiterempfehlung hebt sich Herr Schneeberger von seiner Konkurrenz ab.[459]

> *„Der Schlüssel ist anders sein und verkaufen können.“*[460]

Herr Wendler grenzt sich von seinen Mitbewerbern ab, indem er einen Ausschnitt der Unternehmensberatung anbietet.[461] Kontinuität und einen guten Ruf kann Frau Berghofer vorweisen, da sie seit fünfzehn Jahren erfolgreich am Markt agiert und über viele Referenzen verfügt. Außerdem nimmt sie sich auch als *„hoffnungslos eingestuften Fällen“* an und wendet sie ins Positive.[462] Einerseits differenziert sich Frau Pelzmann als Beraterin über den Umgang mit Gruppen, indem sie sich zurücknehmen kann und nicht im Mittelpunkt stehen muss. Andererseits liefert sie sehr ergebnisorientierte Prozesse.[463] Frau Payer beant-

[455] Interviewtranskript/Wendler, Z. 109, 110
[456] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 111
[457] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 93
[458] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 131
[459] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 104, 105
[460] Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 128
[461] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 120, 121
[462] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 151-157, 164-166
[463] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 139-143

wortet die Frage mit ihrer guten Überzeugungskraft und dem Vorhandensein ihrer Kompetenz.[464]

> *„Naja, die Differenzierung ist simpel, wir garantieren messbar wirksame Ergebnisse.“*[465]

Außerdem erklärt Herr Toppelreiter, dass ihre Dienstleistung nur im Paket zu erhalten ist, das Unternehmensberatung, Strategieberatung und Maßnahmen beinhaltet. Wobei der Hauptteil ihres Unternehmens nicht die Beratung selbst sei, sondern die Trainings als Maßnahmen. Des Weiteren müssen alle Beteiligten zu einem Prozess bereit sein.[466]

7.4.13. Mundpropaganda in der Unternehmensberatungsbranche

Die Frage nach der Differenzierung in der Branche beantworteten die Befragten fast Alle mit dem Hinweis auf Mundpropaganda und Weiterempfehlung. Auch die Art und Weise, wie die Berater zu ihren Neukunden kommen, wurde häufig mit Mundpropaganda beantwortet. Herr Wendler, Frau Bernhardt, Frau Payer, Herr Graf und Frau Berghofer bekommen ihre Aufträge durch Mundpropaganda ihrer Kunden.[467]

> *„Mein Geschäft lebt vor allem auch von der Mundpropaganda.“*[468]

Frau Stefany erklärt, dass ÖSB-Consulting ihre Aufträge meist über Empfehlung, Bekannte, Geschäftsbeziehungen oder bei den Netzwerktreffen bekommt. Daher ist es wichtig, die Kontakte zu pflegen und mit den Leuten auf den Netzwerktreffen in ein Gespräch zu kommen.[469] Persönliche Empfehlung antwortet Frau Pelzmann, auf die Frage, wie Sie zu ihren Kunden komme. Sie fragt ihre neuen Kunden ganz gezielt beim Startgespräch, wie sie zu ihr gefunden

[464] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 237-239
[465] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 294, 295
[466] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 295-298, 308-310, 316-319
[467] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 113, 114; Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 99; Interviewtranskript/Payer, Interviewtranskipt/Graf, Z. 83, 84, Z. 228, 229; Interviewtranskript/Berghofer, Z. 83-85
[468] Interviewtranskript/Wendler, Z. 113, 114
[469] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 111-116

haben.[470] Auch Frau Arlitzer und Herr Muckenschnabel bekommen ihre Kunden vorwiegend durch Mundpropaganda.[471]

7.4.14. Gründe für die Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche

Die Gründe, weswegen sich die Berater für ihre Tätigkeit und die Branche entschieden haben, sind vielfältig und aufgrund der offenen Antwortmöglichkeit nicht effektiv zusammenfassbar. Mehrere Befragte gaben an, dass die Arbeit mit und für Menschen ein wichtiger Grund für ihre Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche sei. Für Herrn Muckenschnabel und Herrn Kaltenbrunner steht der Mensch bei ihrer Tätigkeit an erster Stelle. Sie schätzen in ihrem Beruf das Kennenlernen interessanter Personen und die Zusammenarbeit mit den Menschen.[472] Frau Bernhardt nennt ebenfalls das Interesse am Menschen als Grund für ihre Tätigkeit in der Branche und interessiert sich für die Beweggründe jener Menschen, die eine Beratung wahrnehmen. Außerdem unterstützt sie deren Veränderungswunsch.[473] Herr Wendler schätzt die Branche aufgrund seiner Vielfältigkeit und die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Menschen. Die permanente Herausforderung seine Beratungstätigkeiten und -ansätze auf wechselnde Organisationen anzupassen, weckt das Interesse von Herrn Wendler immer wieder.[474] Menschen bei Entwicklungsprozessen zu begleiten, nennt Herr Toppelreiter als Beweggrund für seine Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche.[475]

Abgesehen von den Menschen, sehen die interviewten Personen auch die Vielfalt und Abwechslung bei ihrer Tätigkeit als ausschlaggebend für ihre Berufswahl. Frau Stefany fasst zusammen, dass es immer wieder spannend und was Neues ist. Da es ein dynamisches schnelllebiges Feld ist, wo man sich immer wieder was Neues einfallen lassen muss, um sich von den Mitbewerbern zu differenzieren.[476] Das Motiv war ein vielversprechender Markt, der interessanter

[470] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 299-310
[471] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 132; Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 64
[472] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 124, 125; Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 131-133
[473] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 179, 181
[474] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 186-190
[475] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 387
[476] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 127-129, 133, 134

und vielfältiger war im Vergleich zu anderen, beschrieb Herr Wendler seine Anfänge in der Branche vor zirka 10 Jahren im Interview.[477] Frau Payer schätzt die Vielfalt ihrer Tätigkeit, sowie ihren Freiraum, nicht jeden Tag ins gleiche Büro zu gehen zu müssen. Auch in verschiedenen Bundesländern arbeiten zu können, empfindet Frau Payer als Vorteil in ihrer Branche.[478] Ein weiterer Grund für die Arbeit in der Unternehmensberatung wird von zwei Befragten genannt: das Lernen.

> *„Natürlich selber täglich dazu lernen können."*[479]

Unternehmen und Menschen zu helfen, weiter zu entwickeln, zu verbessern waren ebenfalls genannte Motive für die Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche. So erklärt auch Frau Pelzmann im Interview, dass sie versucht die Ausgangsituation der Unternehmen durch ihren Einsatz zu verbessern.[480]

> *„Das Zweite war, dass ich das Gefühl hatte, dass man sich in der Personalsuche und -auswahl viel zu sehr auf den Lebenslauf fokussiert."*[481]

Damit meint Muckenschnabel, dass Unternehmen bei der Personalsuche sich meistens nur auf die fachlichen Qualifikationen konzentrieren und die menschlichen Fähigkeiten vernachlässigen. Das heißt, die Menschen im Unternehmen und der neue Mitarbeiter sollten zusammen arbeiten können und gut miteinander harmonieren.[482] Die Beratungstätigkeit ist für Frau Payer ein Entwicklungsauftrag, indem sie die Kunden von sich weg entwickelt, zur eigenen Selbständigkeit und Unabhängigkeit.[483]

7.4.15. Nutzungsgründe des Xing-Profils

Die Unternehmensberater wurden befragt, wofür sie ihr vorhandenes Xing-Profil nutzen. Die Auswertung ergab insgesamt eine eher geringe Nutzung durch die

[477] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 175, 181
[478] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 272-279
[479] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 408, 409
[480] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 160
[481] redigierte Fassung, Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 127-129
[482] Vgl. ebenda, Z. 128-133
[483] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 282-284

Unternehmensberater und keine Nutzung des Xing-Profils für Kaltakquise. Die folgende Grafik zur Nutzung des Xing-Profils beinhaltet Mehrfachnennungen.

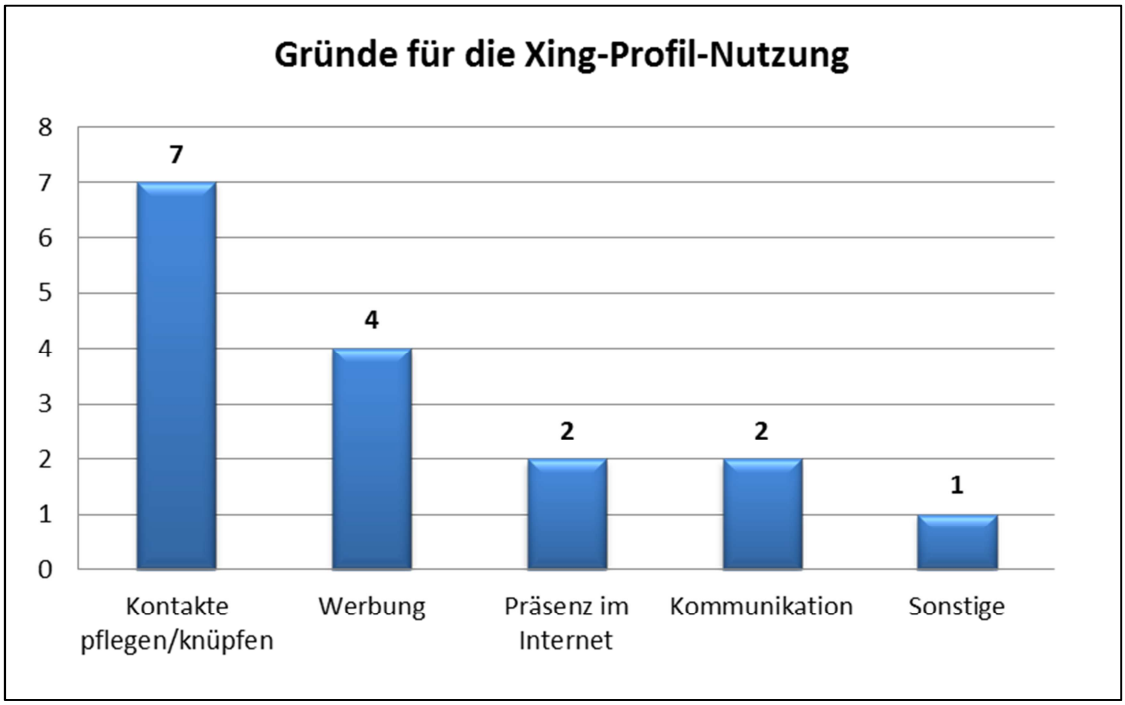

Abbildung 49: Gründe für die Xing-Profil-Nutzung
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Es gibt zahlreiche und vielfältige Gründe für die Nutzung des Xing-Profils. Die Unternehmensberater nannten als Motive die Möglichkeiten der Kontaktknüpfung, und -pflege. Die Geburtstagserinnerungsfunktion von Xing, die für Glückwünsche genutzt wird, dient meistens ebenfalls der Kontaktpflege. Vier Berater gaben an, über Xing Werbung als Unternehmensberater zu machen. Für die Präsenz im Internet wird von den meisten Beratern zusätzlich zu ihrer Homepage das Xing-Profil verwendet. Zwei Befragte tauschen sich über Xing mit Kontakten und Kollegen aus. Sonstiger Grund für die Nutzung eines Xing-Profils war die Verwendung von Xing als externe Datenbank ohne notwendige Wartung.

Herr Schneeberger zeigt Präsenz im Internet über sein Xing-Profil.[484] Auch Frau Pelzmann stellt ihre Daten auf Xing zur Verfügung und nutzt Xing somit vorrangig als digitale Visitenkarte.[485] Herr Graf verwendet sein Xing-Profil nicht nur für

[484] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 127
[485] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 171

die Präsenz, sondern auch für Werbung.[486] Frau Stefany nutzt die Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten über Xing.[487] Frau Arlitzer knüpft Kontakte im Bereich Coaching, Supervision und Organisationsberatung auf Xing.[488] Herr Wendler pflegt seine Kontakte auf Xing, indem er persönliche Geburtstagsglückwünsche verschickt.[489] Kontaktpflege und Werbung sind die Gründe für die Xing-Profil-Nutzung von Herrn Kaltenbrunner.[490]

> *„Einerseits nutz ich´s für Marketing." „Auf der anderen Seite ist es für mich ein, eine externe Datenbank, die ich nicht selbst warten muss."*[491]

Die Ansprechpartner von Frau Berghofer sind Personen in Personalabteilungen, wo die Fluktuation sehr hoch ist. Auf Xing erfährt Frau Berghofer automatisch von etwaigem Jobwechsel ihrer Ansprechpartner und kann diese Informationen nutzen.[492] Kontakte pflegen auf Xing, indem man zum Geburtstag gratuliert führt dazu, dass man dem Menschen besser in Erinnerung bleibt, erklärt Herr Toppelreiter. Zusätzlich postet er interessante Inhalte und bewirbt Produkte und Dienstleistungen auf Xing.[493]

7.4.16. Nicht-Nutzung von Xing als Unternehmensberater

Ein paar Berater nutzen ihr Xing-Profil kaum oder gar nicht, wofür es unterschiedliche Motive gibt. Frau Pelzmann nutzt Xing kaum, da sie der Meinung ist, dass ihre Zielgruppe älter als die Xing-Zielgruppe ist.[494] Herr Muckenschnabel nutzt als Personalberater andere Seiten, wie Karriere.at, Jobpilot oder Monster, die Datenbanken mit Personenprofilen zur Verfügung stellen.[495] Frau Bernhardt ist Ambassador und Xing-Gruppen-Leiterin weswegen sie ihr Xing-Profil nicht beruflich, für ihre Tätigkeit in der Unternehmensberatung, nutzen kann.[496]

---

[486] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 130
[487] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 143
[488] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 188, 189
[489] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 210-212
[490] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 162, 164
[491] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 185, 187, 188
[492] Vgl. ebenda, Z. 188-199
[493] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 443-448, 453, 454
[494] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 181-183
[495] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 161-164
[496] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 271-282

„Ich nutze es ehrenamtlich und weil es mir Spaß macht."[497]

Eine Nicht-Nutzung oder nicht effektive Nutzung von Xing erklärt Herr Toppelreiter mit zwei Gründen. Einerseits gibt es Leute, die nicht an einer Nutzung und Kontaktpflege über Xing interessiert sind und andererseits sind manche mit der neuen Technik der Sozialen Netzwerke überfordert.[498]

„Die sagen, ich weiß nicht, wie man ein Xing-Profil konfiguriert."[499]

Für die geringe Nutzung von Xing erkennt Frau Stefany einerseits das kostenpflichtige Premium-Account und keine Existenz von Fotoalben. Fotos von Workshops und Seminaren von Unternehmensberatern würde Xing eine Aktivitätssteigerung der Mitglieder bringen, ist Frau Stefany überzeugt.[500]

Auch die Frage nach einer Teilnahme an Gesprächen in Foren oder Gruppen wird von den Beratern meist aus Zeitmangels verneint. Frau Payer meint dazu, dass sie dafür zu wenig Zeit habe, obwohl es sicher interessant wäre an Gruppendiskussionen teilzunehmen. Die stundenlangen, spannenden Dialoge können ja in der Zukunft noch realisiert werden, wenn dafür Zeit sei.[501] Fehlende Zeitressourcen und andere Prioritäten sind die Gründe, weswegen Frau Pelzmann nicht an den Gruppengesprächen in Xing teilnimmt, obwohl sie bei mehreren Gruppen angemeldet ist.[502] Das Unternehmen ÖSB-Consulting, wo Frau Stefany angestellt ist, verfügt über ein Xing-Profil, jedoch wird das Profil nicht gepflegt.[503] Das Unternehmen Mentor GmbH ist ebenfalls nicht auf Sozialen Netzwerken wie Xing vertreten. Frau Arlitzer nutzt Facebook und Xing als selbständige Unternehmensberaterin unabhängig von ihrem Angestelltenverhältnis bei der Mentor GmbH. Da Frau Arlitzer auch angestellt ist, muss sie auf Xing keine Kunden akquirieren.[504]

[497] ebenda, Z. 290, 291
[498] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 245-250
[499] ebenda, Z. 250 ,251
[500] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 249-251, 263-267
[501] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 301-306, 316, 317
[502] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 186, 187
[503] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 147
[504] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 85, 92-94, 96 und Z. 196-198

7.4.17. Vorteile eines Xing-Profils für Unternehmensberater

Die Interviewten wurden gefragt, welche Vorteile Sie für Unternehmensberater sehen, ein Xing-Profil zu verwenden. Auch hier war die Mehrfachnennung von Vorteilen durch die offene Fragestellung gegeben.

Nachfolgende Vorteile können sich zusammengefasst bei einer Xing-Profil-Nutzung ergeben:

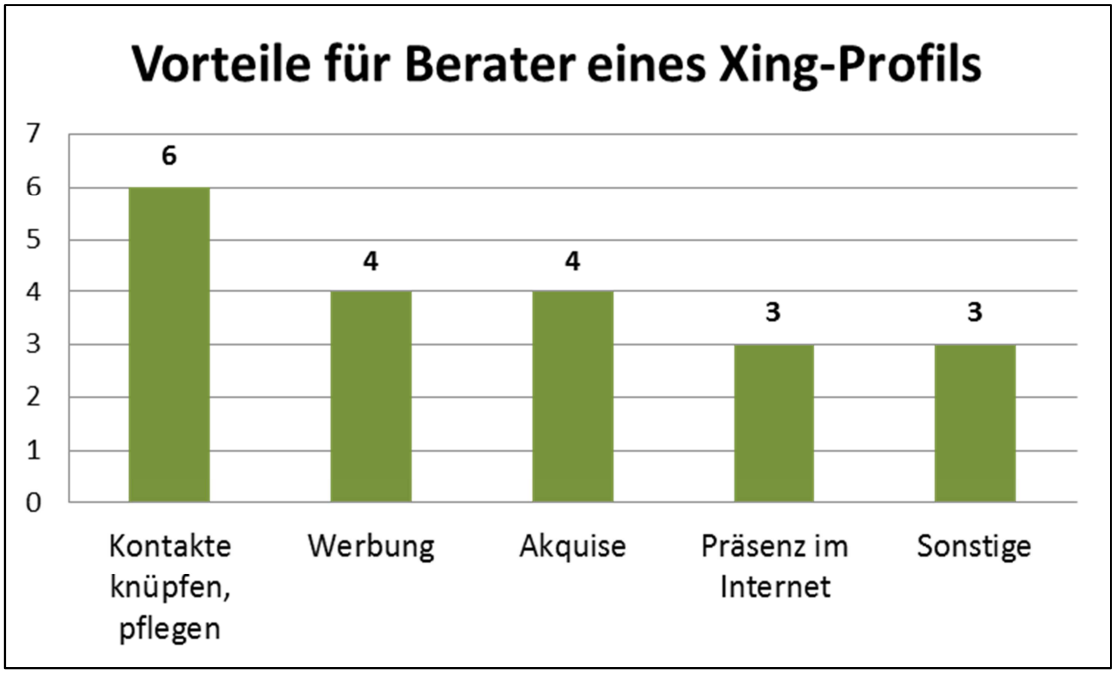

Abbildung 50: Vorteile eines Xing-Profils für Unternehmensberater
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Die zwölf befragten Unternehmensberater sehen bei der aktiven Nutzung eines Xing-Profils besonders die Kontaktpflege, die Möglichkeit der Verbreitung von Werbung, die Neukundenakquise, die zusätzliche Präsenz im Internet und die Personalsuche als Vorteile. Kontakte knüpfen und pflegen sehen sechs Berater als Chance von Xing, um mit den Klienten, Kollegen und Neukunden in Verbindung zu treten und bleiben. Herr Wendler meint dazu, den Kontakt aufrechterhalten ist auf jeden Fall ein Vorteil über Xing, besonders auch in seinen Kunden-Branchen. Das Pflegen der Kontakt ist besonders wichtig, da über diese Kontakte auch verkauft wird.[505]

[505] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 220-228

„Also gerade Unternehmensberatungsgewerbe ist sehr kommunikationsabhängig und –orientiert und deshalb ist des sicher a gute Möglichkeit.“[506]

Möglicherweise ein leichteres in Kontakt treten durch Xing, sieht Herr Schneeberger als Vorteil von Xing für Berater.[507] Frau Bernhardt weist auf die wichtige Kombination der Kontaktpflege im Off- und Online-Bereich hin. Ihrer Meinung nach, kann man Online, wie in Xing eine Kontaktanbahnung vorbereiten, ein persönlicher Kontakt kann dann bei Xing-Veranstaltungen aufgebaut werden.[508] Kontaktpflege und Newsletter per PDF über Xing verbreiten sieht Herr Toppelreiter als Vorteile bei der Nutzung eines Xing-Profils für Unternehmensberater.[509] Durch Marketing und Werbung können auf Xing zielgruppenspezifisch Kunden angesprochen werden, sagen vier interviewte Unternehmensberater.

„Man erreicht relativ viele Leute in der Zielgruppe, die man ansprechen möchte.“[510]

„Da komm ich auf sehr einfache, zeitsparende ahm Weise dazu, Informationen genau bei der Zielgruppe zu platzieren, wo ich sie haben möchte.“[511]

Auch Frau Pelzmann sieht als Vorteil für Unternehmensberater bei der Nutzung eines Xing-Profils die Werbung, dass man viele Leute auf eine sehr einfache und günstige Weise erreichen kann.[512] Durch Aktivitäten in Foren kann man die Aufmerksamkeit der Zielgruppe erreichen, meint Frau Stefany.[513] Vier Befragte sehen die Akquise und Kundengewinnung als einen Vorteil bei der Nutzung von Xing.

[506] ebenda, Z. 231-233
[507] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 155, 156
[508] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 475-479
[509] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 540, 549-554
[510] redigierte Fassung, Interviewtranskript/Stefany, Z. 161-163
[511] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 123, 124
[512] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 197-193
[513] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 155

„Also wenn man es wirklich nützen würde, dann könnte man darüber ganz gut akquirieren und, und sich verkaufen."[514]

Herr Kaltenbrunner sieht Chancen für Kundenakquise im Coaching-Bereich, jedoch ist dafür eine Investition von Zeit und Aufwand in Xing unabdingbar.[515]

„Also wenn man wirklich auch einen, einen Beitrag leisten kann für die Community, dann kann man das schon da und dort ganz gut einsetzen."[516]

Zum Thema Neukundenakquise über Xing erzählt Herr Toppreiter von seinen Erfahrungen.[517]

„Wenn man unbekannte Menschen auf Xing kontaktiert, ist meine Erfahrung, dass man einen sehr sensiblen, fast liebevollen und inhaltlich relevanten Kontakttext haben muss".[518]

Die zusätzliche Präsenz im Internet durch ein Xing-Profil halten drei Interviewte für die Tätigkeit als Unternehmensberater empfehlenswert.

„Ich glaube, dass es überhaupt nix bringt, wenn Du ein Xing-Profil hast und dich dann nicht mehr darum kümmerst!"[519]

Einen Nutzen von einem Xing-Profil kann man nur generieren, wenn man viel Einsatz gibt, regelmäßig etwas Veröffentlichen und zeigt, dass man präsent ist, meint Frau Berghofer.[520] Sonstige Gründe waren die Suche von Personal über Xing und die Aktivitäten der Konkurrenz beobachten zu können. Für die Personalbeschaffung und für Headhunter wird die Personalsuche über Xing durch die freiwillige zur Verfügung Stellung der Lebensläufe der Mitglieder erleichtert. Kontakte zu knüpfen, Werbung und Marktforschung sieht Frau Arlitzer als Vorteile bei der Nutzung eines Xing-Profils von Unternehmensberatern. Das Beobachten

[514] Interviewtranskript/Graf, Z. 144, 145
[515] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 169-183
[516] ebenda, Z. 170-172
[517] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 481-490
[518] ebenda, Z. 490-493
[519] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 216, 217
[520] Vgl. ebenda, Z. 218-222, 229

der Konkurrenz, das Angebot anzugleichen oder sich abzuheben am Markt ist über Xing leichter möglich, meint die Befragte.[521]

> *„Wer bietet was wie an?" „Wie bieten Andere an?" „Wie machen das die Anderen?" „Wie kann ich es angleichen oder auch nicht angleichen?"*[522]

Herr Graf sieht Chancen die Soziale Netzwerkseite Xing als Unternehmensberater zu nützen, da eine berufliche Kommunikation eher über Xing als Facebook stattfindet.[523]

7.4.18. Chancen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen

Die abschließende Leitfaden-Interview-Frage handelt, ebenso wie das abschließende Literatur-Kapitel, von Chancen und Herausforderungen die sich durch die Verwendung von Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen ergeben. Dabei wurden die Unternehmensberater darauf hingewiesen, dass die Frage alle Sozialen Netzwerkseiten und alle Branchen beinhaltet. Zu der Frage, ob die Befragten Chancen für Unternehmen von Sozialen Netzwerken sehen, haben sie sich wie folgt geäußert:

> *„Ja, da sehe ich riesige Chancen, weil ich glaube, dass gerade von jüngeren Menschen Soziale Netzwerke extrem genutzt werden." „Weil ja die Menschen sich halt sehr stark beeinflussen lassen durch Dinge, die halt von der Masse kommen."*[524]

> *„Also ich denke mal die Jugend ist ja ganz viel in diesen Sozialen Netzwerken und das ist etwas, mit dem muss man sich auseinandersetzen. Da sind sicher Chancen drinnen."*[525]

[521] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 209-214
[522] Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 211-214
[523] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 152-154
[524] Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 191, 192, 195-197
[525] Interviewtranskript/Payer, Z. 344-346

Die Generationen, die nachkommen werden, werden den Kontakt zu den Unternehmen zunehmend über Sozialen Netzwerke suchen, ist Herr Schneeberger überzeugt.[526] Herr Kaltenbrunner und Herr Toppelreiter betonen, dass es auf die Branche und die Zielgruppe ankommt und welches Ziel das Unternehmen auf Sozialen Netzwerken verfolgt.[527]

Zusammengefasst sind die Chancen, die die Unternehmensberater genannt haben in der Grafik:

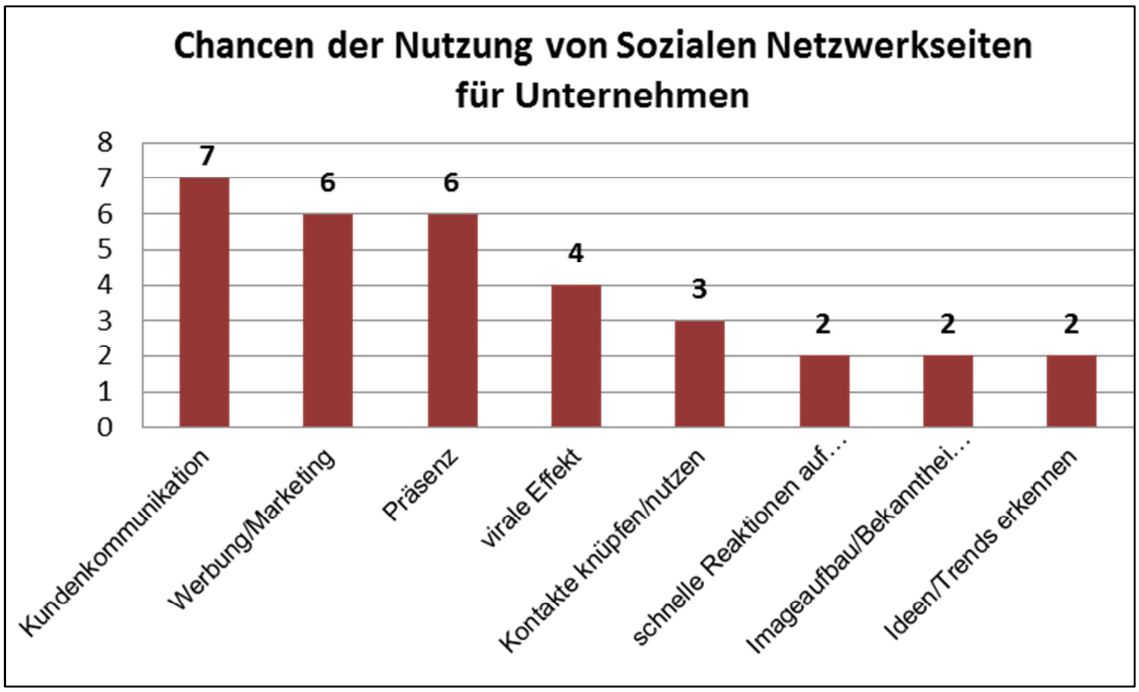

Abbildung 51: Chancen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Die Kommunikation vor allem mit den Kunden wurde von sieben interviewten Beratern als größte Chance von Sozialen Netzwerkseiten im Internet erwähnt. Jeweils sechs Befragte sehen Marketing und Werbung, sowie die Präsenz als Vorteil bei Aktivitäten in Sozialen Netzwerkseiten. Unternehmen können ihre Produkte, Dienstleistungen und ihr Unternehmen bewerben und die Zielgruppe auf sich aufmerksam machen. Die Präsenz im Internet sollte von den Unternehmen auch auf Sozialen Netzwerkseiten genutzt werden, schließlich befinden sich dort die Kunden. Virale Effekte, Kundenempfehlungen und schnelle Informationsverbreitung sind Möglichkeiten, von denen Unternehmen profitieren

[526] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 173-175
[527] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 172, 190; Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 574, 576

können. Online Kontakte knüpfen und Kontakte 1. Und 2. Grades nutzen, ist im Internet einfacher und schneller möglich, sagen drei Unternehmensberater. Der Imageaufbau, die Bekanntheit steigern, schnell auf Einträge und Kunden reagieren zu können sowie Trends erkennen und Ideen genieren sind weitere Chancen, die sich auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet für alle Unternehmen ergeben.

> *„Mit der Zielgruppe in Kontakt bleiben und auf sich aufmerksam machen."*[528]

Die einfachere Kundenkommunikation, die durch Verwendung von Smartphones auch zeit- und ortsunabhängiger möglich ist, sieht Herr Wendler als Vorteil. Zusätzlich sieht er noch eine Vermischung von Kundenkommunikation und Bewerbung des Produkts auf Sozialen Netzwerkseiten, wodurch die Unternehmen von dieser Kommunikation profitieren.[529]

> *„Ich glaub, dass die Chancen gut sind, diese Sozialen Netzwerke für Marketingzwecke zu nutzen."*[530]

Die Präsenz, Trends erkennen und den Markt beobachten sieht Frau Stefany als Chancen für Unternehmen.[531] Zielgruppenansprache, Produkte und Dienstleistungen bewerben, Kontakte pflegen, Trends erkennen, Präsenz zeigen und schnelle Reaktionen auf Missstände sieht Herr Schneeberger als Chancen von Sozialen Netzwerkseiten.[532]

> *„Ja die Chance ist, dass man außerhalb von seinem Webauftritt auch noch anders ah kommunizieren kann oder andere Leute kennen lernen kann oder auf Ideen dadurch auch kommt."*[533]

Die Schnelligkeit und kurzen Wege von Sozialen Netzwerkseiten im Vergleich zu traditionellen Medien hebt Frau Arlitzer hervor, wie schnellere Weitergabe

[528] redigierte Fassung, Interviewtranskript/Graf, Z. 62-164
[529] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 247, 256-259, 276-281
[530] Interviewtranskript/Berghofer, Z. 241
[531] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 169, 170, 175, 182
[532] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 166-172
[533] Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 207-209

von Informationen, Möglichkeiten schneller zu reagieren und agieren. Als Unternehmerin ständig Präsenz zu zeigen und aktiv Einträge zu schreiben auf den Netzwerkseiten, kann zur Steigerung der Bekanntheit führen.[534] Als Kommunikationsmedium und Werbemedium sieht Herr Kaltenbrunner die Sozialen Netzwerke für Unternehmen.[535] Die permanente Präsenz im Internet kann auch zur Bestätigung der Kompetenz führen, meint Frau Payer.[536]

> *„Also man kann schon ein Bild von sich ah verstärken, ja im Sinne von Positionierung."*[537]

Werbung für ein Produkt auf Sozialen Netzwerkseiten zu platzieren, sieht Herr Toppelreiter als große Chance. Wobei er unterscheidet zwischen Direktwerbung auf Xing und versteckter Werbung auf Facebook, da es eher ein privates Netzwerk ist. Der virale Effekt auf Facebook und die soziale Bewährtheit können Unternehmen gezielt für ihr Marketing nutzen. Dazu erklärt Herr Toppelreiter ein Beispiel von Facebook, wo Unternehmen davon profitieren, wenn die Nutzer ihren Freunden Empfehlung aussprechen und indirekte Werbung fürs Unternehmen machen.[538] Frau Berghofer erzählt im Interview als Beispiel für Chancen in Sozialen Netzwerkseiten von einem Unternehmen, dass in der Metallverarbeitungsbranche tätig ist und mit Sportsponsoring auf Facebook auf sich aufmerksam macht. Somit profitiert das Unternehmen von der Mundpropaganda auf Sozialen Netzwerkseiten.[539]

> *„Ich weiß nicht, auf welcher Plattform sie sonst durch äh Sportsponsoring auf ihr Metallverarbeitungsunternehmen aufmerksam machen könnten."*[540]

[534] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 220-226, 233
[535] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 189-197
[536] Vgl. ebenda, Z. 352-358
[537] Interviewtranskript/Payer, Z. 358, 359
[538] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 595-610 und Z. 638-650
[539] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 242-252
[540] ebenda, Z. 252, 253

7.4.19. Herausforderungen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen

Den Chancen stehen auch Herausforderungen gegenüber, denen sich die Unternehmen stellen müssen und sollten, wenn sie auf Sozialen Netzwerkseiten erfolgreich sein wollen. Einige Herausforderungen wurden bei den Interviews benannt und nachfolgend zusammengefasst. Mehrfachnennungen waren auch hier erwünscht.

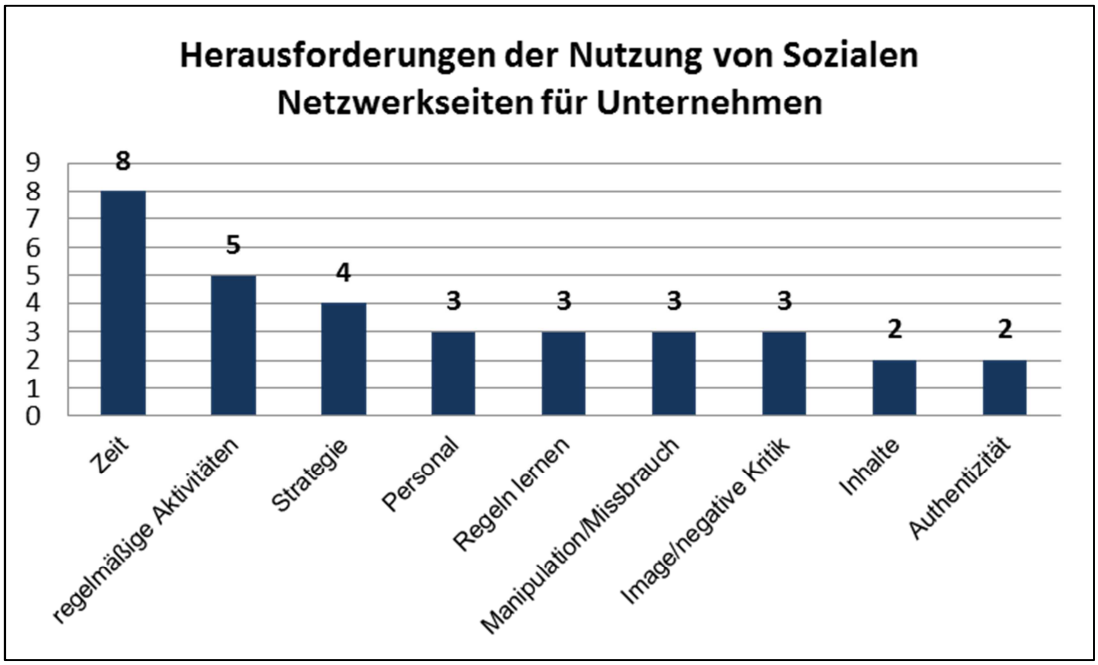

Abbildung 52: Herausforderungen der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten Interviewauswertung, eigene Darstellung

Die am häufigsten genannte Herausforderung ist die zeitliche Ressource, die benötigt wird, um in Sozialen Netzwerken aktiv zu sein. Zusätzlich zum zeitlichen Aufwand sind die Unternehmen mit unabdingbaren regelmäßigen Aktivitäten auf Sozialen Netzwerkseiten konfrontiert. Ständig Neuigkeiten zu posten, die die Aufmerksamkeit der Zielgruppe erregt, kann eine schwierige Aufgabe für Unternehmen sein. Wichtig ist es, eine Strategie zu haben, mit welcher man auf Sozialen Netzwerkseiten arbeitet. Der rote Faden sollte von Unternehmen auf allen Netzwerken, bei allen Einträgen und Aktivitäten erkennbar sein. Fehlende Zeit und notwendiger Aufwand können mit Personal kompensiert werden, jedoch fehlen bei kleinen Unternehmen die finanziellen Mittel dafür. Jedes der Sozialen Netzwerke hat seine eigenen Normen und Regeln, die vor der Kundenanspra-

che beachtet und gelernt werden müssen. Viele Unternehmen missbrauchen die Daten auf den Sozialen Netzwerkseiten und versuchen die Zielgruppe zu manipulieren. Manipulation und Missbrauch wird von den Nutzern der Netzwerke schnell erkannt und es wird darauf negativ reagiert, das kann einem Unternehmen enormen Schaden zufügen. Auch falsche Einträge oder fehlende Reaktionen auf Kundenkommunikation können zu Imageschaden und negativer Kritik führen. Eine Herausforderung für das Unternehmen ist ein schnelles Entgegenwirken auf negative Kritik. Die veröffentlichten Inhalte sollten für die Zielgruppe interessant sein und ihnen einen Mehrwert bieten, meinen zwei der Befragten. Die Authentizität des Unternehmens muss auf allen Sozialen Netzwerkseiten gegeben sein. Zu den Stichwörtern Strategie, ‚roter Faden' und Authentizität kann man folgende Zitate und Meinungen zusammenfassen:

> *„Dass man sich gut überlegen muss, welches Medium nutze ich für welche Botschaft."*[541]

> *„Also ich glaube, da gehört schon ein bisschen ein Konzept überlegt in Sozialen Netzwerken, wenn ich die beruflich nutzen möchte."*[542]

Frau Berghofer sieht als Herausforderung, dass die Unternehmen lernen müssen, mit dem Medium umzugehen, da jedes Netzwerk über seine eigenen Regeln verfügt.[543]

> *„Die Herausforderung für Unternehmen ist zu Lernen. Und sie müssen ganz schnell lernen. Diese Welt im Internet funktioniert völlig nach anderen Regeln, als diese Wirtschaftswelt hier heraußen."*[544]

Auch Herr Graf hat erkannt, dass man für Aktivitäten auf neuen Medien lernen muss, wie man die Zielgruppe erreicht. Zeit investieren, sich dafür interessieren und regelmäßige Aktivitäten hält er für sinnvoll.[545]Massenwerbung und Taktik

[541] Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 280
[542] Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 240-242
[543] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 279-281, 295-297
[544] ebenda, Z. 277-279
[545] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 167-170

hält Frau Payer für eine ineffektiv Strategie auf Sozialen Netzwerken. Sie ist überzeugt, dass Wahrhaftigkeit eher gewinnbringend ist.[546]

> *„Also wenn ich authentisch bin, wenn ich wahrhaftig bin, dann funktioniert das wahrscheinlich super, bin ich das nicht habe ich wahrscheinlich ein Problem.“*[547]

Strategie-, und Zieleentwicklung, Orientierung an der Kundensprache und Pflege sind die wichtigsten Herausforderungen, die ein Unternehmen bei Nutzung Sozialer Netzwerkseiten zu bewältigen hat, bemerkt die Unternehmerin Frau Pelzmann.[548] Die Herausforderungen für Unternehmen, wie zeitliche Ressourcen, regelmäßige Aktivitäten und Pflege stehen in den folgenden Abschnitten im Mittelpunkt. Das Risiko für Unternehmen ist seinen guten Ruf nicht zu verlieren, meint Frau Stefany. Daher sollten die Profile, die Einträge und Kommentare gut überlegt sein. Auch regelmäßige Aktivitäten und Pflege können zu einem guten Image beitragen.[549] Ehrlichkeit, Aktualität, Schnelligkeit zählt Herr Schneeberger während des Interviews an Herausforderungen auf.[550] Zeit, Energie, Pflege und Wartung sind Herausforderungen für Unternehmen bei Präsenz auf Sozialen Netzwerkseiten, für die Herr Wendler als Kleinstunternehmer die Notwendigkeit bei Beschäftigung von Personal sieht.[551] Zu Inhalten, die auf Sozialen Netzwerkseiten gepostet werden sollten, sagt er:

> *„ Also ich hab gar nicht so viel Neues zu berichten.“*[552]

Zum Thema Häufigkeit stellt sich Herr Wendler die Frage, wie oft ein Unternehmen posten sollte. Schließlich möchte man als Unternehmer die Kunden nicht nerven mit permanenten Einträgen und Werbung.[553] Manipulation und Missbrauch der Daten sind die größten Gefahren für Unternehmen, die bewältigen müssen, um auf Sozialen Netzwerkseiten erfolgreich sein zu können. Dazu äußern sich drei befragte Unternehmensberater bei den Interviews. Frau Bernhardt

[546] Vgl. Interviewtranskript/Payer Z. 543-547
[547] Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 214-216
[548] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 225-227, 235-238
[549] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 185-192
[550] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 181-188
[551] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 287-295
[552] ebenda, Z. 303
[553] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 308-314

und Herr Toppelreiter weisen im Interview darauf hin, dass es auf Sozialen Netzwerken, wie auf Xing eine Software zur automatischen Kontaktanfrage gibt, Kontakte taggen. Die Herausforderung darin besteht, die Software nur gezielt und überlegt einzusetzen und sie nicht zu missbrauchen.[554]

> *„Da kann man sich irgendwann die Online-Reputation kaputt machen",*[555]

wenn man schnell viele Kontakte hinzufügt und den Leuten auf Xing unangenehm auffällt dadurch, argumentiert Herr Toppelreiter.

> *„Es gibt keinen Datenschutz mehr. Da kannst Du einfach nur akzeptieren, dass es so ist und dass jeder auf Dein Leben zugreifen kann, wenn Du Dich halt da bewegst."*[556]

7.4.20. Neukundengewinnung auf Soziale Netzwerkseiten

Den zwölf interviewten Unternehmensberatern wurde die Frage gestellt, ob sie Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen im Zusammenhang mit Neukundengewinnung sehen.

[554] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 222-232; Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 684-710
[555] Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 731, 732
[556] Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 222-224

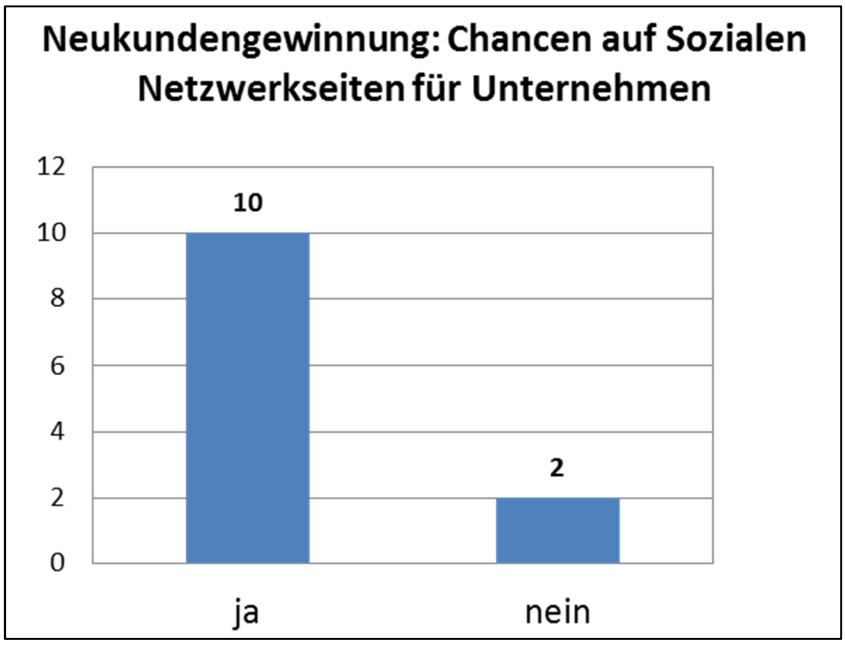

Abbildung 53: Neukundengewinnung: Chancen auf Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Zehn Befragte gaben an, Chancen für Unternehmen im Bereich Neukundengewinnung zu sehen. Zwei Personen sahen keine Möglichkeit über Soziale Netzwerkseiten erfolgreich Kundenakquise zu betreiben.

> *„Über Xing kann man theoretisch, alle seine Kontakte bitten für einen Werbung zu machen.“*[557]

Professionelles Betreiben von Neukundengewinnung über Soziale Netzwerke kann gewinnbringend sein, ist Frau Payer überzeugt.[558] Frau Bernhardt empfiehlt Personen, die Neukunden auf Xing gewinnen wollen, in Gruppen mit schlauen, lustigen, ansprechenden Texten zu den jeweiligen Themen Aufmerksamkeit zu erregen. Zusätzlich sollten die Xing-Networking-Veranstaltungen genutzt werden, um auch den persönlichen Kontakt zum Kunden herstellen zu können.[559] Herr Toppelreiter betont in Bezug auf Neukundenakquise über Xing, dass dazu eine intensive Nutzung des Netzwerks nötig ist, ein professionelles Verhalten und eine vorsichtige Anbahnung des Kontaktaufbaus.[560] Dass interes-

[557] Interviewtranskript/Graf, Z. 186, 187
[558] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 532, 533
[559] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 254,262
[560] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 590, 591, 614, 615, 663, 657, 658, 675-680

sierte Kunden mit dem Unternehmen durch das Lesen dessen Profils in Kontakt treten, bezweifelt Frau Arlitzer.[561]

Jedoch sind die Mehrheit der befragten Berater der Meinung, dass es keine Chancen im Bereich der Neukundengewinnung auf Sozialen Netzwerkseiten für ihre Branche gibt.

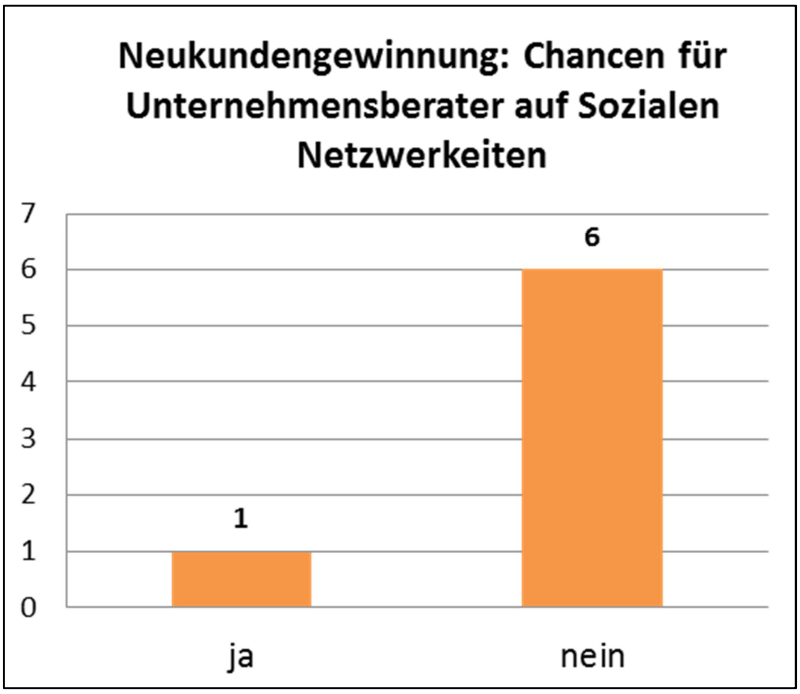

Abbildung 54: Neukundengewinnung: Chancen für Unternehmensberater auf Sozialen Netzwerkseiten
Interviewauswertung, eigene Darstellung

Herr Kaltenbrunner findet, dass es je nach Branche Chancen für Neukundengewinnung auf Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmen gibt, wie zum Beispiel in der Unternehmensberatungsbranche und im Coaching.[562] Herr Muckenschnabel erkennt für sich, in der Personalberatung, keine Chancen bei der Neukundengewinnung über Soziale Medien.[563] Zuerst braucht es die direkte Beziehung in der Unternehmensberatungsbranche, da es eine Beziehungsarbeit ist, denkt Frau Pelzmann.[564] Bei der Unternehmensberatungsbranche geht es um viel Vertrauen und hohe Expertise, meint Herr Toppelreiter, daher wird ein persönlicher

[561] Vgl. Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 244-246
[562] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 225-228
[563] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 237
[564] Vgl. Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 254-258

Kontakt benötigt.[565] Die Erfahrung hat für Frau Stefany gezeigt, dass die Xing-Kommunikation nicht den persönlichen Kontakt im Bereich der Kundenakquise ersetzt.[566] Den Unternehmen entgeht eine große Möglichkeit der Kundengewinnung, wenn sie nicht auf Soziale Netzwerkseiten im Internet, dort wo die Kunden nach Auftragnehmern suchen, präsent sind, behauptet Frau Berghofer. Die Zeiten des Flyer-Auflegens in der Unternehmensberatungsbranche sind vorbei, die Kunden sollten die Unternehmensberater auf Soziale Medien finden und erreichen können.[567]

7.4.21. Mundpropaganda auf Sozialen Netzwerkseiten

„Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie bei der Verwendung von Sozialen Netzwerkseiten im Internet im Zusammenhang mit Mundpropaganda für Unternehmen?“

Frau Payer nimmt an, dass die Kommunikation über Soziale Netzwerke genauso effektiv sein kann, wie im Leben und in vielen Branchen. Aber die Weiterempfehlung in der Unternehmensberatungsbranche wird vor Allem über persönliche Bekanntschaft erfolgen.[568] Bei Networking-Veranstaltung funktioniert die Weiterempfehlung, ist Frau Bernhardt überzeugt. Da kann man sich gegenseitig vorstellen und interessante Personen kennenlernen. Natürlich ist auch eine schriftliche Empfehlung über Xing möglich, da kann man vorschlagen, dass sich deine Kontakte vernetzen.[569] Herr Wendler ist der Meinung, dass die Unternehmensberatungsbranche von der Mundpropaganda lebt und da auch in Soziale Netzwerken Dinge weitererzählt werden, gibt es große Chancen bei Empfehlungen über diese Medien.[570] Eine leichtere Weitergabe von Empfehlungen ist auf Sozialen Netzwerkseiten im Vergleich zu klassischen Medien gegeben, hat Frau Berghofer im Interview geantwortet. Früher gab man Telefonnummer weiter und heute findet man Informationen über die empfohlenen Personen im Internet auf Homepages und Sozialen Netzwerkseiten, dadurch ist die Schwelle des Kunden beim Erstkontakt mit dem Unternehmen geringer. In der Unternehmensbera-

[565] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 759-762
[566] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 199, 202
[567] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 305-312, 316-323
[568] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 465-474
[569] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 458-462, 464-466
[570] Vgl. Interviewtranskript/Wendler, Z. 326-332

tungsbranche findet eine Mundpropaganda jedoch kaum über Soziale Netzwerkseiten im Internet statt, glaubt Frau Berghofer.[571]

> *„Ich glaub auch, dass Kunden nicht aus dem, ich weiß nicht, so ganz kalt jemanden aussuchen. Sondern man hört sich rum. Kennst du jemanden? Ist der gut? Ist die gut oder nicht? Dann wird man einfach weiterempfohlen."*[572]

Frau Stefany würde für eine Empfehlung immer jemanden kontaktierten, auch über Soziale Netzwerke, den sie persönlich kennt.[573]

7.4.22. Zukünftige Entwicklung von Sozialen Netzwerkseiten

Alle interviewten Berater sehen eine zunehmende Entwicklung auf Sozialen Netzwerkseiten auch von Unternehmensseite und damit verbundene größere Chancen und höhere Herausforderungen.

> *„Ja, ich glaube es wird sicher mehr werden, weil einfach die, die jüngere Generation da anders kommuniziert."*[574]

Aber es wird sicher immer eine Mischung zwischen Sozialen und klassischen Medien geben, ist Frau Pelzmann überzeugt. Daher müssen sich die Unternehmen überlegen, welche Medien sie für welche Botschaften nutzen.[575] Da die jungen Menschen, die mit Sozialen Medien aufwachsen, auf den Arbeitsmarkt drängen, wird es Chancen für Kommunikation und Werbung auf Soziale Netzwerkseiten für Unternehmen geben, kann sich Herr Kaltenbrunner vorstellen.[576] Immer mehr Unternehmen werden auf Soziale Netzwerken präsent sein und sich eine Strategie überlegen und Zeit investieren müssen, trotz Automatisie-

[571] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 331-343, 345-351
[572] Interviewtranskript/Graf, Z. 95-97
[573] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 215-218
[574] Interviewtranskript/Pelzmann, Z. 265, 266
[575] Vgl. ebenda, Z. 275-278
[576] Vgl. Interviewtranskript/Kaltenbrunner, Z. 239-245

rung die Netzwerke zu befüllen, schildert Herr Toppelreiter die Zukunftsaussichten.[577]

> *„Wie transportiere ich meine Markenbotschaft, auf welche Art und Weise in den unterschiedlichen Netzen passend?"*[578]

Auch Frau Berghofer glaubt an die steigende Tendenz, dass die Firmen auf Sozialen Netzwerken aktiv werden. Allerdings sieht sie eine Überschwemmung der Kunden mit Informationen, wodurch eine Abneigung der Kunden auf nicht angeforderte Werbung entstehen könnte.[579] Herr Muckenschnabel glaubt, dass zukünftig bei der Akquise die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts bleiben wird.[580] Geschlossenere Systeme, weniger Offenheit, Differenzierung und eigene Netzwerke sieht Herr Schneeberger in der Zukunft der Unternehmen, Zulieferer und Kunden.[581] Noch mehr Herausforderungen sieht Frau Payer in der Zukunft für Unternehmen, da eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Soziale Netzwerkseiten im Internet unerlässlich bleiben wird.[582]

> *„Es wird leider immer mehr werden."*[583]

Die älteren Unternehmer werden der Herausforderung gegenüberstehen mit den Jüngeren mitzuhalten und eine Präsenz auf Soziale Netzwerkseiten wird immer wichtiger werden, bestätigt Frau Arlitzer.[584]

Da die digitalen Nativen in die Entscheidungsposition kommen werden, wird eine intensivere Nutzung Soziale Netzwerke gegeben sein, glaubt Herr Graf.[585] Herr Toppelreiter sieht die Gefahr, dass Unternehmen, die jetzt nicht auf Sozialen Netzwerken aktiv sind, den Zug verpassen werden. Da die zukünftigen Entscheider, die junge Generation, vermehrt über Soziale Netzwerke kommunizieren und recherchieren werden. Ist der Markt dann übersättigt, insbesondere von

[577] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 782-792
[578] ebenda, Z. 802, 803
[579] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 365-375
[580] Vgl. Interviewtranskript/Muckenschnabel, Z. 270, 271
[581] Vgl. Interviewtranskript/Schneeberger, Z. 221-231
[582] Vgl. Interviewtranskript/Payer, Z. 501, 502
[583] Interviewtranskript/Arlitzer, Z. 253
[584] Vgl. ebenda, Z. 257-259
[585] Vgl. Interviewtranskript/Graf, Z. 207-209

aggressiven Marketern, dann können die neu hinzukommenden Unternehmen kaum noch erfolgreich das Medium nutzen. Präsenz, Kundenbindung und den Anbahnungsprozess über Soziale Netzwerke im Internet zu verkürzen, stellt sich Herr Toppelreiter als zukünftige Nutzungs-Chance vor.[586]

7.4.23. Zukünftige Entwicklung der Bedeutung von Xing für Unternehmen

Drei Befragte kommentierten die zukünftige Entwicklung von Xing für Unternehmen. Steigen zukünftig immer mehr Unternehmensberater auf Xing ein, wird es für den Einzelnen weniger gewinnbringend sein als heutzutage, denkt Frau Berghofer.[587] Vielleicht findet in der Zukunft die erste Kontaktaufnahme zwischen Kunden und Unternehmensberater über Xing statt und danach kommt erst das persönliche Kennenlernen, überlegt Frau Stefany.[588] Zunehmend mehr Unternehmen werden Xing nutzen, schätzt Frau Bernhardt, da es ja zahlreiche interessante Funktionen, wie Unternehmensprofile mit der Möglichkeit mitarbeiterinterne Kommunikation zur Verfügung zu stellen, gibt. Da die Entwickler von Xing permanent Verbesserungen ausarbeiten wird Xing auch in Zukunft den Mitgliedern Änderungen in Bezug auf Bedienerfreundlichkeit, Oberfläche und neue Funktionen, erzählt Frau Bernhardt. Die Reaktion der Xing-Mitglieder kennt Frau Bernhardt aus Erfahrung als anfänglich negativ und zunehmend akzeptierend. Auch die Existenz von Headhunters auf Xing begeistert viele Nutzer, weiß Frau Bernhardt und die zunehmende Präsenz von Personalsuchern auf den Sozialen Netzwerkseiten birgt Herausforderungen für die Bewerber, ihre beruflichen und privaten Einträgen abzustimmen.[589]

[586] Vgl. Interviewtranskript/Toppelreiter, Z. 274-281; Z. 746-751 und Z. 848, 850, 860-862
[587] Vgl. Interviewtranskript/Berghofer, Z. 410-412
[588] Vgl. Interviewtranskript/Stefany, Z. 234-236
[589] Vgl. Interviewtranskript/Bernhardt, Z. 522-531; Z. 487-516 und Z. 535-553

8. Fazit und Ausblick

Zuerst wird jeweils eine kurze Zusammenfassung über die Literatur und die Ergebnisse der empirischen Erhebung gegeben. Danach werden die Ergebnisse gegenübergestellt und ein Fazit zur Beantwortung der zentralen Fragen erstellt. Schließlich werden die möglichen zukünftigen Entwicklungen aufgezeigt und das Thema Soziale Netzwerkseitseiten im Internet endet mit einem Zukunftsausblick.

8.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusätzlich zu einer ausgiebigen Literaturrecherche wurden zwölf österreichische Unternehmensberater zu dieser Studie befragt. Diese sind hauptsächlich im Bereich Organisation und Personal in Österreich tätig und arbeiten vorwiegend in Kleinstunternehmen. Die am häufigsten verwendeten Kommunikationsmittel der Befragten mit den Kunden sind das E-Mail, das Telefon und das persönliche Gespräch. Soziale Netzwerkseiten im Internet sind für die Kundenkommunikation eher noch wenig genützte Medien der österreichischen Unternehmensberater. Werden Soziale Netzwerkseiten für die berufliche Kommunikation verwendet, ist es vorrangig Xing. Xing ist das bekannteste berufliche Netzwerk in Österreich und Marktführer im deutschsprachigen Raum. Die befragten Unternehmensberater nutzen Xing zur Kontaktaufnahme und –pflege mit Kunden, Kollegen und Bekannten.

Die Unternehmensberatungsbranche ist sehr vielfältig und verfügt über eine hohe Anzahl an Unternehmen am österreichischen Markt. Sowohl die Literatur als auch die Empirie ergeben ein großes und themenspezifisches Angebot der Branche. Kompetenz, Qualität, Erfahrung und eine erkennbare Angebotsabgrenzung von den Mitbewerbern sind essentiell, um in der Branche erfolgreich tätig sein zu können. Die Hauptmotive der Befragten für eine Berufswahl in der Unternehmensberatungsbranche bestehen in der Arbeit mit Menschen, der Abwechslung der Tätigkeiten, der Vielfalt am Markt und der Freude bei der Unterstützung der Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Die Formen der Bera-

tung, die Methoden, der Beratungsansatz, der Beratungsstil und der Umgang mit Gruppen unterscheiden die Berater untereinander.

Die Literatur verweist auf zahlreiche Chancen für Unternehmen beim Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten zur Kundeninteraktion: zielgruppengenaue Werbung streuen, Kundenbindung durch Dialogführung, Neukundengewinnung, schnelle und kostengünstige Form der Verbreitung von Informationen, Profitieren von großer Reichweite und das Erkennen von Kundenwünschen und deren Bedürfnissen. Bekanntheitssteigung des Unternehmens und der Marke, sowie Differenzierung von den Mitbewerbern spielt vor allem im B2B-Bereich eine wichtige Rolle. Hauptziel ist dabei der Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen und die Generierung positiver Mundpropaganda. Zufriedene Kunden empfehlen ihren Freunden und Bekannten offline und online Produkte und Dienstleitungen, woraus die Gewinnung neuer Kunden für das Unternehmen resultieren kann.

Die befragten Unternehmensberater sehen als größte Chance bei der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten die Kundenkommunikation, wodurch Kundenbindung aufgebaut und gestärkt werden soll. Werbung und Präsenz auf den Sozialen Netzwerkseiten, zusätzlich zur bestehenden Homepage, sind weitere Vorteile. Als zusätzliche Chancen werden die Bekanntheitssteigerung des Unternehmens, das Generieren neuer Ideen und das Erkennen von Trends sowie die Möglichkeit, rasch auf negative Einträge reagieren zu können, gesehen. Den Chancen stehen auch Herausforderungen gegenüber: die Auswahl der richtigen Plattform, die richtige Strategie auf Sozialen Medien, Aufmerksamkeit erregende und aktuelle Inhalte, zeitliche und personelle Ressourcen bei der Erstellung und Betreuung der Inhalte, Datenschutz, sowie sofortige Reaktion auf Kundenanfragen. Die Interviewten nannten vor allem den Zeitaufwand, die Notwendigkeit regelmäßiger Aktivitäten, die Erstellung einer Strategie, Personalaufwand und passende Kundenansprache auf dem jeweiligen Netzwerk als Herausforderungen für einen Einsatz der Sozialen Medien. Mit der Gefahr von Manipulationen und Datenmissbrauch, Imageschaden und negativer Kritik sehen sich die Unternehmensberater beim Einsatz auf Sozialen Netzwerkseiten ebenso konfrontiert. Zusammengefasst ist die Nutzung von Xing für Unternehmensberater vor allem im Bereich der Kundenpflege von Vorteil, hat die Befragung ergeben.

8.2. Fazit

Soziale Netzwerkseiten im Internet werden bei den Nutzern immer beliebter, da sie neue Möglichkeiten des Informationsaustausches und der Kommunikation ermöglichen. Hauptmotive der Teilnehmer auf den Netzwerkseiten sind neben der leichteren und schnelleren Kommunikation die zur Verfügung stehenden Informationen über Produkte und Dienstleistungen auf den Seiten und die Veranstaltungseinladungen. Kontaktaufnahme, -erhaltung und –pflege können zeitsparend mit einer großen Anzahl an geringen Kontakten sowohl privat als auch beruflich über Soziale Netzwerkseiten im Internet absolviert werden. Es gibt zahlreiche Soziale Netzwerkseiten im Internet, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und je nach Zweck von den Mitgliedern genutzt werden. Die Inhalte der Seiten bestehen hauptsächlich aus nutzergenerierten Inhalten, wie Kommunikation, Erfahrungsaustausch, Informationsweitergabe, Kommentare und Diskussionen der Mitglieder.

Die berufliche Netzwerkseite Xing ermöglicht den Nutzern die Kontaktverwaltung und die Kommunikation durch das zur Verfügungstellen einer geeigneten Internet-Plattform. Bereits eine halbe Million Österreicher nutzen Xing zum Austausch und zur Kontaktpflege im privaten und beruflichen Kontext. Zusätzlich zur einfachen Kontaktpflege über Xing können die Nutzer in Gruppen Wissen austauschen und Funktionen zur Veranstaltungsorganisation nutzen. Die Zielgruppe von Xing sind hauptsächlich Personen, die sich im Geschäftsbereich vernetzten und austauschen wollen.

Die zunehmende Präsenz der Mitglieder auf Sozialen Netzwerkseiten eröffnen auch den Unternehmen neue Chancen. Geringe Kosten, weltweite Vernetzung und eine große Reichweite sind nur ein paar der Vorteile für Unternehmen, um mit den Kunden auf diesem Weg in Kontakt zu treten. Neben Marketing und Werbung sollten vor allem der Kundendialog und die Kundenbindung beim Einsatz des Unternehmens im Vordergrund stehen, da sich Soziale Netzwerkseiten im Internet primär auf Kommunikation und soziale Beziehungen konzentrieren. Die intensive Nutzung der Sozialen Netzwerkseiten von Kunden führt zu viralen Effekten und Mundpropaganda und es obliegt dem Unternehmen sich daran zu beteiligen. Zeitliche Ressourcen und technisches Know-How sind Herausforde-

rungen, denen die Unternehmen gegenüberstehen, wenn sie im Internet mit Kunden interagieren wollen. Zusätzlich zum Beziehungsaufbau mit Kunden kann mit geringem Aufwand von Bekanntheitssteigerung, erhöhten Homepagezugriffen und Informationsverteilung profitiert werden. Mit Präsenz auf diesen Seiten kann das Unternehmen Kompetenz und Vertrauen übermitteln, sowie ein positives Image positionieren. Nicht nur im Marketing und Kundendienst, sondern auch in Bereichen Personalsuche, Forschung, Entwicklung und Vertrieb können Soziale Netzwerkseiten von Unternehmen genutzt werden.

In der Dienstleitungsbranche wie hier in der Unternehmensberatung hat Kundenbindung eine große Bedeutung. Der Markt ist übersättigt und zahlreiche Konkurrenten versuchen die Aufmerksamkeit der Kunden für sich zu gewinnen. Auch die Unternehmensberatungsbranche in Österreich verzeichnet einen permanenten Anstieg der aktiv tätigen Unternehmensberater. Kompetenz, Qualität und Wettbewerbsvorteile sind notwendig, um am Markt zu überleben. Soziale Netzwerkseiten im Internet können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit auf das Beratungsunternehmen zu lenken und die Zielgruppe mit individuellen Inhalten anzusprechen. Auch Unternehmensberater können auf Sozialen Netzwerkseiten ihre Bekanntheit steigern und sich vom Wettbewerb differenzieren, um sich beim Überangebot am Markt positiv abzuheben.

Empfehlungen und Mundpropaganda sind einerseits effektiver als klassische Werbung und andererseits bei Dienstleistungen, wie Beratungsangeboten glaubwürdiger. Die Kunden wenden sich für Empfehlungen eher an Meinungsführer und Bekannte, um die Suchkosten und das Risiko zu minimieren. Soziale Netzwerkseiten bieten durch virale Effekte die Möglichkeiten schnellerer Verbreitung von Mundpropaganda und Empfehlungen. Daher ist es aus Unternehmenssicht wichtig, positive Mundpropaganda zu unterstützen und negativer entgegenzuwirken. Dies geschieht vor allem mit Kundenbeziehungsaufbau und erfolgreicher Kundenbindung. Die Dialogführung inklusive Beschwerdemanagement und die aktive Präsenz auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet führt eher zu zufriedenen Kunden und zur Kundenbindung. Diese wiederum kann zur Weiterempfehlung an neue Kunden durch Mundpropaganda resultieren, was auch in der Unternehmensberatungsbranche von Vorteil ist.

Die Kommunikation mit der Zielgruppe auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet kann die Loyalität stärken, Konsumentenbeschwerden abschwächen, nützliches Feedback einholen, Wettbewerbsdifferenzierung hervorrufen und ausgewählte Unternehmensinformationen verbreiten. Die hohen Mitgliederzahlen, das zunehmende Wachstum und die längere Verweildauer auf den Netzwerkseiten können von den Unternehmen effektiv zur Kundenpflege genutzt werden, um einen Wechsel zur Konkurrenz zu minimieren. Die Interaktion der Unternehmen mit den Mitgliedern im Internet führt eher zur Verbundenheit mit den Kunden.

Auf Xing können Unternehmen auf einfache Weise Kontakte pflegen, Informationen verteilen oder Kompetenz und Vertrauen übermitteln. Ein Profil auf Xing ermöglicht die Präsenz im Internet, auf einer vorhandenen Plattform, wodurch ein leichteres Auffinden des Unternehmens und der Kontaktdaten gegeben ist. Der Wunsch der Nutzer von Sozialen Netzwerkseiten nach Persönlichkeit des Unternehmens wird durch ein Xing-Profil mit Foto leichter erfüllt. Empfehlungen über Produkte und Dienstleistungen können mit geringem Aufwand über Xing an Kontakte weitergegeben werden und bei regionalen Xing-Treffen kann Neukundengewinnung angestrebt werden. Das Unternehmen und dessen Mitarbeiter können Aufmerksamkeit auf sich ziehen, indem sie sich aktiv an Gruppengesprächen und Forendiskussionen beteiligen.

Die Literaturrecherche und die empirische Erhebung ergaben vielfältig Chancen beim Streuen von Informationen, kostengünstiger Werbung, Kundenbindung durch Dialogführung, Bekanntheitssteigerung des Unternehmens und Erkennen von Kundenwünschen. Besonders jüngere Zielgruppen und die kommenden Generationen sind zunehmend auf den Sozialen Netzwerkseiten aktiv, daher gibt es leichter Möglichkeiten, diese dort anzusprechen und zu erreichen. Je nach Branche, Zielgruppe und Plattform gibt es unterschiedliche Vorteile und Herausforderungen bei der Nutzung. Kundenkommunikation kann jedoch fast immer vorteilhaft eingesetzt werden. Die Schnelligkeit, Zeit- und Ortsunabhängigkeit und die Möglichkeit der weltweiten Kommunikation erleichtern für Unternehmen die Ansprache der Kunden. Zeitliche und personelle Ressourcen, die richtige Kundenansprache auf der jeweiligen Plattform, Aufmerksamkeit erregende, aktuelle Inhalte, sowie sofortige Reaktion auf Kundenanfragen und –beschwerden sind die Herausforderungen, denen sich Unternehmen beim Einsatz auf Sozialen Netzwerkseiten stellen müssen. Das ergaben Literaturrecher-

che und Interviewauswertungen. Fehlende finanzielle Mittel erschweren es vor allem für kleine Unternehmen Personal aufzuwenden, das für einen effizienten Einsatz auf den Netzwerkseiten benötigt wird. Das Fehlen einer Strategie, die Ignoranz der Regeln auf der Plattform, keine Authentizität und zu geringe Aktivitäten des Unternehmens können zu negativer Kritik und Imageschaden führen. Eine Präsenz auf Sozialen Netzwerkseiten im Internet erfordert gut überlegte Aktivitäten und viel Pflege.

Die Mehrheit der befragten Unternehmensberater nutzt für die berufliche Kommunikation die Soziale Netzwerkseite Xing. Kontaktaufbau und Pflege stehen dabei im Mittelpunkt der Aktivitäten. Besonders die Geburtstagserinnerungsfunktion wird von den Befragten geschätzt und als Kundenpflege-Werkzeug positiv hervorgehoben. Xing wird nur von der Hälfte der Interviewten zum Informationenstreuen und als Werbekanal verwenden. Die Präsenz auf Xing, auch zusätzlich zu einer eigenen Homepage, sehen einige der befragten Unternehmensberater als sehr wichtig an, aufgrund der hohen Mitgliederanzahl auf den Sozialen Netzwerkseiten im Internet. Die Suche nach Dienstleistern, auch nach Unternehmensberatern über Soziale Netzwerkseiten wie Xing nimmt immer mehr zu, daher kann eine hohe Präsenz auf diesem Netzwerk eher dazu führen, von der Zielgruppe gefunden zu werden. Einige Berater erkennen das Potenzial der Neukundengewinnung und der Akquise, das im beruflichen Netzwerk Xing für Unternehmensberater steckt. Jedoch wird es von den Befragten noch kaum für diesen Zweck verwendet. Die von Xing angebotenen Networking-Veranstaltungen werden von den Interviewten wenig genutzt. Die Chancen dieser Veranstaltungen bestehen in der Generierung neuer Kontakte, der Kontaktpflege und dem Austausch. Hinderlich für die Teilnahme sind zeitliche Ressourcenknappheit und Ortsabhängigkeit.

Die empirische Erhebung ergab, dass Mundpropaganda in der Unternehmensberatungsbranche in Österreich eine große Rolle spielt. Zur Differenzierung vom Wettbewerb ist die Mundpropaganda in der Branche unerlässlich, bestätigen die interviewten Berater. Daher ist die Kontaktpflege mit Kunden auch eine Chance, positive Mundpropaganda zu initiieren. Die Neukundengewinnung erfolgt über persönliche Empfehlung in der Branche. Qualität, Erfahrung, Kompetenz und Vertrauen sind wichtige Eigenschaften eines Unternehmensberaters, welche eher durch klassische Mundpropaganda weitergegeben werden. Der persönli-

che Kontakt mit den potentiellen Kunden ist nach wie vor von Bedeutung in der Branche und wird derzeit noch nicht durch neue Medien ersetzt. Die in der Literatur zitierten Chancen, dass Weiterempfehlung zur Gewinnung neuer Kunden über Soziale Netzwerkseiten möglich ist, wird von den Befragten nicht bestätigt. Die Empfehlungsfunktion über Xing wird laut Interviewpartnern kaum angewendet, d.h., dass Kontakte zweiten Grades auf Xing nicht für Empfehlungen herangezogen werden. Eine geringe berufliche Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten begründeten die österreichischen Unternehmensberater mit geringen zeitlichen und personellen Ressourcen. Fehlendes technisches Know-How und zu wenige Informationen über die Inhalte, die Kunden interessieren könnten, werden ebenfalls als Grund für den geringen Einsatz in Sozialen Netzwerkseiten genannt. Des Weiteren betonen die Befragten, dass sie nicht wissen, ob der Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten profitabel für Unternehmensberater sei. So wird Kundenpflege über Soziale Netzwerkseiten zwar erleichtert, aber ob der Aufwand lohnenswert ist, ist ungewiss.

Diese Studie bestätigt, dass die Chancen für Unternehmensberater beim Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten wie Xing insbesondere in der einfacheren Kommunikation, im Beziehungsaufbau und der Kundenbindung liegen. Die Nutzung des Xing-Profils für Werbung und Neukundenakquise ist sinnvoll, jedoch ist die klassische Mundpropaganda in der Branche Unternehmensberatung in Österreich laut Angabe der interviewten Berater vorherrschend. Die Herausforderungen für einen erfolgreichen Einsatz auf Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmensberater sind der große zeitliche und personelle Aufwand sowie die erforderliche intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und dem neuen Medium. Eine im Vorhinein gut überlegte Strategie und die Auswahl der geeigneten Plattform sind empfehlenswert, um Soziale Netzwerkseiten als Werbemedium zu nutzen. Ausschlaggebend ist jedoch die Zielgruppe, eine große Präsenz auf der jeweiligen Plattform kann größere Chancen für das Unternehmen mit sich bringen. Ein aktiver Einsatz kann zahlreiche Chancen ergeben, jedoch müssen die Unternehmen sich für eine zeitaufwendige Nutzung entschließen. Ist man nicht ausreichend von einem gewinnbringenden Erfolg überzeugt, ist auch der Einsatz minimal.

Eine Präsenz auf den Sozialen Netzwerkseiten ist auf jeden Fall für jede Branche empfehlenswert, um sich die Chancen zur Kundeninteraktion nicht entgehen

zu lassen. Besonders da die Kunden aktuell sehr aktiv auf diesen Medien präsent sind, ist ein Einsatz auf den Netzwerkseiten zum jetzigen Zeitpunkt in Betracht zu ziehen. Ein späterer Eintritt in die neuen Medien birgt neue und größere Herausforderungen aufgrund der zunehmenden Aktivitäten und den Gefahren des steigenden Datenmissbrauchs im Internet. Betreffend Kommunikation und Kundenpflege, kann dies auch mit geringem Einsatz erfolgreich vom Unternehmen absolviert werden. Werbung und Marketing in den neuen Medien zu betreiben erfordert mehr Einsatz der Unternehmen. Eine Präsenz im Internet wurde von fast allen befragten Unternehmensberatern verwirklicht, ein aktiver Einsatz wird allerdings noch von wenigen wirklich getätigt. Dabei können mit wenig Budget und geringem Aufwand gute Ergebnisse bei der Kundenpflege erreicht werden.

8.3. Zukunftsausblick

Alle interviewten Unternehmensberater und viele Literaturartikel nehmen eine zunehmende Weiterentwicklung Sozialer Netzwerkseiten im Internet an. Einerseits werden mehr Nutzer, besonders die nächsten Generationen, die neuen Medien intensiver verwenden und andererseits wird die Präsenz von Unternehmen auf Sozialen Netzwerkseiten steigen. Daher wird es größere Chancen für Unternehmen in Zukunft geben, aber auch die Herausforderungen in der Aufmerksamkeitsgewinnung der Zielgruppe werden wachsen. Ob Xing durch Unternehmensberater in Zukunft stärker genutzt werden wird, bleibt offen bzw. wird auch davon abhängen, inwieweit Xing gerade der Zielgruppe der Unternehmensberater spezielle Angebote macht. Es kommt auch auf die Akzeptanz der Kunden an, inwieweit sie die Aktivitäten der Unternehmensberater auf Xing schätzen. Ebenso bleibt offen, ob eine deutliche Steigerung der Mundpropaganda als Marketinginstrument über Soziale Netzwerkseiten erfolgt. Chancen wären vorhanden, jedoch hat sich die klassische Mundpropaganda vor allem in der Unternehmensberatungsbranche in Österreich bewährt. Neukundengewinnung geschieht eher über Mundpropaganda und weniger über Soziale Netzwerkseiten. Eine Änderung in Bezug auf die Neukundengewinnung durch das Internet erfordert einen unpersönlichen Kontaktanbahnungsprozess, der von den Kunden angenommen werden muss, um funktionieren zu können. Eine Zu- oder Abnahme der Aktivitäten auf Sozialen Netzwerkseiten ist vor allem vom Fort-

schritt im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit abhängig. Einerseits sollte die Selbstpräsentation der Mitglieder der Netzwerkseiten gewährleistet sein und andererseits muss ein Missbrauch der Daten der Nutzer weitgehend ausgeschlossen werden.

Die empirische Erhebung dieser Studie wurde aufgrund zeitlichen und personellen Aufwands limitiert und daher sind weitere Studien empfehlenswert. Besonders in Bezug auf den Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten für Unternehmensberater ist eine Studie aus Kundensicht anzuraten. Ein weiterer Vorschlag für eine zukünftige Studie ist, ob ein Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten insgesamt für Unternehmen gewinnbringend sei. Außerdem ist die Frage, ob ein aktiver Einsatz von Unternehmen, insbesondere Unternehmensberatern, im beruflichen Netzwerk Xing wissenschaftlich bewiesene Vorteile mich sich bringt, noch nicht vollständig beantwortet.

9. Literaturverzeichnis

9.1. Internetquellen

Audacity Manual Contents. (18. 01 2013). Abgerufen am 23. 10 2013 von Audacity Manual Contents: C:\Program Files (x86)\Audacity\help\manual\index.html

AGOF; Xing. (12 2012). Abgerufen am 02. 07 2013 von Xing.com, Demografische Daten der Xing-User: http://www.xing.com/pdf/xing_mediadaten_de_201301.pdf

Balance Akademie. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Balance Akademie: http://www.balanceakademie.at/

Birgit Bernhardt MAS. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Birgit Bernhardt MAS: http://www.supervision-graz.at/

Brandt, M. (2013). *Top 10 der sozialen Netzwerke*. Abgerufen am 18. 06 2013 von Statista: http://de.statista.com/themen/138/facebook/infografik/907/top-10-der-sozialen-netzwerke-in-deutschland/

Career`s best Recruiters. (2012). Abgerufen am 05. 06 2013 von Career Network: http://www.careernet.at/cms/upload/bilder/CBR_Rankings_AUT.pdf

Consultingunternehmen.net. (2013). Abgerufen am 10. 10 2013 von Consultingunternehmen.net - Informationen zum Thema Der Beratungsmarkt in Österreich: http://www.consultingunternehmen.net/consultingnews/der-beratungsmarkt-oesterreich

FEACO, Survey of the European Management Consultancy. (12 2012). Abgerufen am 07. 06 2013 von FEACO: http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf

Format. (07. 05 2013). Abgerufen am 02. 07 2013 von Format - Xing steigert Umsatz dank zahlender Kundschaft: http://www.format.at/articles/1319/944/357851/xing-umsatz-kundschaft

Futurezone. (09. 01 2013). Abgerufen am 02. 07 2013 von futurezone.at: http://futurezone.at/b2b/13388-linkedin-zaehlt-200-millionen-mitglieder.php

Harl, A. (2009). *Wirtschaftskammer Österreich.* (F. U. IT, Hrsg.) Abgerufen am 25. 09 2013 von WKO UBIT Unternehmensberatung: http://wko.at/ubit/ub/berufsbild_ub_09.pdf

Hikingdays. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Hikingdays: http://www.hikingdays.com/

Josef Schneeberger - Prozessbegleitung. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Josef Schneeberger - Prozessbegleitung: http://www.oskar-prinzip.at/

In Sachen Kommunikation - Annette Schwindt. (09. 06 2011). Abgerufen am 25. 06 2013 von blog.schwindt-pr.com: http://blog.schwindt-pr.com/2011/06/09/fanseite-profil-unternehmenskonto/

Integral - Social Media Boom reißt nicht ab: Facebook und Youtube mit größtem Zuwachs. (2012). Abgerufen am 18. 06 2013 von Integral: http://www.integral.co.at/downloads/Internet/2012/05/Pressetext2_AIM-Consumer_Q1_2012.pdf

Linkedin. (2013). Abgerufen am 26. 07 2013 von Über Linkedin: http://www.linkedin.com/about-us

Metaconsulting. (09. 03 2012). Abgerufen am 03. 12 2013 von Metaconsulting: http://www.metaconsulting.net/1956/was-bringt-social-media-mit-facebook-xing-co-fur-unternehmen/

McKinsey & Company Standorte. (2013). Abgerufen am 28. 06 2013 von McKinsey & Company : http://www.mckinsey.de/standorte

Mentor - Wien. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Mentor - Wien: http://www.mentor.at/

Muckenschnabel. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Muckenschnabel: http://www.muckenschnabel.at/

Onlineacademy perfact-training. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Onlineacademy perfact-training: http://toppelreiter.perfacttraining-onlineacademy.com/

ÖSB Consulting GmbH. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von ÖSB Consulting GmbH: http://www.oesb.at/

Payer & Partner change agency. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Payer & Partner change agency: http://www.payerundpartner.at/

Pelzmann Unternehmensberatung. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Pelzmann Unternehmensberatung: http://www.pelzmann.org/de/

perfact-training. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von perfact-training: http://www.perfacttraining.com/

Presse.com, die. (25. 06 2012). Abgerufen am 02. 07 2013 von Karriere.DiePresse.com: http://karrierenews.diepresse.com/home/bewerbungstipps/bewerbung/1259585/Interview_Wie-Xing-der-Karriere-helfen-kann#loopstart

Robert Graf - Coaching & Training. (2013). Abgerufen am 21. 10 2013 von Robert Graf- Coaching & Training: http://www.robert-graf.at/pdf/coachprofil.pdf

Ruth Berghofer Msc. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Ruth Berghofer Msc: http://www.ruth-berghofer.at/

Schindler, J. (2010). *Statistiken zur Nutzung des Internets und Sozialer Netzwerke* . Abgerufen am 18. 06 2013 von Gründerszene: http://www.gruenderszene.de/marketing/statistiken-zur-nutzung-des-internets-und-sozialer-netzwerke

Schmidt, H. (2010). *Facebook zieht der deutschen Konkurrenz davon*. Abgerufen am 18. 06 2013 von Faz.net: http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2010/04/26/facebook-zieht-deutscher-konkurrenz-davon-1582/

Statistik Austria - Leistungs- und Strukturdaten. (2013). Abgerufen am 06. 06 2013 von Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html

Universität Wien - Institut für Kultur- und Sozialanthropologie. (31. 01 2011). Abgerufen am 09. 10 2013 von Universität Wien - Institut für Kultur- und Sozialanthropologie: http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-48.html

Unternehmensberater - WKO.at. (10. 11 2011). Abgerufen am 28. 10 2013 von Unternehmensberater - WKO.at: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=330777&DstID=3874

Vitamin B2B. (2012). Abgerufen am 05. 07 2013 von Vitamin B2B - Mit Xing-Marketing erfolgreich neue Kunden und Aufträge gewinnen: http://www.vitamin-b2b.de/xinggeschichte/index.html

Wendler Coaching. (2013). Abgerufen am 21. 10 2013 von Wendler Coaching: www.wendler-coaching.at

Wikipedia. (05. 06 2013). Abgerufen am 09. 09 2013 von Wikipedia - Die freie Enzyklopädie: http://de.wikipedia.org/wiki/Netnographie

Wikipedia - kleine und mittlere Unternehmen. (2013). Abgerufen am 29. 10 2013 von Wikipedia - kleine und mittlere Unternehmen: http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen

Wirtschaftskammer - Oberösterreich - Unternehmensberater. (10. 11 2011). Abgerufen am 25. 09 2013 von Wirtschaftskammer: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=330777&DstID=3874

Wirtschaftskammer Österreich - Internationale Berufsverbände. (10. 02 2012). Abgerufen am 07. 06 2013 von Internationale Berufsverbände: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=660907&dstid=334

Wirtschaftskammer Österreich. (2013). Abgerufen am 03. 06 2013 von Wirtschaftskammer Österreich: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=334&dstname=FV UBIT

Wirtschaftskammer Österreich - KMU Forschung Austria - . (03 2013). Abgerufen am 03. 06 2013 von Wirtschaftskammer Österreich: http://wko.at/ic/Konjunkturbericht_2013.pdf

Wirtschaftskammer Österreich - Mitgliederstatistik des FB UBIT. (17. 04 2013). Abgerufen am 05. 06 2013 von Wirtschaftkammer Österreich - Mitglieder: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=518448&dstid=334&opennavid=31940

Wirtschaftskammer Wien - Unternehmensberatung IT. (06. 09 2012). Abgerufen am 06. 09 2013 von Voraussetzung für die Gewerbeanmeldung für Unternehmensberater - WKO.at: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=217712&dstid=6154&cbtyp=1&titel=Wie%2cwerde%2cich%2cUnter-%2cnehmensberaterIn

Xing. (2013). Abgerufen am 22. 07 2013 von Xing: Das professionelle Netzwerk: www.xing.com

Xing. (2013). Abgerufen am 02. 07 2013 von Xing - Das professionelle Netzwerk: http://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/unternehmen/xing-ag/

Xing - Sicherheit bei Xing. (2013). Abgerufen am 02. 07 2013 von Xing - Sicherheit bei Xing: http://corporate.xing.com/deutsch/unternehmen/sicherheit/uebersicht/

Xing - Werben mit Xing. (2013). Abgerufen am 26. 07 2013 von Xing - das professionelle Netzwerk: https://advertise.xing.com/

Xing-Profil Beatrix Arlitzer. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Beatrix Arlitzer: https://www.xing.com/profiles/Beatrix_Arlitzer

Xing-Profil Bernhardt Birgit. (2013). Abgerufen am 22. 10 2013 von Xing-Profil Bernhardt Birgit: http://www.xing.com/profile/Birgit_Bernhardt2

Xing-Profil Carola Payer. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Carola Payer: http://www.xing.com/profile/Carola_Payer

Xing-Profil Franz Xaver Wendler. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Franz Xaver Wendler: http://www.xing.com/profile/FranzXaver_Wendler

Xing-Profil Hans-Peter Muckenschnabel. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Hans-Peter Muckenschnabel: http://www.xing.com/profile/HansPeter_Muckenschnabel

Xing-Profil Josef Schneeberger. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Josef Schneeberger: http://www.xing.com/profile/Josef_Schneeberger4

Xing-Profil Lisa Stefany. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Lisa Stefany: https://www.xing.com/profiles/Lisa_Stefany

Xing-Profil Michael Johannes Toppelreiter. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Michael Johannes Toppelreiter: https://www.xing.com/profiles/MichaelJohannes_Toppelreiter

Xing-Profil Robert Graf. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Robert Graf: http://www.xing.com/profile/Robert_Graf9

Xing-Profil Robert Kaltenbrunner. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Robert Kaltenbrunner: http://www.xing.com/profile/Robert_Kaltenbrunner

Xing-Profil Ruth Berghofer. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Ruth Berghofer: http://www.xing.com/profile/Ruth_Berghofer

Xing-Profil Sabine Pelzmann. (2013). Abgerufen am 06. 11 2013 von Xing-Profil Sabine Pelzmann: https://www.xing.com/profiles/Sabine_Pelzmann

Xing-Profile. (2013). Abgerufen am 11. 10 2013 von Xing-Profile: www.xing.com/Profile/

9.2. Fachliteratur

Ahmad, A. (2011). A short description of Social Networking Websites and its uses. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 2*(2), S. 124-127.

Allsop, D. T., Bassett, B. R., & Hoskins, J. A. (12 2007). Word-of-Mouth Research: Principles and Applications. *Journal of Advertising Research*, S. 398-411.

Alt, R., & Reinhold, O. (05 2012). Social-Customer-Relationship-Management. *Wirtschaftsinformatik*(5), S. 281-286.

Altobelli, F., & Hoffmann, S. (2010). Chancen und Erfolgsfaktoren der Markenführung im Web 2.0. In R. Berndt, *Erfolgreiches Management* (S. 158). Berlin Heidelberg: Springer.

Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*(1), S. 5-17.

Asur, S., & Huberman, B. (2010). Prediciting the Future with Social Media. *IEEE Computer Society Washington*(1), S. 492-499.

Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Bachmann, T. (03 2012). Coaching? Training? Organisationentwicklung? *Wirtschaft+Weiterbildung*(03), S. 38-40.

Balzert, H., Schäfer, C., Schröder, M., & Kern, U. (2008). *Wissenschaftliches Arbeiten.* Witten: W3L GmbH.

Bamberger, E. (2006). Anforderungsorientierte Beratung. In E. Bamberger, J. Schmidt, & K. Hänel, *Beratung, Counseling, Consulting* (S. 29-57). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Bamberger, I., & Wrona, T. (2008). Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. In I. Bamberger, & I. Bamberger (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung* (Bd. 5, S. 4-32). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Barchewitz, C., & Armbrüster, T. (2004). *Unternehmensberatung* (Bd. 1). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Belardi, N. (1992). *Supervision: von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung.* Paderborn: Junfermannsche Verlags.

Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarshipj. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13*(1), S. 210-230.

Bruhn, M., & Homburg, C. (2010). *Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Bulander, R., & Wüstemann, J. (2012). Studienergebnisse zum Einsatz von Social Media im B2B-Bereich. In D. D. e.V. (Hrsg.), *wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Dialogmarketing Perspektiven 2011/2012*, S. 127-151. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Burmann, C., & Hemmann, F. (2011). Erfolgsfaktoren der Markenführung im Zeitalter sozialer Medien. In U. Wagner, K.-P. Wiedmann, & D. v. Oelsnitz, *Das Internet der Zukunft* (S. 165-170). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buttle, F. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, S. 241-254.

Cheung, C., & Thadani, D. (2010). The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis. *eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society*, (S. 329-345). Bled, Slovenia.

Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*(1), S. 47-75.

Cutillo, L. A., Molva, R., & Strufe, T. (12 2009). Safebook: A Privacy-Preserving Online Social Network Leveraging on Real-Life Trust. *IEEE Communications Magazine*, S. 94-101.

Cyganski, P., & Hass, B. (2011). Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In G. Walsh, B. Hass, & T. Kilian, *Web 2.0; Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (Bd. 2, S. 81-96). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Deelmann, T. (2012). Organisations- und Prozessberatung. In V. Nissen, & B. Klauk, *Studienführer Consulting* (S. 11-24). Wiesbaden: Springer Gabler.

Demmerle, C., Schmidt, J., & Hess, M. (2011). Verhaltenstraining. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (Bd. 3, S. 240-260). Wiesbaden: Gabler.

Denison, K. (2006). *Netzwerke als Form der Weiterbildung.* Abgerufen am 30. 10 2012 von Google Books: http://books.google.at/books?id=G2_Z22XZvaIC&pg=PA24&dq=Soziale+netzwerke+begriff&hl=de&sa=X&ei=OdKPUOWcDojHsgb53YCQDA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Soziale%20netzwerke%20begriff&f=false

Dobele, A., Toleman, D., & Beverland, M. (2005). Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing. *Business Horizons*, S. 143-149.

Drath, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln* (Bd. 1). Freiburg: Haufe-Lexware.

Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*(3), S. 274-277.

Eggert, A., & Helm, S. (2000). Determinaten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung? *der Markt*(2), S. 63-72.

Eisenbeiß, M., & Bleier, A. (2012). Customer Relationship Management. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett, & H. Schrammn-Klein, *Handbuch Handel* (S. 463-485). Wiesbaden: Springer Gabler.

Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H.-P., & Mauch, S. (2008). The long tail of social networking: Revenue models of social networking sites. (Elsevier, Hrsg.) *European Management Journal, 26*, S. 199-211.

Falk, S. (2007). *Personalentwicklung, Wissensmanagement, und Lernende Organisation in der Praxis* (Bd. 2). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Fink, D. (2009). *Strategische Unternehmensberatung.* München: Franz Vahlen GmbH.

Flato, E., & Reinbold-Scheible, S. (2006). *Personalentwicklung - Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis.* Landsberg am Lech: by mi-Fachverlag.

Förster, A., & Kreuz, P. (2002). *Offensives Marketing im E-Business.* Berlin: Springer-Verlag.

Friedrich, K. (2004). *Empfehlungsmarketing* (Bd. 5). Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2008). *Entrepreneurship* (Bd. 2). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Gneiser, M., Heidemann, J., Klier, M., Landherr, A., & Probst, F. (2012). Valuation of online social networks taking into account users´ interconnectedness. *Information Systems and E-Business Management, 10*(1), S. 61-84.

Grabs, A., & Bannour, K.-P. (2011). *Follow me! Leseprobe.* Abgerufen am 24. 04 2012 von eGalileo Computing: http://www.galileocomputing.de/download/dateien/2504/galileocomputing_follow_me.pdf

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. (U. Chicago, Hrsg.) *American Journal of Sociology, 78*(6), S. 1360-1380.

Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, S. 449-456.

Hänel, K. (2006). Lernbedarf von Prozessberatern. In E. Bamberger, J. Schmidt, & K. Hänel, *Beratung, Counseling, Consulting* (S. 137-161). Göttingen: Hogrefe.

Haywood, M. (1989). Managing Word of Mouth Communication. (E. G. Publishing, Hrsg.) *Journal of Services Marketing*(2), S. 55-67.

Heidemann, J. (2010). Online Social Networks: Ein sozialer und technischer Überblick. (U. Augsburg, Hrsg.) *Informatik-Spektrum*(3), S. 262-271.

Heidemann, J., Klier, M., Landherr, A., & Probst, F. (2011). Soziale Netzwerke im Web - Chancen und Risiken im Customer Relationship Management von Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik & Management*(3), S. 40-45.

Heidemann, J., Klier, M., Landherr, A., & Probst, F. (2011). Soziale Netzwerke im Web - Chancen und Risiken im Customer Relationship Managment von Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik und Management*(3), S. 40-45.

Helm, S. (2006). Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts. In H. Hippner, & K. Wilde, *Grundlagen des CRM* (S. 379-398). Wiesbaden: Gabler.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., & Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*(1), S. 38-41.

Henning-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., et al. (2010). The Impact of New Media on Customer Relaionships. *Journal of Service Research*(3), S. 311-330.

Henseler, W. (2011). Social Media Branding. Markenbildung im Zeitalter von Web 2.0 und App-Computing. In E. Theobald, P. Haisch, & S. F. GmbH (Hrsg.), *Brand Evolution* (S. 113-124). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hettler, U. (2010). *Social Media Marketing.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Hilker, C. (2010). *Social Media für Unternehmer.* Wien: Linde Verlag.

Hofert, S. (2007). *Networking für Trainer, Berater, Coachs* (Bd. 1). Offenbach: Gabal.

Hopf, C. (1991). Befragungsverfahren. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff, *Handbuch qualitative Sozialforschung* (S. 177-182). München: Psychologie Verlags Union.

Huberman, B., Romero, D., & Wu, F. (2008). *Social Networks that Matter: Twitter Under the Microscope.* Abgerufen am 14. 04 2012 von Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1313405

Jansen, B., & Zhang, M. (2009). Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal of American Society for Information Science and Technology*(11), S. 2169-2188.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*(53), S. 59-68.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (12 2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. (Informs, Hrsg.) *Marketing Science*(6), S. 740-759.

Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*(54), S. 241-251.

Klauk, B. (2012). HR-Consulting. In V. Nissen, & B. Klauk, *Studienführer Consulting* (S. 37-48). Wiesbaden: Springer Gabler.

Koch, J. (2012). *Marktforschung: Grundlagen und praktische Anwendungen* (Bd. 6). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Koch, M., Richter, A., & Schlosser, A. (2007). Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen. (U. d. München, Hrsg.) *Wirtschaftsinformatik 49*(6), S. 448-455.

Kollmann, T. (2007). *Online-Marketing.* (H. Diller, & R. Köhler, Hrsg.) Stuttgart: W.Kohlhammer GmbH.

Kozinets, R., Valck, K., Wojnicki, A., & Wilner, S. (03 2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Jounral of Marketing*, S. 71-89.

Krasnova, H., Günther, O., Spiekermann, S., & Koroleva, K. (12 2009). Privacy concerns and identity in online social networks. *Identity in the Information Society*(1), S. 39-63.

Kreutzer, R. T., & Hinz, J. (12 2010). *Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing.* Abgerufen am 28. 04 2012 von Econstor: http://www.econstor.eu/bitstream/10419/74329/1/746045727.pdf

Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision* (Bd. 1). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kunkel-van Kaldenkerken, R., & van Kaldenkerken, C. (2006). Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung. In E. Bamberger, J. Schmidt, & K. Hänel, *Beratung, Counseling, Consulting* (S. 281-303). Göttingen: Hogrefe.

Kuß, A. (2010). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse* (Bd. 3). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Langner, S. (2009). *Viral Marketing* (Bd. 3). Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Leitner, P., & Grechenig, T. (2008). Social Networking Sphere: A snapshot of trends, functionalities and revenue models. In P. Kommers (Hrsg.), *Web Based Communities 2008* (S. 187-191). Amsterdam: IADIS Presse.

Lentze, A., & Fellermann, J. (2006). Supervision - Unterstützungsinstrument für organisationsinterne Berater. In E. Bamberger, J. Schmidt, & K. Hänel, *Beratung, Counseling, Consulting* (S. 165-183). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Lin, S.-W., & Liu, Y.-C. (2012). The effects of motivations, trust, and privacy concern in social networking. *Service Business*(6), S. 411-424.

Lippold, D. (2013). *Die Unternehmensberatung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Lis, B., & Korchmar, S. (2013). *Digitales Empfehlungsmarketing.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ludowig, C., & Schmidt-Grell, S. (2012). Social Branding via Xing. In M. Schulten, A. Mertens, & A. Horx, *Social Branding* (S. 347-357). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lutz, A., & Rumohr, J. (2010). *Xing optimal nutzen.* Wien: Linde Verlag.

Mainusch, J., & Burtchen, C. (07 2010). Kontrolle über eigene Daten in sozialen Netzwerken. *DuD - Datenschutz und Datensicherheit*(7), S. 448-452.

Mandl, I., Gavac, K., & Hölzl, K. (2009). Ein-Personen-Unternehmen in Österreich. *Wirtschaft und Gesellschaft*(2), S. 215-236.

Mangold, G., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, S. 357-365.

Markschläger, S., & Werle, E. (2012). Wie Social Branding in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden kann und Verbraucher das Marketing von Unternehmen machen. In M. Schulten, A. Mertens, & A. Horx, *Social Branding* (S. 83-96). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung* (Bd. 6). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* München: Psychologie Verlags Union München.

McAlexander, J., Schouten, J., & Koenig, H. (01 2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*(1), S. 38-54.

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*(40), S. 1153-1159.

Mohe, M. (2012). Strategieberatung. In V. Nissen, & B. Klauk, *Studienführer Consulting* (S. 3-9). Wiesbaden: Springer Gabler.

Muniz, A. M., & O´Guinn, T. C. (03 2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*(4), S. 412-432.

Niedereichholz, C. (2010). *Unternehmensberatung* (Bd. 5). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Niermeyer, R. (2007). *Coaching - Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren* (Bd. 4). München: Rudolf Haufe Verlag.

Nissen, V. (2007). *Consulting Research.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Nissen, V. (2012). Informationsverarbeitungsorientierte Unternehmensberatung. In V. Nissen, & B. Klauk, *Studienführer Consulting* (S. 27-35). Wiesbaden: Springer Gabler.

Pallasch, W., Mutzeck, W., & Reimers, H. (1992). *Beratung - Training - Supervision.* München: Juventa.

Pallis, G., Zeinalipour-Yazti, D., & Dikaiakos, M. (2011). Online Social Networks: Status and Trends. In A. Vakali, & L. Jain, *New Directions in Web Data Management 1* (S. 213-234). Springer Berlin Heidelberg.

Pietsch, G. (2012). Social Media in Unternehmen - Entwicklungsstand und Entwicklungspotenzial. In M. Schulten, A. Mertens, & A. Horx, *Social Branding* (S. 451-465). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pries, P. (2011). Erfolgreiches Social CRM im B2B-Marketing. In T. Schwarz, *Leitfaden Online Marketing* (Bd. 2, S. 890-896). Waghäusel: Marketing-Börse GmbH.

Raacke, J., & Bonds-Raacke, J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the Uses and Gratifications Theory to Exploring Friend-Networking Sites. *CyberPsychology & Behavior, 11*(2), S. 169-174.

Radatz, S. (2000). *Beratung ohne Ratschlag - Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.* Österreich: Verlag systemisches Management.

Rauen, C. (2001). *Coaching* (Bd. 2). Göttingen: Hofrege.

Richter, A. (2010). *Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen* (Bd. 1). Wiesbaden: Gabler.

Richter, A., & Koch, M. (2008). Funktionen von Social-Networking-Diensten. *Proc. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008, Teilkonferenz Kooperationssysteme*, (S. 12). München.

Richter, D., Riemer, K., & vom Brocke, J. (2011). Internet Social Networking: Stand der Forschung und Konsequenzen für Enterprise 2.0. *Wirtschaftsinformatik, 53*(2), S. 89-103.

Rowley, J. (2004). Online branding. (E. G. Limited, Hrsg.) *Online Information Review*(2), S. 131-138.

Ryschka, J., & Tietze, K.-O. (2011). Instrumente der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (Bd. 3, S. 93-114). Wiesbaden: Gabler.

Saller, T., Sattler, J., & Förster, L. (2011). *Beraten, Trainieren, Coachen* (Bd. 1). (M. Meifert, Hrsg.) Freiburg: Haufe-Lexware.

Scheler, U. (2000). *Erfolgsfaktor Networking.* Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Schenk, M. (1995). *Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchuchungen zum Einfluss der persönlichen Kommunikation.* (Mohr, Hrsg.) Abgerufen am 30. 10 2012 von Google Books: http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=6Xo9jnSGGPoC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Soziale+netzwerke+begriff&ots=b2oSF6m9a0&sig=a--20U6j_stkgrjKQhKR21nnDJQ#v=onepage&q=Soziale%20netzwerke%20begriff&f=false

Schmidt, J., Köppen, H., Breimer-Haas, N., & Leppkes, B. (2011). Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (Bd. 3, S. 199-213). Wiesbaden: Gabler.

Schmitz, C., & Ahlers, M. (2012). Soziale Medien im Business-to-Business-Geschäft-Ein Praxisbericht. In M. Schulten, A. Mertens, & A. Horx, *Social Branding* (S. 307-327). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schreyögg, A. (1996). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.* Frankfurt: Campus.

Schulz, S., Mau, G., & Löffler, S. (2011). Motive und Wirkungen im viralen Marketing. In G. Walsh, B. Hass, & T. Kilian, *Web 2.0; Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 217-231). Berlin: Springer-Verlag.

Seidl, B. (2012). Outdoor-Training - Ein lebendiges Instrument der Personalentwicklung. In H. Scarbath, & T. von Beyer-Stiepani, *Handbuch Trainingskompetenz* (S. 104-113). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Seifert, J. (2009). *Moderation und Konfliktklärung.* Offenbach: Gabal.

Stolberg, A. (2012). *Wissenschaftler in TV-Medien.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Teten, D., & Allen, S. (2005). *The Virtual Handshake: Opening doors and closing deals online.* Vereinigten Staaten von Amerika: American Management Association.

Theobald, H. (05 2004). *Unternehmensberatung: veränderter Qualifikationsbedarf.* (W. B. Sozialforschung, Hrsg.) Abgerufen am 25. 09 2013 von Econstor: http://www.econstor.eu/bitstream/10419/44002/1/393838315.pdf

Thommen, J.-P. (2008). Coaching als Instrument der Personalentwicklung. In N. Thom, & R. Zaugg, *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (Bd. 3, S. 137-158). Wiesbaden: Gabler.

Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). Personalentwicklung. In J.-P. Thommen, & A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 7, S. 803-810). Wiesbaden: Gabler.

von Ameln, F., & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen - Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung.* Heidelberg: Springer.

Wagner, C. (2004). Unternehmensberatung. In W. Egger, R. Hasenzagl, F. Stocker, & C. Wagner, *Wirtschaftsberatung in Österreich* (S. 13-88). Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.

Wangenheim, F. v., & Bayón, T. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, S. 233-249.

Wondracek, G., Holz, T., Kirda, E., & Kruegel, C. (05 2010). A Practical Attack to De-Anonymize Social Network Users. *IEEE Symposium on Security and Privacy*.

Zehmisch , M. (2008). *Business-Networking mit Xing.* Düsseldorf: Data Becker.

9.3. Interviews

Arlitzer, B. (24. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Berghofer, R. (19. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Bernhardt, B. (17. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Graf, R. (09. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Kaltenbrunner, R. (11. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Muckenschnabel, H. (12. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Payer, C. (20. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Pelzmann, S. (23. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Schneeberger, J. (18. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Stefany, L. (24. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Toppelreiter, M. (24. September 2013). Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Wendler, F. (30. August 2013). Testinterview, Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich (S. Wendler, Interviewer)

Wendler, S. (2013). Interviewtranskripte, siehe CD-Rom

Anhang I: Übersicht der Interviews

Nr.	Name des Interviewten	Unternehmen	Datum des Interviews	Interview-dauer
1	Franz Wendler	Wendler-Coaching	30.08.2013	00:25:09
2	Robert Graf	Robert Graf - Coaching & Training	09.09.2013	00:15:45
3	Robert Kaltenbrunner	Hikingdays	11.09.2013	00:17:04
4	Hans-Peter Muckenschnabel	Muckenschnabel - Personalberatung & Wirtschaftscoaching	12.09.2013	00:19:16
5	Birgit Bernhardt	Birgit Bernhardt - Praxis für Supervision	17.09.2013	00:47:09
6	Josef Schneeberger	Josef Schneeberger - Prozessbegleitung	18.09.2013	00:20:03
7	Ruth Berghofer	Balance Consulting Balance Akademie	19.09.2013	00:32:51
8	Carola Payer	Payer & Partner - Change Agency	20.09.2013	00:36:33
9	Sabine Pelzmann	Pelzmann Unternehmensberatung	23.09.2013	00:25:12
10	Lisa Stefany	ÖSB Consulting GmbH	24.09.2013	00:24:14
11	Beatrix Arlitzer	Beatrix Arlitzer - Leistungs-Coaching	24.09.2013	00:21:25
12	Michael Johannes Toppelreiter	Perfact training Personalentwicklung GmbH	24.09.2013	01:06:55

Anhang II: Interviewleitfaden

„Einsatz von Sozialen Netzwerken wie Xing für die Unternehmensberatungsbranche in Österreich“

1) a. Sind Sie vorrangig freiberuflicher Unternehmer oder in einem Unternehmen angestellt?
   b. In welchem Bereich sind Sie in der Unternehmensberatungsbranche tätig?
   c. Welche speziellen Zielgruppen beraten Sie?
   d. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? ODER
   Wie viele Angestellte gibt es im Unternehmen?

2) a. Welche Kommunikationswege nutzen Sie mit unternehmensexternen Partnern (Kunden)?
   b. Welche Sozialen Netzwerke im Internet nutzen Sie für die berufliche Kommunikation?
   c. Und welches davon vorrangig?

3) Es gibt in Österreich ein großes und vielfältiges Angebot an Unternehmensberatern.
   a. Wie sehen Sie die Unternehmungsberatungsbranche in Österreich?
   b. Und warum sind Sie in dem Bereich tätig?

4) a. Wofür nutzen Sie ihr Xing-Profil?
   b. Welche Vorteile können sich Ihrer Meinung nach ergeben bei der Nutzung eines Xing-Profils für Unternehmensberater?

5) a. Welche Chancen gibt es für Unternehmen bei der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten im Internet?
   b. Welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Verwendung von Sozialen Netzwerkseiten im Internet gegenüber?
   c. Und im Zusammenhang mit Neukundengewinnung/Mundpropaganda?

6) Zukunftsaussichten

Anhang V: Abstract (Deutsch)

Das zentrale Thema dieser Arbeit sind Soziale Netzwerkseiten im Internet, dessen Hauptzwecke in dem Aufbau und der Pflege sozialer Beziehungen besteht. Berufliche Soziale Netzwerke wie Xing sind für österreichische Unternehmen, insbesondere Unternehmensberater noch eher unbekannte und ungenützte Medien. Im Zuge dieser Studie wurden Chancen und Herausforderungen von Sozialen Netzwerkseiten im Internet für Unternehmen gegenübergestellt und die Nutzung von österreichischen Unternehmensberatern empirisch erhoben. Außerdem versucht diese Arbeit neben den Vorteilen einer Nutzung von Xing für österreichische Unternehmensberater eine zukünftige Entwicklung zu erkennen.

Anhang IV: Abstract (English)

The main topic of this thesis are Internet Social Networking Sites, whose primary purpose of these is building and maintaining social relations. Business Networking Sites, such as Xing, are not well-known media for Austrian companies and more specifically to management consultants and are not frequently used.

In this thesis the advantages and challenges for companies when using Social Networking Sites will be compared.

The Information about the benefit of these sites by Austrian management consultant firms was collected empirically.

In addition to describing the benefits of using Xing for Austrian managment consultants, this study attemps to forecast their future development.

Anhang V:
Curriculum Vitae

Sarah Maria Wendler, Bakk.
geboren am 30. März 1985 in Söchau,
österreichische Staatsbürgerschaft, ledig

(0676) 72 56 248
sarah.wendler@utanet.at

Ausbildung:

Seit 2010	Universität Wien, Masterstudium Betriebswirtschaft Spezialisierung: Marketing und Electronic Business
2005-2010	Universität Wien, Bakkalaureatsstudium Betriebswirtschaft
2004-2006	Wirtschaftsuniversität Wien, Internationale Betriebswirtschaft
Juni 2004	Reife und Diplomprüfung, BHAK Deutschlandsberg

Berufserfahrung:

seit 2007	Wendler Coaching, St.Josef i.d. Weststeiermark geringfügige Beschäftigung
06/2012 – 08/2012	Coca Cola Hellenic, Abteilung Finanz, Kreditorenbuchhaltung, Wien Praktikum
04/2011 – 03/2012	Robert Bosch AG, Abteilung Finanz, Debitorenbuchhaltung, Wien Teilzeit-Praktikum
2001 – 2010	diverse Ferialpraktika