

---

# Interaktives Marketing

**Reihe herausgegeben von**

G. Silberer, Göttingen, Deutschland

W. Fritz, Braunschweig, Deutschland

Die Schriftenreihe präsentiert wissenschaftliche Beiträge zum Einsatz interaktiver, vor allem multimedialer Systeme im Marketing. Stationäre und portable Applikationen rücken dabei ebenso ins Blickfeld wie Offline- und Online-Anwendungen, insbesondere Internet und interaktives Fernsehen. Als Felder der rechnergestützten Interaktion interessieren vor allem Marktforschung, Produktentwicklung, Electronic Publishing, dialogische Präsentation und Kommunikation von Unternehmen, Programmen und Produkten, Vor- und Nachkauf-Service sowie Verkauf und Vertrieb (Electronic Commerce).

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12536>

---

Anja Corduan

# Social Media als Instrument der Kundenkommunikation

Vergleichende Studie  
von Unternehmen in China,  
Deutschland und den USA

 Springer Gabler

Anja Corduan  
Laatzten, Deutschland

Dissertation Technische Universität Dresden, 2018

Erstgutachter: Prof. Dr. Ulrike Stopka  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Jürgen Seitz

Tag der Disputation: 22.01.2018

Interaktives Marketing  
ISBN 978-3-658-22316-8 ISBN 978-3-658-22317-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22317-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Danksagung

Die erfolgreiche Erstellung meiner Doktorarbeit wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Vor diesem Hintergrund möchte ich dieses Vorwort dazu nutzen, um mich bei all jenen Personen zu bedanken, die zur Realisierung dieses Werkes beigetragen haben.

Besonders zu Dank verpflichtet bin ich Prof. Dr. Ulrike Stopka, die mich von der Unwissenheit der ersten Stunde bis zur Fertigstellung dieser Arbeit mit ihrer hohen Bereitschaft zur fachlichen Unterstützung sowie großer menschlicher Empathie begleitet hat. Ihre hilfreichen Anmerkungen und Kommentare haben entscheidend dazu beigetragen, eine überzeugende wissenschaftliche Arbeit anzufertigen. Weiterhin möchte ich mich bei Prof. Dr. Jürgen Seitz für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens bedanken. Gerne erinnere ich mich an die konstruktiven Diskussionen zurück, die mich immer wieder motiviert haben.

Sehr profitiert habe ich auch von den Kommentaren der Veranstalter und Teilnehmer der Konferenzen „European Conference on Social Media ECSM 2017“ und „International Conference on Social Media, Wearable and Web Analytics“ und den anschließenden Doktorandenkolloquien.

Auch die Graduiertenveranstaltungen von Prof. Dr. Klaus Ambrosi waren stets ein willkommener Rahmen zum wissenschaftlichen Austausch.

Für die freundliche Unterstützung im empirischen Teil dieser Arbeit möchte ich mich darüber hinaus bei den Mitarbeitern der Unternehmen und Experten für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie bedanken. So konnte ein umfangreicher Expertenkreis zur Übertragung der theoretischen Erkenntnisse auf die Social-Media-Praxis gewonnen werden.

Ein besonderes Dankeschön möchte ich auch Ines Woditschka aussprechen, die mir bei administrativen Fragen zur Seite stand.

Aus meinem persönlichen Umfeld gilt mein allergrößter Dank Jens Claussen. Ohne ihn wäre das Projekt Dissertation in der Form nicht durchführbar gewesen. Er war mir stets ein geduldiger Ratgeber, stand mir in hellen und dunklen Zeiten bei und glaubte stets an mich und meine Fähigkeiten.

Meinen Eltern, die mich zu jedem Zeitpunkt vorbehaltlos unterstützt und begleitet haben, möchte ich ebenfalls danken. Sie haben mir den Weg hierhin ermöglicht.

Zu meinem großen Glück stand mir auch meine Schwester in dieser Phase meines Lebens zur Seite. Sie hatte stets ein offenes Ohr für mich und war immer für mich da.

Danken möchte ich auch meinem Sohn Julian für seine Liebe.

Anja Corduan

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung .....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Social Media in Unternehmen und aktuelle Herausforderungen im interkulturellen Kontext – Stand der Forschung .....	5
1.2 Social Media in Unternehmen als Thema der wissenschaftlichen Diskussion – bestehende Forschungslücken .....	8
1.3 Ableitung der Forschungsfragen .....	13
<b>2 Begriffliche Grundlagen und theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Ansatz und Vorgehensweise der Arbeit .....	19
2.1.1 Theoretischer Bezugsrahmen .....	19
2.1.1.1 Analyse der Kultur .....	19
2.1.1.2 Analyse der Social-Media-Kundenkommunikation .....	26
2.1.2 Methodische Vorgehensweise: Fallstudien als Instrument empirischer Forschung .....	30
2.2 Begriffliche Grundlagen und Definitionen .....	37
2.3 Entwicklung und Relevanz von Social Media .....	63
2.3.1 Social Media und seine Entwicklung .....	63
2.3.2 Social Media in Unternehmen .....	69
2.3.3 Social Media Marketing .....	72
2.4 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs .....	74
<b>3 Theoretischer Teil .....</b>	<b>77</b>
3.1 Analyse der Social-Media-Kundenkommunikation von Unternehmen .....	77
3.1.1 Analyse Dissemination anhand von Text .....	77
3.1.2 Analyse Dissemination anhand von Fotos .....	97
3.1.3 Analyse Dissemination anhand von Videos .....	104
3.1.4 Analyse Interactivity und Involvement .....	116

3.2	Analyse der kulturellen Unterschiede .....	135
3.3	Ableitung Hypothesen und Beantwortung der normativen Forschungsfrage .....	159
3.4	Operationalisierung der Hypothesen .....	175
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>191</b>
4.1	Methode und Auswahl der Fallstudien .....	191
4.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	201
4.2.1	Ergebnisse der Fallstudie adidas AG .....	201
4.2.2	Ergebnisse der Fallstudie Nike Inc. ....	212
4.2.3	Ergebnisse der Fallstudie Daimler AG .....	226
4.2.4	Ergebnisse der Fallstudie Toyota Motor Corp. ....	240
4.2.5	Ergebnisse der Fallstudie Starbucks Corp. ....	253
4.2.6	Ergebnisse der Fallstudie Wal-Mart Stores Inc. ....	269
4.2.7	Ergebnisse der Fallstudie Haier Group .....	284
4.2.8	Ergebnisse der Fallstudie Samsung Group .....	299
4.2.9	Ergebnisse der Fallstudie HTC Corp. ....	316
4.2.10	Ergebnisse der Fallstudie Huawei Technologies Co., Ltd. ....	330
<b>5</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse der Fallstudien .....</b>	<b>347</b>
5.1	Vergleich der Untersuchungsergebnisse und Beantwortung der explorativen Forschungsfrage .....	347
5.2	Erklärungsansätze für die Unterschiede und Beantwortung der explikativen Forschungsfrage .....	379
5.2.1	Erklärungsansätze für die Verwendung unterschiedlicher Content-Typen in Unternehmensposts .....	379
5.2.2	Erklärungsansätze für die Verwendung informativer Elemente in Unternehmensposts .....	389
5.2.3	Erklärungsansätze für die Anzahl der Worte in Unternehmensposts .....	399
5.2.4	Erklärungsansätze für die Länge der Videos in Unternehmensposts .....	405
5.2.5	Erklärungsansätze für die Verwendung emotionaler Elemente in Unternehmensposts .....	416
5.2.6	Erklärungsansätze für die Häufigkeit der Unternehmensposts .....	424
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>431</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	431
6.2	Zukünftiger Forschungsbedarf .....	442
6.3	Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	447
6.4	Schlussbemerkungen .....	450



---

<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>451</b>
Literaturverzeichnis .....	451
Unternehmenspublikationen .....	501
Interviews .....	508
Gesprächsleitfaden für die Fallstudien.....	509

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Klassifizierung in Low- und High-Context Länder.....	139
Abb. 2:	Content-Typen bei adidas .....	203
Abb. 3:	Ergebnisse weitere Kategorien bei adidas .....	207
Abb. 4:	Content-Typen bei Nike .....	215
Abb. 5:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Nike .....	220
Abb. 6:	Content-Typen bei Mercedes-Benz .....	229
Abb. 7:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Mercedes-Benz .....	234
Abb. 8:	Content-Typen bei Toyota.....	242
Abb. 9:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Toyota.....	247
Abb. 10:	Content-Typen bei Starbucks .....	256
Abb. 11:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Starbucks .....	263
Abb. 12:	Content-Typen bei Walmart .....	271
Abb. 13:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Walmart .....	278
Abb. 14:	Content-Typen bei Haier .....	287
Abb. 15:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Haier .....	293
Abb. 16:	Content-Typen bei Samsung .....	302
Abb. 17:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Samsung .....	309
Abb. 18:	Content-Typen bei HTC .....	318
Abb. 19:	Ergebnisse weitere Kategorien bei HTC .....	323
Abb. 20:	Content-Typen bei Huawei.....	332
Abb. 21:	Ergebnisse weitere Kategorien bei Huawei.....	339
Abb. 22:	Ergebnisse Content-Typen .....	348
Abb. 23:	Ergebnisse Informative Inhalte.....	364
Abb. 24:	Ergebnisse Anzahl der Worte in Posts mit Foto.....	366
Abb. 25:	Ergebnisse Videolänge .....	369
Abb. 26:	Ergebnisse Emotionale Kommunikation .....	372
Abb. 27:	Ergebnisse Nicht-Emotionale Kommunikation.....	374
Abb. 28:	Ergebnisse Häufigkeit der Posts .....	376

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Erkenntnisgewinn H1 .....	388
Tabelle 2:	Erkenntnisgewinn H2 .....	398
Tabelle 3:	Erkenntnisgewinn H3 .....	404
Tabelle 4:	Erkenntnisgewinn H4 .....	415
Tabelle 5:	Erkenntnisgewinn H5 .....	423
Tabelle 6:	Erkenntnisgewinn H6 .....	428

# Abkürzungsverzeichnis

CA = Corporate Advertising

ca. = circa

CEO = Chief Executive Officer

CMO = Chief Marketing Officer

CN = China

CRM = Customer Relationship Management

CSR = Corporate Social Responsibility

C-t-A = Call to Action

DAX = Deutscher Aktienindex

Dtl. = Deutschland

ebd. = ebenda

EU = Europäische Union

eWOM = Electronic Word of Mouth

GLOBE = Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness

HC = High Context

KMU = Kleine- und mittelständige Unternehmen

LC = Low Context

PR = Public Relations

sCRM = Social Customer Relationship Management

SM = Social Media

SNS = Social Network Site

UGC = User Generated Content

USA = Vereinigte Staaten von Amerika

vgl. = vergleiche

WOM = Word of Mouth

z.B. = zum Beispiel

## Zusammenfassung

Social Media – kaum ein Thema wird im Marketing heute häufiger und kontroverser diskutiert. Social Media dient als Informationsquelle, Kommunikationsträger und Bewertungsmittel. Der Nutzer ist kein passiver Teilnehmer mehr, sondern nimmt gleichzeitig die Funktion eines Konsumenten und Produzenten ein. Er kann jederzeit und überall nach Informationen über die neuesten Angebote, Neuigkeiten, Unternehmen und Marken suchen oder selbst Inhalte erstellen.

Diese Veränderung der Mediennutzung hat auch starken Einfluss auf Unternehmen. Durch Social Media Marketing wird es immer einfacher, Inhalte von Werbung und Public Relations unmittelbar und direkt an die Zielgruppe zu kommunizieren. Gleichzeitig gibt es aber nun einen unmittelbaren Rückkanal mit ungefilterten Reaktionen, die wiederum für alle offen einsehbar sind. Gerade internationale Plattformen wie Facebook und Weibo werden von Unternehmen genutzt, um potenzielle Kunden individuell anzusprechen, mit den Endkunden in Kontakt zu treten und diese an die Marke zu binden. Diese unmittelbare, direkte Kommunikation bietet gleichzeitig große Chancen als auch Herausforderungen für die Kundenkommunikation.

Derzeit findet in der Marketingforschung eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet statt. Social Media und deren Chancen und Risiken werden bislang jedoch in nahezu allen Studien als reine 1:1-Beziehung betrachtet. Spezifika der einzelnen sozialen Netzwerke werden zum Anlass genommen, um global gültige Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten. Nicht berücksichtigt werden in diesen Studien meist jedoch die kulturellen Unterschiede in Perzeption und Nutzung der sozialen Medien. Als Hypothese dieser Arbeit spielen diese jedoch eine entscheidende Rolle bei der Nutzung von Social Media als erfolgreiches Kommunikationsinstrument von Unternehmen.

Diese Forschungslücke soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Es soll dabei analysiert werden, inwieweit die in der Wissenschaft argumentierten Kommunikationsansätze für Social Media pauschale Gültigkeit beanspruchen können oder ob diese kulturellen Besonderheiten unterworfen sind.

Diese Frage soll in einer vergleichenden Studie beantwortet werden. Dafür gewählt wurden die USA, Deutschland und China, die in den Variablen Internetpenetration und Bandbreiten ähnliche Werte aufweisen, jedoch kulturell sehr unterschiedlich sind.

Die erste normative forschungsleitende Frage befasst sich mit der Thematik, wie die Social-Media-Kundenkommunikation von Unternehmen idealtypisch ausgestaltet sein sollte. Es wird dabei analysiert, welche Faktoren sich kulturell begründet zwischen den USA, Deutschland und China unterscheiden sollten. Im ersten Schritt wurde dafür die bestehenden Social-Media-Literatur analysiert und festgestellt, dass diese meist nicht kulturell differenziert argumentiert. Die dennoch aus dieser Literatur herausgearbeiteten Empfehlungen für die Ausgestaltung der Social-Media-Kundenkommunikation wurden für das Erreichen dieser kulturellen Differenzierung dann im Rahmen dieser Arbeit mit der Kulturtheorie von Hall (1976) kontrastiert und anhand des Kontextmodells für „High“- und „Low-Context-Länder“ differenziert.

Es wurden sechs Hypothesen herausgearbeitet, die sich auf die relevantesten Aspekte der Social-Media-Kundenkommunikation, nämlich Content-Typen, Unterhaltungswert, Fotos und deren Beschreibung, Videos und deren Länge, Emotionalität und Häufigkeit der Beiträge fokussieren.

In der zweiten explorativen forschungsleitenden Frage geht es darum, wie sich die Social-Media-Kundenkommunikation von Unternehmen in den USA, Deutschland und China in der Realität gestaltet. Es wurde dabei untersucht, inwieweit das Handeln der Unternehmen den Hypothesen entspricht und inwieweit sich die Maßnahmen der Unternehmen zwischen den USA, Deutschland und China unterscheiden.

Die in der ersten Forschungsfrage herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen wurden dabei mit Hilfe von zehn qualitativen Fallstudien mit einer Datenanalyse von öffentlich zugänglichen Unternehmenspublikationen, einer Untersuchung von mehr als 1.000 Posts auf den Social-Media-Accounts der Unternehmen auf Facebook und Weibo und der Befragung von Unternehmensvertretern und Social-Media-Experten mit der Realität verprobt. Bei den in den Fallstudien untersuchten Unternehmen handelte es sich um adidas, Nike, Mercedes-Benz, Toyota, Starbucks, Haier, Huawei, Samsung, HTC und Walmart.

Die dritte explikative forschungsleitende Frage analysierte ebenfalls anhand der aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse die Gründe für die Unterschiede zwischen Theorie und Praxis. Es wurde dabei untersucht, welche Erklärungsansätze es für das

Handeln der Unternehmen gibt und ob die handlungsleitenden Gründe kulturell bedingt sind.

Die Ergebnisse zeigten ein sehr spannendes und differenziertes Bild. Tatsächlich wurden in China mehr Content-Typen genutzt und dort auch mit vielen innovativen Content-Typen kommuniziert. In Deutschland und in den USA wird hingegen verstärkt auf die herkömmlichen Kommunikationselemente zurückgegriffen.

Bei der Überprüfung des Unterhaltungswerts der Kommunikation wurden in China mehr unterhaltsame und weniger informative Elemente als in den USA/Deutschland eingesetzt. Alle befragten Unternehmen nutzten zudem tatsächlich für die Fotos längere begleitende Texte in High-Context-Ländern als in Low-Context-Ländern. Die Überprüfung der Videolänge ergab, dass hier jedoch entgegen der Vermutung die Unternehmen in Low-Context-Ländern ebenfalls ähnlich wie in High-Context-Ländern längere Videos nutzen. Überraschend war, dass fünf Unternehmen sogar deutlich längere Videos in den USA/Deutschland als in China nutzten. Der Großteil der Unternehmen kommuniziert in China tatsächlich emotionaler als in den USA/Deutschland. Auch posteten die Unternehmen in China deutlich häufiger als in den USA/Deutschland.

In der Beantwortung der dritten explikativen Forschungsfrage wurden dann die Gründe für das zwischen China und den USA/Deutschland sehr unterschiedliche Handeln der Unternehmen analysiert.

Die Ergebnisse aus der Praxis ergaben, dass High-Context-Länder tatsächlich aus kulturell bedingten Gründen unterschiedlich handeln und dies in den meisten Aspekten auch dem in den Hypothesen vermuteten Handeln entspricht. So präferieren sie interaktive Elemente, weil sie offen für Ablenkungen und Zeitvertreib sind. Low-Context-Länder präferieren weniger interaktive Elemente, fokussieren eine effiziente Zeitnutzung und eine direkte und aufgabenorientierte Kommunikation. Anders als angenommen spielt aber beispielsweise der Grund für High-Context-Länder der Präferenz für indirekte Elemente hier keine Rolle. Überraschend war auch, dass die Einschätzung der Theorie, die Konsumenten in High-Context-Ländern würden Kommunikation als Kunstform sehen, weniger wichtig ist.

In der Praxis bestätigt wurden aber auch noch einige weitere nicht kulturell bedingte Gründe. Besonders hervorzuheben ist dabei die Ressourcenverteilung zwischen den Ländern, die oft ein wichtiger Faktor für das Handeln ist.

Nachdem die Gründe für das andersartige Verhalten der Unternehmen identifiziert waren, wurden aufgrund dieser Erkenntnisse einige Hypothesen weiterentwickelt.

Insgesamt betrachtet ist besonders interessant, dass viele Unternehmen in ihrer Social-Media-Kommunikation in der Praxis bereits nach einem kulturell differenzierten Verhalten vorgehen und dies auch entsprechend reflektieren, obwohl dies in der Social-Media-Theorie noch nicht entsprechend breit besprochen wird. Diese Arbeit bildet einen der ersten Schritte für eine derartige weitere Diskussion, an die sich dann weitere Studien unmittelbar anschließen können.