

Studie

Verschenkte Potenziale:  
So nutzten deutsche Mittelständler  
und ihre CEOs LinkedIn

*In A Nutshell.*

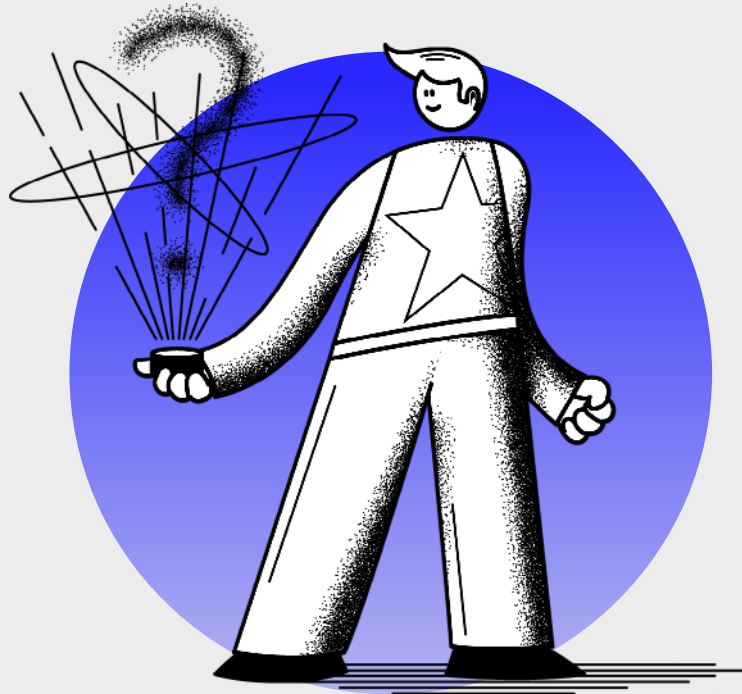
# Der deutsche Mittelstand verspielt Business-Potenziale, weil er LinkedIn nicht richtig nutzt

# INHALT

<u>1 Editorial</u>	04
<u>2 Studienergebnisse Corporate</u>	06
<u>3 Studienergebnisse CEOs</u>	22
<u>4 Wissenschaft</u>	34
<u>5 Methodik</u>	38
<u>6 Ausblick</u>	40
<u>7 Fazit</u>	44
<u>8 Danke</u>	48



# Editorial



# 1

Innovationsschmiede, Jobmotor, ökonomisches Herzstück: Der deutsche Mittelstand hat viele Titel. Zu Recht, gilt er doch als wichtigstes Aushängeschild unserer Wirtschaft und stellt die Hälfte der Arbeitsplätze.<sup>1</sup>

Was Kommunikation und Marketing angeht, ist der Mittelstand jedoch alles andere als vorne dabei. Das belegt unsere Studie, mit der wir erstmals die Nutzung von LinkedIn in diesem Segment repräsentativ auswerten.

Die Studie basiert auf einer Datenmenge von >20.000 Mittelstandsunternehmen, wobei wir, unterstützt vom Institut für Marketing der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität, Corporate- und CEO-Kanäle betrachtet haben.<sup>2</sup> Detaillierte Analysen, unter anderem nach Bundesländern und Branchen, vertiefen die Auswertung und zeigen, wie groß die Unterschiede im Mittelstand sind.

Die Zahlen überraschen: Nur jedes vierte Unternehmen nutzt LinkedIn aktiv, die Hälfte hat keinen Corporate Account, der Rest lässt eigene Profile brachliegen. Zum Vergleich: Im DAX 40 sind alle Firmen bei LinkedIn aktiv. Noch deutlicher werden die Unterschiede, wenn man die CEOs vergleicht.

Unsere Studie beleuchtet einen blinden Fleck auf der Social-Media-Landkarte: Zur Nutzung sozialer Medien bei Großkonzernen

gibt es diverse Analysen, das wichtigste Wirtschaftssegment hingegen fand bislang kaum Beachtung. Dies wollen wir ändern und zeigen, welche Chancen Firmen vertun: LinkedIn ist kein „Nice to Have“ mehr, es ist strategisches Pflichtprogramm.

Das belegen Erfahrungen aus der Branche, die wir in Interviews mit Entscheider:innen abgefragt haben. „LinkedIn ist aus unserem Kommunikations-Ökosystem nicht mehr wegzudenken“, sagt einer der CEOs, der die Potenziale der Plattform verstanden hat. Das zeigen andere Wissenschaftsstudien, die wir in Metaanalysen ausgewertet haben. Und das belegen auch allgemeine Entwicklungen in Social Media, wo LinkedIn bisherige Konkurrenten abgehängt hat. Generative KI wird dies weiter verstärken, da die Menge an digitalem Content massiv steigt. Relevante, menschengemachte Beiträge werden da als Gegengewichte noch wichtiger.

Insofern gilt 2024 mehr denn je: Unternehmen, die LinkedIn nicht professionell nutzen, verpassen Business-Chancen.

Viel Spaß beim Lesen!

*Timm Rotter*  
Geschäftsführer von In A Nutshell

Diese Studie ist entstanden in Kooperation mit dem Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München und dem Mittelstandsportal „Die Deutsche Wirtschaft“ (DDW).



<sup>1</sup> siehe Quellenverzeichnis

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung sprechen wir fortan nur von CEOs, auch wenn es je nach Rechtsform verschiedene Titel gibt

# Studienergebnisse Corporate



## 2

**W**eltweit ist LinkedIn das Business-Netzwerk Nummer eins. Im deutschen Mittelstand ist die Plattform hingegen noch nicht angekommen. Nur gut ein Viertel der analysierten Unternehmen nutzt LinkedIn aktiv, die Hälfte hat gar keinen Account, das übrige Viertel besitzt Accounts, diese sind jedoch mehr oder weniger inaktiv.<sup>3</sup>

Dies wäre nicht weiter tragisch, wäre LinkedIn nur eine von vielen Kommunikations- oder Marketing-Bühnen. Die Plattform mit ihren mehr als einer Milliarde User:innen weltweit hat aber nachweislich signifikant positiven Einfluss auf Unternehmensleistung, Vertrieb, Recruiting und Innovationsfähigkeit – dazu unten mehr.

Generell lässt sich konstatieren: Je größer ein Mittelstandsunternehmen<sup>4</sup>, desto höher offenbar auch das Verständnis für die Relevanz von Social Media bzw. LinkedIn.

Für unsere Studie haben wir die Mittelständler geclustert. Die Zahlen stammen aus der größten verfügbaren Mittelstandsdatenbank von „Die deutsche Wirtschaft“ (DDW). Mehr dazu im Kapitel Methodik. Dabei clustern wir

- nach Umsatz – hier unterscheiden wir u. a. zwischen Mittelständlern allgemein und der Teilmenge der KMU,

- also kleinen und mittelgroßen Firmen mit bis zu 50 Millionen Euro Umsatz
- nach Anzahl der Mitarbeitenden

Zudem haben wir in der Analyse weitere Kriterien ausgewertet:

- ob die Firmen Familienunternehmen sind und/oder Weltmarktführer. Die Einstufung stammt ebenfalls von DDW.
- Branche und Herkunft (Bundesland)

Die Ergebnisse zeigen, wie heterogen der Mittelstand ist, auch wenn der Begriff ja eine gewisse Einheitlichkeit suggeriert. Das beginnt mit der generellen LinkedIn-Aktivität: Bezogen auf alle Akteure haben gut 25 Prozent aktive Profile. Bei KMU, also kleineren Firmen, ist es ein Fünftel weniger.

Auffällig ist, wie viel besser Weltmarktführer auf LinkedIn aufgestellt sind: Jedes zweite Unternehmen – und damit doppelt so

*Ab etwa 250 Mitarbeitenden scheinen Firmen auch in MarCom-Bereichen so professionell aufgestellt zu sein und ausreichend Ressourcen zu haben, dass sie LinkedIn aktiv nutzen.*

<sup>3</sup> inaktiv = weniger als zwölf Corporate-Posts im vergangenen Jahr  
<sup>4</sup> bezogen auf den Umsatz

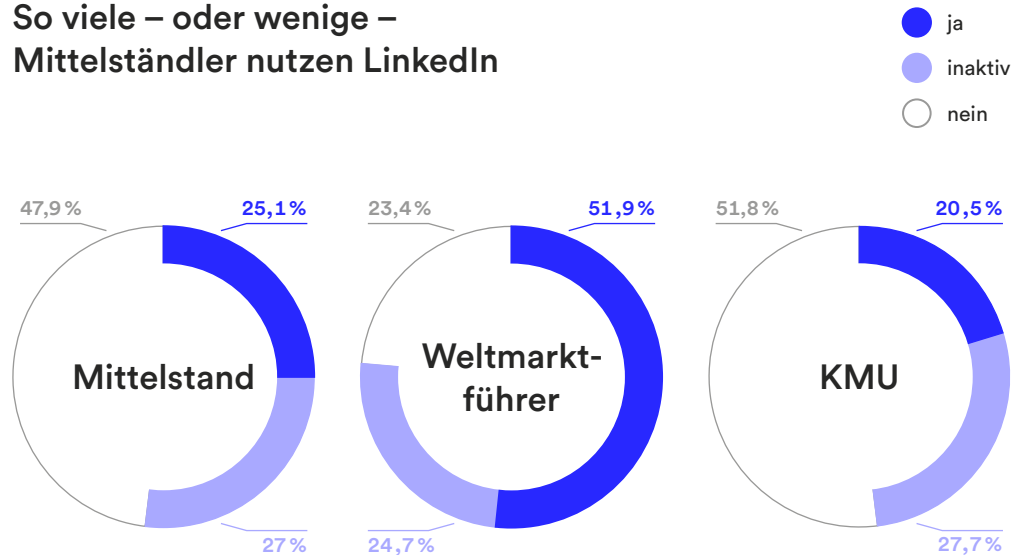
viele wie im Gesamtdurchschnitt – ist aktiv. Ähnliches gilt für Familienunternehmen – nicht zuletzt, weil es hier eine große Schnittmenge mit Weltmarktführern gibt.

Klare Unterschiede zeigen sich auch, wenn man die Anzahl der Mitarbeitenden betrachtet: Ab etwa 250 Mitarbeitenden scheinen Firmen auch in MarCom-Bereichen so professionell aufgestellt zu sein und ausreichend Ressourcen zu haben, dass sie LinkedIn aktiv

nutzen. Je höher die Umsätze, desto stärker sind die hier aktiven Mittelständler überrepräsentiert. Die Zahlen sind signifikant.

Die Tendenz, dass Größe und professionelle LinkedIn-Nutzung korrelieren, setzt sich jenseits des Mittelstandes fort: DAX-Konzerne etwa sind allesamt auf LinkedIn aktiv, und das seit Langem: Bereits 2015 waren 29 von damals 30 Firmen aus der größten deutschen Börsenliga auf LinkedIn aktiv.<sup>5</sup>

### So viele – oder wenige – Mittelständler nutzen LinkedIn

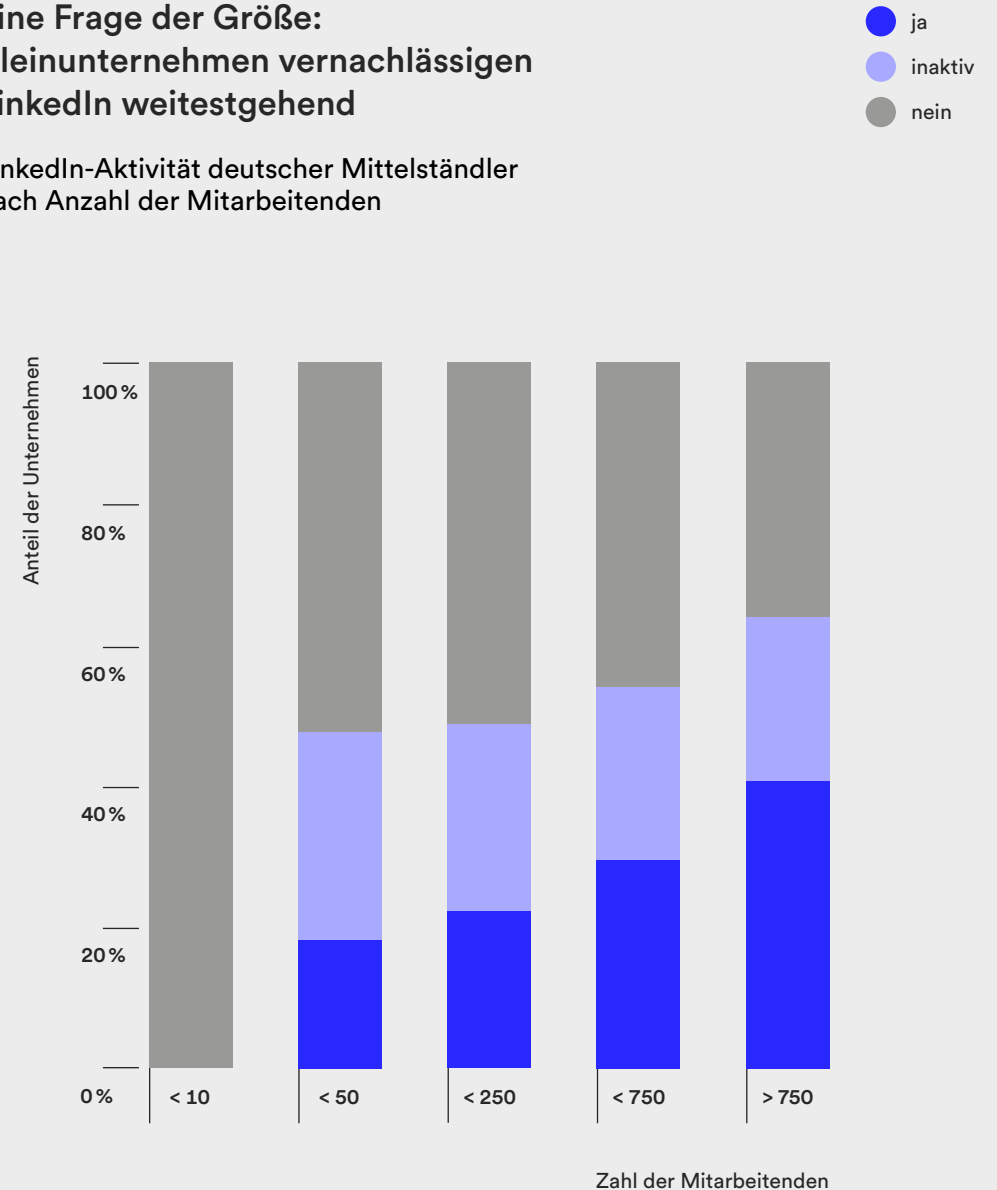


So steht es um die LinkedIn-Aktivität deutscher Mittelständler. Auffällig ist, wie viel aktiver Weltmarktführer sind und wie viel weniger präsent kleine Unternehmen (KMU, max. 50 Mio. Euro Umsatz). Die Clusterung nach „Weltmarktführern“ folgt der Datenbank von DDW.

<sup>5</sup> siehe Quellenverzeichnis

### Eine Frage der Größe: Kleinunternehmen vernachlässigen LinkedIn weitestgehend

LinkedIn-Aktivität deutscher Mittelständler nach Anzahl der Mitarbeitenden



## Regionale und branchenspezifische Besonderheiten

Oft ist vom „Nord-Süd-Gefälle“ die Rede, wenn man die wirtschaftliche Prosperität der Bundesländer betrachtet – eine ähnliche regionale Diskrepanz erkennt man auch in der LinkedIn-Nutzung: In den traditionell ökonomisch starken Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Hessen und Bayern nutzen überdurchschnittlich viele Firmen LinkedIn. Im Norden sind es im Schnitt deutlich weniger, in mehreren Ländern sogar unter 20 Prozent. Auch der Osten schneidet, abgesehen von Sachsen, unterdurchschnittlich ab.

Zusammenhänge zum wirtschaftlichen Erfolg sind leicht erkennbar: In den Top-5-Ländern etwa gibt es viermal so viele Weltmarktführer wie in den fünf am Ende der Liste. Die Firmen machen im Schnitt 20 Prozent mehr Umsatz und haben sogar 25 Prozent mehr Mitarbeitende. Der LinkedIn-Vorsprung belegt also die wirtschaftliche Stärke der südlichen Bundesländer.

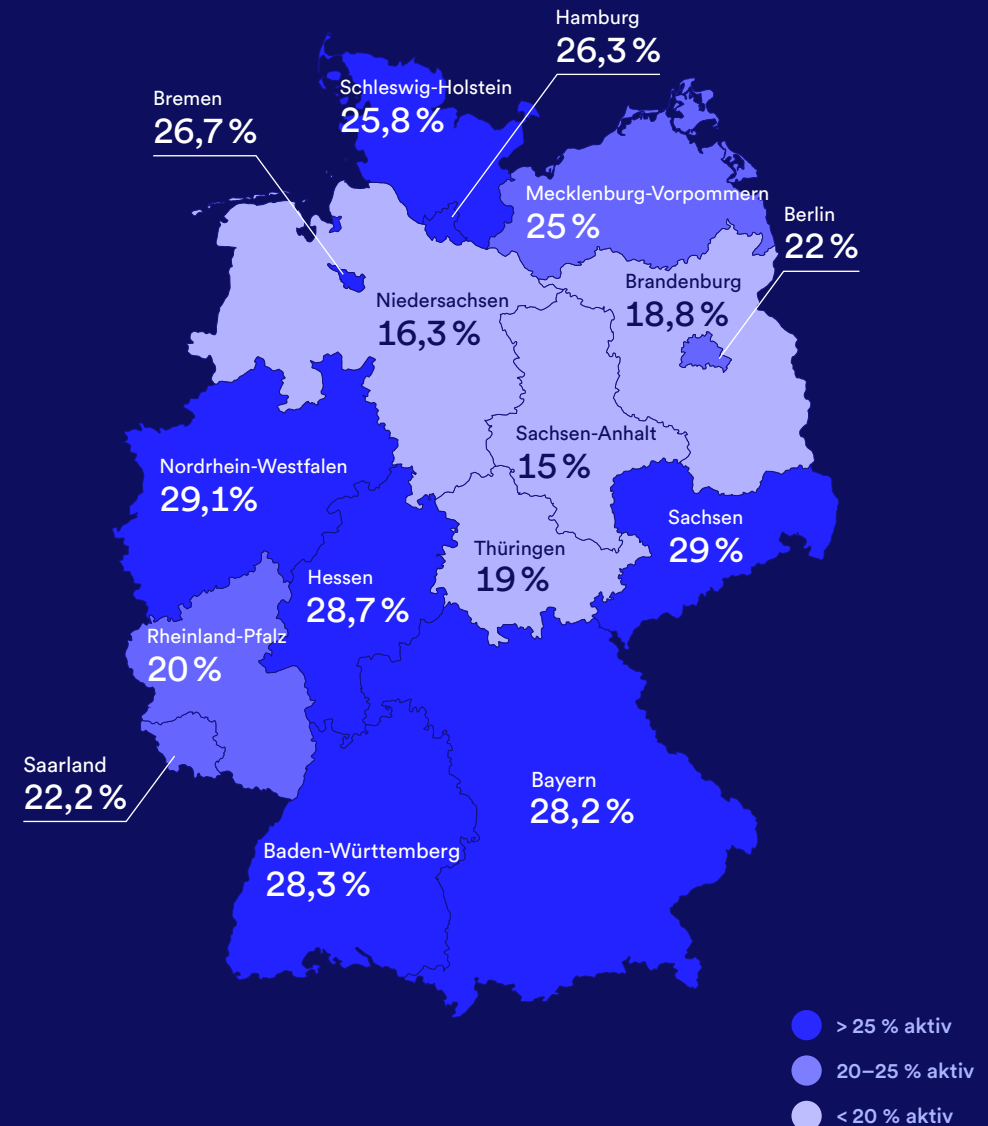
Betrachtet man die Branchen, schneiden Firmen aus Druck & Medien sowie Metall & Elektronik überdurchschnittlich gut ab. Konsumgüterhersteller hingegen sind viel seltener bei LinkedIn und liegen im Branchenvergleich auf dem letzten Platz.

Hier sind wirtschaftliche Zusammenhänge nicht so eindeutig – das Thema werden wir daher in vertiefenden Teilstudien genauer auswerten. Eventuell spielt eine Rolle, dass Consumer-Brands eher in den Social Media aktiver sind, die die breite Masse der Endverbraucher:innen ansprechen – also bei Instagram, Facebook oder TikTok. Unternehmen aus Branchen, die eher für B2B stehen – und dazu zählen zumindest die ersten vier teilweise bis überwiegend –, profitieren hingegen eventuell stärker von LinkedIn.

Xing haben wir ebenfalls ausgewertet – die ehemalige Business-Plattform hat aber in keinem der Segmente mehr wirkliche Relevanz: Nur einer von zehn Mittelständlern nutzt den Account noch aktiv. Bei KMU sind es sogar nur sechs Prozent. Diese Zahlen dürften weiter sinken und dazu führen, dass Xing als Business-Plattform weiter Bedeutung einbüßt. Denn je weniger Unternehmen und User:innen dort aktiv sind, desto geringer ist für die Verbliebenen der Mehrwert – eine Abwärtsspirale, wie wir sie etwa auch seit Jahren für Facebook bei den jungen Generationen beobachten (siehe [Ausblick](#)). Interessant ist Xing aus Sicht der meisten Unternehmen nur noch über die zugehörige Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu.

## NRW, Sachsen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern als Top 5

Der Anteil der auf LinkedIn aktiven Mittelständler in den 16 Bundesländern offenbart ein deutliches Nord-Süd-Gefälle



## Der Mittelstand, geclustert in 14 Branchen: So stark unterscheiden sie sich in ihrer LinkedIn-Nutzung

34,9 %

Druck & Medien  
Rang 1

34,8 %

Metall & Elektronik  
Rang 2

32,1 %

Energie & Umwelt  
Rang 3

16,7 %

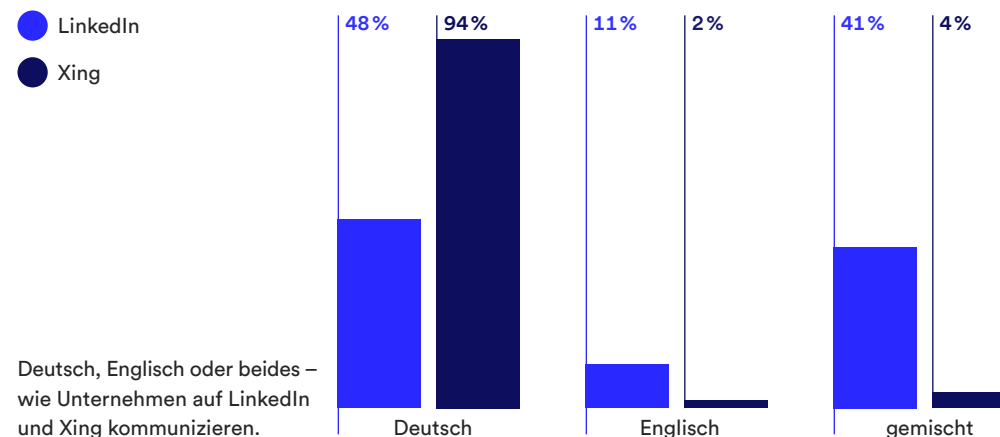
Freizeit  
Rang 12

14,4 %

Handel  
Rang 13

11,0 %

Konsum & FMCG  
Rang 14



Anschluss verpasst: Xing spielt im Mittelstand im Vergleich zu LinkedIn keine relevante Rolle mehr.

Wie zu erwarten, ist mit steigender Unternehmensgröße auch die Zahl der Follower:innen höher. Im Durchschnitt kommen deutsche Mittelständler auf 5500 Follower:innen, bei KMU (bis 50 Mio. Euro Umsatz) sind es knapp 2300.<sup>6</sup> Zum Vergleich: Der Durchschnitt der DAX-40-Unternehmen

liegt aktuell (Januar 2024) bei etwas über einer Million Follower:innen.

Ebenfalls erwartbar, daher nur kurz erwähnt: Die LinkedIn-Accounts sind deutlich internationaler ausgerichtet als ihre Pendanten bei Xing. Fast alle Mittelständler, die Xing (noch) nutzen, sind dort rein deutschsprachig unterwegs. Auf LinkedIn gilt dies nur für rund 45 Prozent. Die übrigen mischen Deutsch und Englisch oder kommunizieren komplett auf Englisch.

## Vier Learnings zur LinkedIn-Nutzung im deutschen Mittelstand

Wir haben mit den Social-Media-Verantwortlichen und CEOs unterschiedlicher Mittelständler gesprochen. Dabei zogen sich vier Themen durch:

- LinkedIn ist im Mittelstand noch relativ neu
- Die erfolgreichen Akteure haben erkannt, dass LinkedIn nur funktioniert,

<sup>6</sup> Wie stark die Streuung ist, sieht man daran, dass der Median deutlich geringer liegt – bei 1500 bzw. 1050.

wenn es keine Abspiefläche für Unternehmenswerbung mehr ist

- Erfolg auf der Plattform hat nur, wer LinkedIn auch aus internen Ressourcen heraus betreibt – komplettes Outsourcing gelingt nicht
- LinkedIn ist ein wichtiger Baustein im Kampf um Talente und Fachkräfte

## LinkedIn ist für viele im Mittelstand noch relativ neu

Viele Firmen haben erst während oder nach der COVID-19-Pandemie LinkedIn als Kanal für sich entdeckt. Bei Ortlieb, einem Hersteller von Outdoor-Ausrüstung aus Mittelfranken etwa, ging Anfang 2022 der erste Beitrag online. „Auf LinkedIn können wir Inhalte kommunizieren“, sagt Marketingmanagerin Lisa Rexroth, „die auf unserer Website oder auf anderen Kanälen keinen Platz finden.“

Dazu zählen vor allem aktuelle Einblicke und Kurzmeldungen, bei Ortlieb etwa zuletzt die einzelnen Stationen beim Extremsport-Event „Trans America Twice“. In ihrer Kleintheitigkeit passen sie nicht zu den langsamen und standardisierten Corporate-Medien wie Blog oder Onlinemagazin, umso besser aber in einen digitalen Newsfeed wie LinkedIn.

Auch der Iserlohner Stahlhersteller Risse+Wilke hat erst 2022 LinkedIn professionell aufgesetzt: „Das letzte Jahr hat mir eines



*„Das letzte Jahr hat mir eines vor Augen geführt: LinkedIn bietet für uns so viel mehr Potenzial, als ich gedacht hätte“*

– David Marreiros Cunha, Risse+Wilke

vor Augen geführt: LinkedIn bietet für uns so viel mehr Potenzial, als ich gedacht hätte“, sagt David Marreiros Cunha, der sich im Personalbereich um LinkedIn kümmert. „Es ist ein mächtiges Netzwerk, das Unternehmen und Menschen vielfältige Möglichkeiten bietet, die eigene Sichtbarkeit zu steigern.“

„Sichtbarkeit“ ist ein Begriff, den wir in den Gesprächen häufig gehört haben. Er ist nicht falsch, aber genauer betrachtet ist „Sichtbarkeit“ Mittel zum Zweck: Aus Business-Perspektive hilft sie nur dann, wenn die richtigen Zielgruppen die Inhalte sehen und dann idealerweise auch noch das tun, was der Post erreichen möchte – etwa auf die HR-Website klicken oder einen Newsletter

abonnieren. Umso wichtiger ist, bei jeder Social-Media-Kampagne Ziele und Zielgruppen zu definieren.

## Kein Kanal mehr für Unternehmenswerbung

Dauerhafte Sichtbarkeit auf LinkedIn gibt es inzwischen nur noch, wenn man den Kanal richtig versteht: Wie andere Netzwerke zuvor, drosselt auch hier der Algorithmus die Reichweite von Posts. Bei Unternehmen ist dies noch stärker der Fall als bei persönlichen Accounts. Umso wichtiger, dass die eigenen Contents für die Zielgruppen relevant sind – was LinkedIn vor allem anhand von Engagement (Likes, Kommentare, Klicks, ...) misst.



*„Ich bin davon überzeugt, dass LinkedIn nur noch funktioniert, wenn es authentisch ist“*

– Carmen Dücker, BWH



*„LinkedIn ist ein People Business“*

– Vitesse Schleinig, LichtBlick

Entsprechend gilt, und da bestätigt unsere Agenturperspektive auch die Erfahrungen erfolgreicher Mittelständler: Die Zeiten von Unternehmenswerbung auf LinkedIn sind vorbei. „Ich bin davon überzeugt, dass LinkedIn nur noch funktioniert, wenn es authentisch ist“, sagt Carmen Dücker, CEO der Hotelgruppe BWH, zu denen unter anderem Best Western gehört, und die selbst sehr aktiv ist auf LinkedIn – mehr dazu im [CEO-Kapitel](#).

Der Hamburger Energieversorger LichtBlick, mit 9.000 Follower:innen einer der größeren Accounts im Mittelstand, ist auch deswegen erfolgreich, weil er LinkedIn eben nicht für Werbung nutzt: „LinkedIn ist ein People Business“, sagt Vitesse Schleinig, die verantwortliche Social Media Managerin. Sie postet vor allem „Content mit und über Menschen“. Nur damit erreiche man

heute organisch, also ohne Werbegeld, noch gute Reichweiten, so Schleinig. Mit dieser Strategie hat sich die Follower:innen-Zahl von LichtBlick in gut zwei Jahren mehr als verdreifacht.

## Erfolg hat nur, wer auch interne Ressourcen einsetzt – Outsourcing klappt nicht

Agenturen können strategisch beraten, können im Setup der Prozesse, Formate und Tools helfen und auch später die Content-Erstellung als „Werkbank“ unterstützen. Wirklich gute und zum Business passende Geschichten entstehen aber nur, wenn es intern kompetente Menschen gibt, die LinkedIn vorantreiben und dem Thema die nötige Priorität geben. Zwei Fehler im Setup begegnen uns immer wieder:

- dass diese Aufgabe in der Geschäftsleitung liegt: Dort fällt sie schnell hinten runter, weil es immer wieder wichtigere To-dos gibt.
- dass allein Werkstudent:innen die LinkedIn-Kommunikation steuern

In einer idealen Welt verantwortet eine integrierte MarCom-Abteilung Social Media als Teil des internen und externen Medienmix'. Die Realität im Mittelstand aber sieht

oft anders aus: Marketing und PR/Kommunikation sind getrennt, wenn es überhaupt eine Corporate-Communication-Funktion gibt. HR, ebenfalls ein wichtiger Stakeholder für LinkedIn, ist oft noch weiter entfernt und in Social-Media-Strategie- und -Umsetzung nur bei wenigen der befragten Firmen wirklich eingebunden.

Wir betreuen einen Kunden, der die LinkedIn-Professionalisierung als Aufhänger für ein Change-Projekt genommen und eine integrierte MarCom-Einheit geschaffen hat. Ist dies nicht möglich, ist LinkedIn dort am besten aufgehoben, wo die Storytelling-Expertise am größten ist. In der Regel ist das PR/Kommunikation. Wichtig ist zudem



*„Die klare Kanalverantwortung stellt sicher, dass die Social-Inhalte eng mit unserer Unternehmenskultur und -vision verknüpft sind“*

– Daniela Kautz, Medirest



*„Noch sind wir vom Fachkräftemangel zwar weitgehend verschont. Aber es wird auch uns irgendwann treffen – und daher möchte ich, dass uns die Mitarbeiter von morgen im Blick haben“*

– Andreas Widl, Samson

der enge Austausch mit den Fachbereichen, da viele Geschichten dort liegen, die Kolleg:innen sie aber nicht erkennen.

Risse+Wilke etwa hat eine Initiative ins Leben gerufen und quer durch die Abteilungen Kolleg:innen aus der Produktion und der Verwaltung ins Boot geholt. Ein Azubi bringt zudem speziell die junge Perspektive ein.

Medirest, einer der Marktführer für Catering im Gesundheits- und Pflegesektor, hat eine Marketingmanagerin speziell auf das Thema angesetzt, um – im engen Austausch mit den Fachbereichen – passende Storys zu entwickeln. „Die klare Kanalverantwortung stellt sicher, dass die Social-Inhalte eng

mit unserer Unternehmenskultur und -vision verknüpft sind“, sagt Geschäftsführerin Daniela Kautz und erwähnt damit einen wichtigen Punkt: Zu oft ist LinkedIn Abladeort für Randnotizen aus dem Business, vielen Mittelständlern fehlt der strategische Fokus.

## Employer Branding ist für viele das wichtigste Ziel auf LinkedIn

Der zunehmende Fachkräftemangel ist sicher einer der Gründe, wieso LinkedIn so gefragt ist. Es ist das größte Business-Netzwerk der Welt, entsprechend sind Firmen hier immer

# EXKURS

## Community Management

**E**gal, wie gut die eigenen Beiträge sind: Die wichtigsten LinkedIn-Inhalte sind die der Nutzer:innen. Mit ihnen professionell umzugehen, ist sowohl Krisenprävention als auch Chancen-Management.

Die Bedeutung von User Generated Content haben die meisten Mittelständler erkannt, wie unsere Studie zeigt: Drei Viertel betreiben Community Management, reagieren also auf eigenen Accounts auf Fragen und Feedback. Dabei korrelieren LinkedIn-Aktivität und Bewusstsein für die Community: Firmen, die häufig (>2 Posts pro Woche) posten, kümmern sich allesamt um ihre Follower – weniger aktive Marken deutlich seltener.<sup>7</sup>

Bei persönlichen Accounts ist Community Management genauso wichtig. Gerade Accounts von Executives erhalten oft relevante Anfragen – etwa für Interviews oder Vorträge. Inzwischen ist es absolut üblich, dass sich Führungskräfte beim Monitoring von ihren Teams unterstützen lassen. Wie viel Support sinnvoll ist, ist eine individuelle Entscheidung. Wir betreuen C-Levels, die alles delegieren und nur bei Krisen informiert werden wollen. Anderen, wie Andreas Widl, ist es wichtig, auf Kommentare selbst zu reagieren: Nur so bleibe der Austausch authentisch, sagt der Samson-Chef.

LinkedIn hat einen Vorteil gegenüber anderen Social Media wie X (früher Twitter) oder Instagram: Es ist weniger impulsiv und schnelllebig. Es reicht, binnen 24 Stunden auf Kommentare zu reagieren, wie es auch etwa der Anspruch bei LichtBlick ist. Manchmal tut es dabei auch ein Like, das Wertschätzung ausdrückt. Wichtig ist, dass man die Community sieht – so hat es zum Beispiel der Sportartikelhersteller Ortlieb für sich definiert. Unsere Studie bestätigt, dass sich Community Management auszahlt. Und dies gleich zweifach. Wer auf die Community eingeht,

- ... bekommt mehr Resonanz und damit mehr Feedback zur eigenen Leistung inklusive – siehe oben – wertvoller kritischer Hinweise.

- ... steigert die Sichtbarkeit: Jede Interaktion sorgt dafür, dass User:innen jenseits der eigenen Followerschaft die Posts sehen.

Besonders wichtig sind dabei Kommentare und Shares: Diese „hochwertigen Interaktionen“ erhöhen die zusätzliche Reichweite besonders stark. Während Account-Monitoring Standard ist, betreiben die wenigsten Unternehmen proaktives Community Management, suchen also Kommunikationschancen und Krisenthemen abseits der eigenen Profile. „Dazu fehlen uns einfach die Kapazitäten“, heißt es etwa bei LichtBlick.

Dies ist nachvollziehbar, allerdings dürfte das Thema in Zukunft an Bedeutung gewinnen: Wir sind auf dem Weg in eine „Post-Social-Welt“, in der Communitys granularer werden und große Netzwerke und Accounts an Relevanz verlieren. LinkedIn wird zwar absehbar die Business-Plattform Nummer eins bleiben (siehe *Ausblick*), aus Corporate-Sicht relevante Diskussionen finden aber an immer mehr Orten im Netz statt. Unternehmen, die diese mitbekommen und reaktionsfähig sind, werden profitieren.

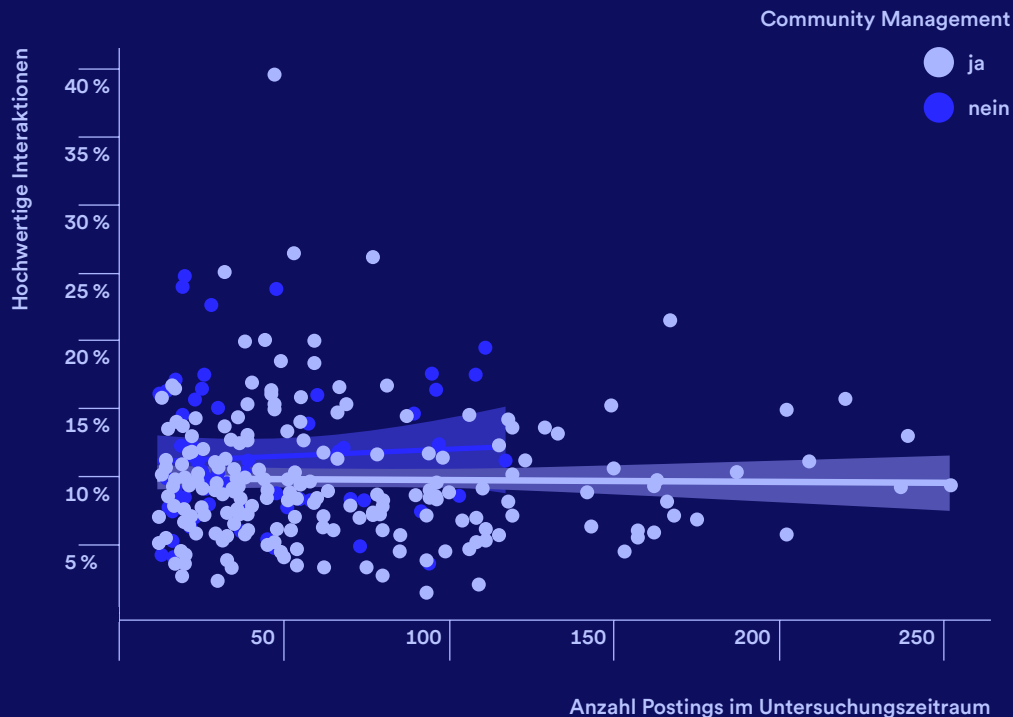
Findet Community Management auf LinkedIn statt? Drei von vier Unternehmen reagieren auf Fragen und Kommentare, die sie auf LinkedIn erhalten.

74,7%

- ja
- nein

<sup>7</sup>Als „aktiv“ im Community Management haben wir alle Unternehmen bewertet, die im Untersuchungszeitraum mindestens zweimal auf Kommentare reagiert haben. In der Regel bekommen Unternehmen, die weniger posten, auch weniger Kommentare. Es ist daher möglich, dass im Untersuchungszeitraum bei einzelnen, hier als nicht aktiv bewerteten Accounts gar kein Anlass zum Community Management bestand.

## Community Management ist eine Frage der Aktivität – erzeugt aber nicht mehr Dialog



Die Grafik zeigt den eindeutigen Zusammenhang zwischen LinkedIn-Aktivität und Community Management: Je aktiver Unternehmen selbst auf LinkedIn sind, also je weiter rechts der Punkt (Posting-Zahl hier gerechnet auf ein Jahr), desto eher kümmern sie sich um Feedback der User:innen. Keine Korrelation besteht hingegen zum Anteil hochwertiger Interaktionen (Kommentare, Shares – Y-Achse). Community Management führt also nicht dazu, dass Mittelstandsunternehmen auf LinkedIn relevant mehr Dialog erzeugen.

häufiger mit Fokus auf Employer Branding aktiv. Alle Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, sehen in dem Bereich große oder sogar die größten Potenziale.

„Noch sind wir vom Fachkräftemangel zwar weitgehend verschont. Aber es wird auch uns irgendwann treffen – und daher möchte ich, dass uns die Mitarbeiter von morgen im Blick haben“, berichtet etwa Andreas Widl, CEO des Frankfurter Ventil-spezialisten Samson.

Auch BWH-CEO Carmen Dücker erwähnt sofort Employer Branding, wenn sie über die Gründe für LinkedIn spricht, nämlich um „unsere Arbeitgebermarke zu stärken und unsere Kultur nach außen zu tragen“.

Gut gemacht, zieht LinkedIn Bewerber:innen an, bestätigt LichtBlick: „Bei Vorstellungsgesprächen bekommen wir oft gespiegelt, wie positiv unsere Social-Media-Kanäle aufgefallen sind“, erzählt Vitesse Schleinig.

David Marreiros Cunha von Risse+Wilke glaubt sogar, dass LinkedIn der Grund sei, wieso sein Arbeitgeber inzwischen keine Probleme mehr habe, Azubis zu finden. Die Wahrnehmung der Marke sei mittlerweile eine ganz andere. Bei einer Ausbildungsmesse etwa hätten sie erstmals in größerem Maße Social Media wie LinkedIn mit eingebunden. „Wir wurden überrannt.“

*Eine Auswahl an Interviews finden Sie bei uns als Q&A auf der Website.*

# Studienergebnisse CEOs



# 3

**E**s war eine der größten strategischen Verschiebungen der letzten Jahre in Social Media: Professionelle Firmen-Accounts alleine reichen nicht mehr, um erfolgreich zu sein. Immer wichtiger wird der persönliche Auftritt von Mitarbeiter:innen, den sogenannten Corporate Ambassadors.

Die Vorteile eigener Botschafter:innen gegenüber „Influencer:innen“, den mehr oder weniger reichweitenstarken, aber austauschbaren Social-Media-Promis, sind die größere Authentizität und Exklusivität: Eine fest angestellte Mitarbeiterin wird nicht heute über ihre Erlebnisse im Unternehmen A posten und morgen ähnliche Geschichten aus Firma B und C erzählen. Entsprechend höher ist ihre Glaubwürdigkeit.

Auch im Vergleich zu eigenem Corporate Content sind Ambassadors im Vorteil: Posts von Menschen vermitteln – richtig gemacht – mehr Nahbarkeit und Glaubwürdigkeit. Während sich Unternehmensbeiträge immer ein wenig nach Werbung anfühlen, nimmt man Menschen eher ab, dass sie das erzählen, was sie wirklich erleben, was sie bewegt oder begeistert.

Zudem haben persönliche Posts auf LinkedIn deutlich mehr Reichweite als Corporate Content: Dieser wird vom Algorithmus immer stärker ausgebremst, weil

LinkedIn Unternehmen auf diese Art zwingen möchte, eigene Inhalte mit Werbegeld zu pushen.

Unsere Studie bestätigt die Überlegenheit von Ambassador-Content: Die aktiven Corporate Accounts der ausgewerteten Mittelständler kommen im Schnitt auf drei Prozent Post-Engagement.<sup>8</sup> Die persönlichen Beiträge der analysierten CEOs erreichen fast doppelt so hohe Engagement Rates.<sup>9</sup>

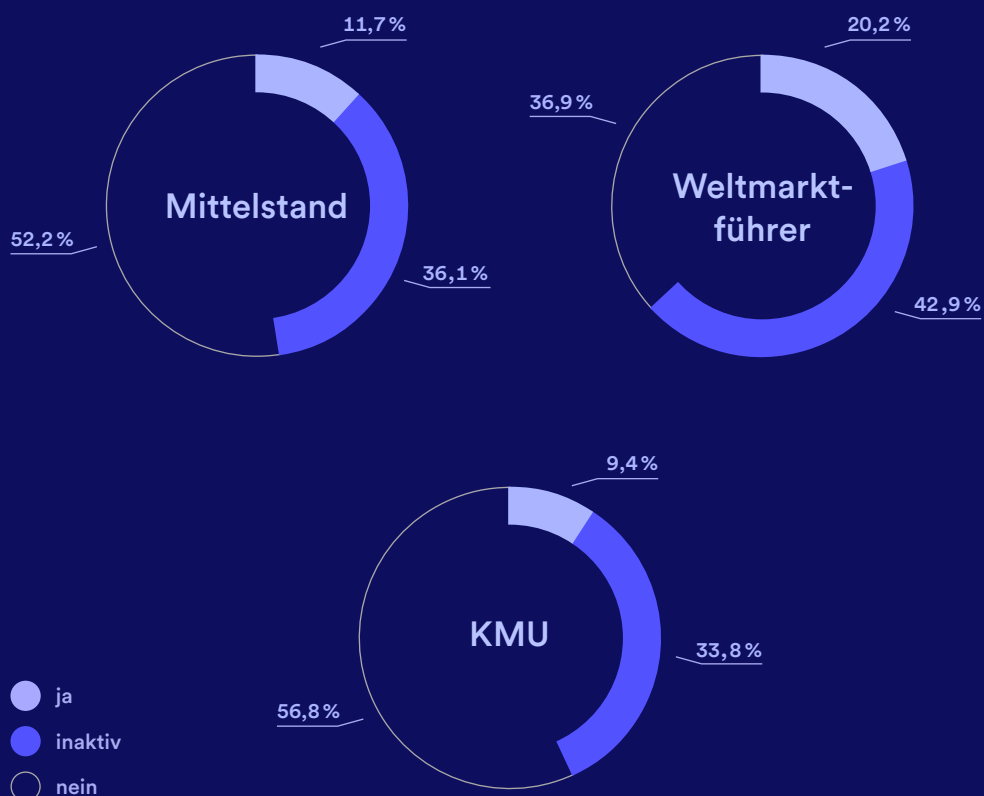
Viele Großunternehmen nutzen die Kraft persönlicher Kommunikation auf LinkedIn seit Mitte/Ende der 2010-Jahre. Einer der ersten „Social CEOs“ hierzulande war Dieter Zetsche von Daimler. Später überholte ihn VW-Chef Herbert Diess, der zu Spitzenzeiten 400.000 Follower:innen hatte. Aktuell sind Tchibo-Vorstand Andreas von der Heydt und Zetsches Nachfolger Ola Källenius die reichweitenstärksten Unternehmenslenker in Deutschland. Im DAX sind Social-CEOs Standard: 80 Prozent der Vorstandschefs nutzen LinkedIn.

Unter den mittelständischen CEOs hingegen bildet Corporate Ambassadorship noch die Ausnahme, wie unsere Studie zeigt. Nur 11 Prozent sind aktiv, über 50 Prozent haben gar keinen Account. Das restliche Drittel ist vertreten, aber inaktiv. Als aktiv bewertet haben wir Accounts mit maximal drei eigenen Posts in den vergangenen zwölf Monaten.

<sup>8</sup> Anzahl der sozialen Interaktionen (Likes, Kommentare, Shares) pro Post, bezogen auf Anzahl der Follower:innen. Nur ausgewertet für Unternehmen mit akt. Account, also >12 Posts/Jahr. Link-Klicks, eine wichtige Komponente von Engagement, waren nicht auswertbar, weil die Daten nur dem jeweiligen Account-Besitzer zugänglich sind.

<sup>9</sup> Die CEO-Werte streuen dabei deutlich stärker, was am jeweiligen Median erkennbar ist: 2,8 % Engagement Rate bei CEOs vs. 2,1 % bei Corporate Accounts. Die Grundaussage, dass persönlicher Content erfolgreicher ist, bleibt jedoch gleich.

## Neuland 2.0: Anteil der Mittelstands-CEOs, die auf LinkedIn aktiv sind



Nur jeder neunte Mittelstands-CEO ist auf LinkedIn aktiv: Auffällig ist, wie viel aktiver Weltmarktführer-CEOs sind (21 Prozent aktive Accounts) und wie viel weniger aktiv jene von KMU (9 Prozent).

Analog zur Corporate-Präsenz sieht man auch hier: Weltmarktführer haben fast doppelt so häufig CEOs, die LinkedIn nutzen. Und: Je größer ein Unternehmen ist, desto eher sind die CEOs auf LinkedIn aktiv – entsprechend geringer der Anteil der aktiven KMU-CEOs.

Auffällig ist, wie viel aktiver weibliche CEOs sind. Die Ergebnisse sind zwar aufgrund der geringen Grundgesamtheit nur bedingt verallgemeinerbar, da nur 92 von 1.098 Unternehmen weibliche CEOs hatten. Trotzdem ist bemerkenswert, dass weibliche CEOs statistisch gesehen fast doppelt so oft

auf LinkedIn aktiv sind wie ihre männlichen Pendants (19 Prozent aktiv vs. 11 Prozent).

Das bei Corporate-Profilen bereits beobachtete Südwest-Nordost-Gefälle zwischen den Bundesländern findet sich bei den CEO-Accounts wieder: In den nördlichen und östlichen Bundesländern – mit Ausnahme der Stadtstaaten – sind nur 5 bis 10 Prozent der CEOs bei LinkedIn aktiv. In den fünf Ländern, die im Corporate-Vergleich führten (NRW, Sachsen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern) sind es hingegen 11 bis 14 Prozent.

## Warum Executives LinkedIn nutzen

Wir haben mit verschiedenen CEOs, die den Kanal besonders erfolgreich nutzen, gesprochen und sie nach drei Dingen gefragt:

1. den *Gründen* für ihre LinkedIn-Nutzung
2. ihren bisherige *Erfahrungen*
3. ihren *Erwartungen* und Perspektiven für 2024.

„LinkedIn ist mit Blick auf CEO-Kommunikation derzeit konkurrenzlos“, sagt Jörg Utecht, der den Immobilienfinanzierer Interhyp leitet, auf die Frage nach den Gründen. Er verweist auf die 20 Millionen Nutzer:innen im deutschsprachigen Raum,

den Business-Fokus und die sehr hohe Durchdringung bei Journalist:innen, Politiker:innen



„LinkedIn ist mit Blick auf CEO-Kommunikation derzeit konkurrenzlos“

– Jörg Utecht, Interhyp

und anderen relevanten Zielgruppen. „Das gibt es, Stand jetzt, sonst nirgendwo.“

Carmen Dücker, CEO bei der Hotelgruppe BWH, hat sich für LinkedIn entschieden, weil „es für Relevanz und Nahbarkeit nicht mehr ausreicht, allein über die Unternehmenskanäle oder klassischen Medien zu kommunizieren“. LinkedIn sei einfach aktuell „der sinnvollste Kanal“, stellt auch Andreas Widl vom Ventiltechnik-Hersteller Samson fest.

Was in den Gesprächen auffällt: Die befragten CEOs posten nach eigenen Aussagen fast nie rein aus persönlichen Interessen. Sie haben verstanden, dass LinkedIn kein Selbstmarketing-, sondern ein Managementkanal ist. Oder, wie Widl es beschreibt: „Mein LinkedIn-Account ist, strategisch betrachtet, Teil der Corporate Communication.“

Die drei wichtigsten Ziele aus CEO-Sicht sind dabei:

1. Positionierung als Thought Leader
2. Vertriebsunterstützung
3. Employer Branding – nach außen und nach innen

## Thought Leadership

Andreas Widl ist ein Beispiel für einen CEO, dem vor allem *Thought Leadership* wichtig ist (*siehe Interview*). Dies gilt besonders, weil

*„Mein LinkedIn-Account ist, strategisch betrachtet, Teil der Corporate Communication.“*

– Andreas Widl, Samson

Samson als Unternehmen an einem Punkt steht, an den viele Mittelständler irgendwann kommen: Bisher hat sich nur ein Fachpublikum für sie interessiert, mit wachsender Größe und gesellschaftlicher Relevanz aber müssen sie zunehmend auch in der allgemeinen Öffentlichkeit Position beziehen.

„LinkedIn ist dafür der schnellste und sichtbarste Weg“, sagt Widl. „Hier kann ich selbst gestalten, wie ich wahrgenommen werde und muss nicht auf klassische Gatekeeper warten.“ Für CEOs wie ihn ist der eigene Account auch eine Abkürzung an Medien und Journalist:innen vorbei – ein direkter Kanal, um an öffentlichen Debatten teilzunehmen.

Dies helfe bei Innovationsthemen genauso wie bei gesellschaftspolitischen Äußerungen, etwa, als er sich unlängst gegen die AfD positioniert habe. Utecht benennt es ähnlich: „Wer heute als CEO am öffentlichen Dialog teilnehmen will, für den ist LinkedIn ein absolutes Muss.“

## Vertriebsunterstützung

Dies gilt auch hinsichtlich *Vertriebsunterstützung*, die dem Interhyp-CEO besonders wichtig ist. Utechts Branche, die Immobilienfinanzierung, ist durch Inflation und gestiegene Zinsen schwieriger geworden, die Berichterstattung der Medien nach Jahren des Immobilien-Hypes zunehmend kritisch. Dem wolle er etwas entgegensetzen, auf Chancen aufmerksam machen sowie „Marktentwicklungen erklären und Unsicherheit nehmen“. Im Gespräch wird klar, dass dahinter kein persönliches Sendungsbewusstsein steht, sondern Utechts Überzeugung, auf LinkedIn das eigene Business zu unterstützen.

## Employer Branding

Fast alle Mittelstands-CEOs benennen *Employer Branding* als Ziel auf LinkedIn. Besonders klar ist der Fokus bei Carmen Dücker, weil der Personalmangel in der Hotel-

lerie derart gravierend sei. Ihre LinkedIn-Posts seien daher ein Baustein, um im „Employer Branding neue Wege zu gehen“, sagt sie: „Denn worauf schauen Bewerber:innen, wenn sie sich für Unternehmen interessieren? Auf die Personen, die dort arbeiten, die Kultur prägen und die Firma gestalten.“

Daher lassen mehr als zwei Drittel ihrer Beiträge hinter die Kulissen von BWH blicken, zeigen Mitarbeitende oder dokumentieren, was sie und die Teams im Alltag erleben. Die Ausrichtung funktioniere: „Bei mir bewerben sich inzwischen Kandidat:innen initiativ, die nicht über Stellenausschreibungen, sondern durch meine Posts neugierig auf das Unternehmen geworden sind.“

Andere Mittelstands-CEOs gehen sogar noch weiter: Tobias Lang, Vorstandschef der Lang AG, hat seinen Account im Sommer vorübergehend an die neuen Auszubildenden des Video-Dienstleisters übergeben. Diese durften dort ihre eigenen Geschichten posten. Ein ungewöhnlicher, aber erfolgreicher

*„Bei mir bewerben sich inzwischen Kandidat:innen initiativ, die nicht über Stellenausschreibungen, sondern durch meine Posts neugierig auf das Unternehmen geworden sind“*

– Carmen Dücker, BWH Hotels

# EXKURS

## Vergleich: DAX-CEOs vs. Mittelstand

Ola Källenius, Christian Klein und Roland Busch – die CEOs von Mercedes-Benz, SAP und Siemens – sind auf LinkedIn die drei erfolgreichsten Unternehmenslenker im wichtigsten deutschen Börsensegment. Zusammen hatten sie zum Jahresende 2023 ziemlich genau 600.000 Follower.

Sowohl sie im Erfolg auf LinkedIn vereint sind, so unterschiedlich sind ihre Strategien: Während Källenius sehr produktzentriert kommuniziert und regelmäßig Fotos oder Videos neuer Mercedes-Modelle postet, findet man bei SAP-Chef Klein sehr viele gesellschaftliche Themen – von Klimaschutzvereinbarungen beim COP28 über KI bis zur Sicherheitsarchitektur Europas. Busch hingegen positioniert sich deutlich technischer, testet Industrieroboter und schreibt (oder lässt schreiben) über Digital Twins.

Sie alle haben damit trotz übergreifender Rolle eine klare Nische gefunden. Dies ist auf LinkedIn wichtig, da der Algorithmus es mit mehr Reichweite honoriert, wenn man das eigene Kernthema wiederholt bespielt. Konzerne, die LinkedIn professionell nutzen, positionieren daher ihre Executives auf LinkedIn so, dass sich die Themenfelder nicht zu sehr überschneiden. So spart Siemens-Chef Busch auch HR- und Energiethemen weitgehend aus, weil er dafür mit Judith Wiese und Matthias Rebellius zwei zuständige Vorstandskolleg:innen hat, die ebenfalls auf LinkedIn aktiv sind.

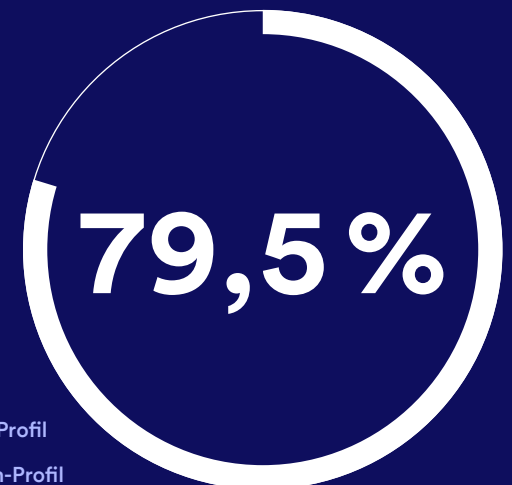
Beim Vergleich von DAX- und Mittelstands-CEO fällt dreierlei auf:

1. der höhere Anteil der DAX-Chefs, die LinkedIn nutzen (80 vs. 11 Prozent). Dies ist v. a. mit der größeren Professionalisierung der MarCom-Funktionen zu erklären. Wir kennen DAX-Firmen, die allein zur CEO-Kommunikation eine eigene Agentur beschäftigen – im Mittelstand ist das undenkbar.
2. die höhere Posting-Frequenz: DAX-CEOs veröffentlichen im Schnitt wöchentlich einen neuen Post (4,3/Monat), die Top-3 Källenius, Klein und Busch sogar 6,4-mal. Die CEOs aus dem Mittelstand

kommen nur auf 1,6 Veröffentlichungen. Auch dies dürfte auf die Unterschiede in der Professionalisierung zurückzuführen sein. LinkedIn selbst empfiehlt mit Blick auf den Algorithmus eine Posting-Frequenz von mind. einem Post pro Woche.

3. das Engagement: Hier liegen die Mittelstands-CEOs vorne: Während sie im Schnitt pro Post auf 17 Interaktionen pro 1000 Follower:innen kommen, schaffen die DAX-Top-3 nur 11. Generell tun sich größere und länger aktive Accounts auf LinkedIn schwerer, weil sie im Laufe der Zeit vermutlich Karteileichen angesammelt haben, die KPIs wie die Engagement Rate drücken.

Dennoch ist die Reichweite der Topmanager beeindruckend. Allein Christian Klein, der Spitzenreiter im DAX in 2023 in puncto Engagement, hat mit knapp 180.000 Likes, Shares und Kommentare in Summe fast halb so viele Interaktionen gesammelt wie alle auf LinkedIn aktiven Mittelstands-CEOs aus unserem Sample zusammen.



- DAX-CEOs mit LinkedIn-Profil
- DAX-CEOs ohne LinkedIn-Profil

cher Ansatz: In keinem anderen Monat im Jahr 2023 erhielt Lang mehr Likes, Shares und Kommentare.

Aus Employer-Branding-Sicht immer wichtiger wird LinkedIn laut den befragten Executives für die interne Kommunikation. „Jeder Post ist auch eine Nachricht an die Belegschaft“, lautet Andreas Widls Credo. Zwei andere Manager erzählen uns, dass sie über die Plattform sogar messbar mehr Mitarbeitende erreichen als über das eigene Intranet.

Auf den oftmals extern orientierten Corporate-Kanälen fanden viele Mitarbeitenden-Themen in der Vergangenheit keinen Platz. Ambassadors erweitern die kommunikativen Möglichkeiten der Firmen. Besonders groß ist der Wert für international agierende Marken, weil LinkedIn als eine von wenigen Plattformen weltweit funktioniert.

Unsere Erfahrungen zeigen: LinkedIn wird als größtes Intranet der Welt noch unterschätzt. Dabei sind im Schnitt fast 7 Prozent der Follower:innen von deutschen Mittelstandsunternehmen eigene Mitarbeiter:innen, bei einigen Firmen sogar 30 Prozent und mehr. Für persönliche Accounts wie CEOs lassen sich diese Zahlen nicht auswerten.

## Bisherige Erfahrungen mit LinkedIn

Bei den *bisherigen Erfahrungen mit LinkedIn* haben wir nach Input und Output gefragt. Bei Ersterem gibt es ein zweigeteiltes Bild: Manager:innen, deren LinkedIn-Aktivitäten auf einer professionellen Unternehmenskommunikation aufsetzen, beschreiben den Aufwand als überschaubar. Themen und Prozesse wie Qualitätssicherung oder Monitoring seien gesetzt, und der eigene CEO-Kanal sei eher eine weitere Ausspielplattform. Wo solche Strukturen fehlen, ist die Mühe oft zu groß: „Ich habe es dann wieder gelassen, weil die Synergien fehlten – wir sind einfach noch nicht so weit“, erzählte uns eine Managerin, die namentlich nicht erwähnt werden möchte.

Dass Executives sich bei ihren LinkedIn-Aktivitäten von ihren Teams unterstützen lassen, ist Standard und ein Zeichen für Professionalität. Die meisten, mit denen wir gesprochen haben, bekommen Support in drei Bereichen: bei Texterstellung, beim Veröffentlichen der Inhalte und beim Monitorieren des eigenen Accounts. Themenplanung und Reaktion auf Kommentare/Direktnachrichten übernehmen sie in der Regel selbst.

Bei der Frage, ob sich LinkedIn lohnt, ist das Bild überwiegend positiv bis sehr positiv. „Aus unserem und meinem kommunikativen Ökosystem ist die Plattform nicht

„*Mich sprach sogar neulich jemand an, als ich meinen Sohn beim Fußballtraining abgeliefert habe. Das war quasi ein analoges Like*“

– Mittelstands-CEO

mehr wegzudenken“, sagt etwa Utecht. Und Samson-Chef Widl nennt die Plattform „den aktuell sinnvollsten Kanal“ im Social-Media-Kosmos. Ein dritter CEO hat gerade sogar die Corporate-Profile bei Facebook und X dichten lassen, damit mehr Ressourcen für LinkedIn bleiben.

Auffällig ist: Die meisten Manager:innen nennen auf die Frage, wieso LinkedIn für sie sinnvoll ist, nicht nur KPIs wie Follower:innen oder Likes, sondern konkrete Fakten oder Ereignisse. Dazu zählen Interview-Anfragen klassischer Medien, Einladungen zu Events oder Initiativbewerbungen.

Häufiger gehört haben wir zudem von einer Beobachtung, die sich mit eigenen Projekten hier in der Agentur deckt: dass LinkedIn-Interaktion bei Weitem nicht mehr nur auf LinkedIn selbst stattfindet. Mehrere CEOs berichten, sie würden sehr regelmäßig auf die Themen angesprochen, die sie auf

der Plattform spielten – im beruflichen wie auch im privaten Umfeld. Eine CEO erzählt: „Mich sprach sogar neulich jemand an, als ich meinen Sohn beim Fußballtraining abgeliefert habe. Das war quasi ein analoges Like.“

## Perspektiven für LinkedIn

Auf die Frage nach den Erwartungen und *Perspektiven für LinkedIn* zeigen sich die befragten Führungskräfte optimistisch. Zwar machen einige die Erfahrung, dass organische Reichweiten sinken, was sowohl an aufkommender LinkedIn-Müdigkeit als vermutlich auch an Einschränkungen des Algorithmus liegt. Dennoch gibt es kommunikationsstrategisch aktuell keine Alternativen, so der Tenor: „LinkedIn dürfte sogar noch wichtiger werden – umso mehr, weil X so an Bedeutung verliert“, sagt beispielsweise Utecht.

*„LinkedIn dürfte sogar noch wichtiger werden – umso mehr, weil X so an Bedeutung verliert“*

– Jörg Utecht, Interhyp

Auf die Frage, wie sie LinkedIn im Unternehmen über die eigene Positionierung hinaus ausbauen wollen, fiel mehrfach der Begriff „Corporate Ambassadors“. Darunter versteht man, dass Mitarbeitende als Botschafter:innen agieren, also über ihre persönlichen Kanäle berufliche Erlebnisse und News teilen. LinkedIn ist hier – zumindest im Digitalen – der wichtigste Kanal hinsichtlich Reichweite und professioneller Glaubwürdigkeit.

Fragt man BWH-Chefin Dücker nach ihren Zielen für 2024, spricht sie zuerst über Corporate Ambassadors und darüber, dass sie mehr Mitarbeitende motivieren möchte, LinkedIn zu nutzen: „Das ist viel wirksamer und authentischer, als wenn nur einige

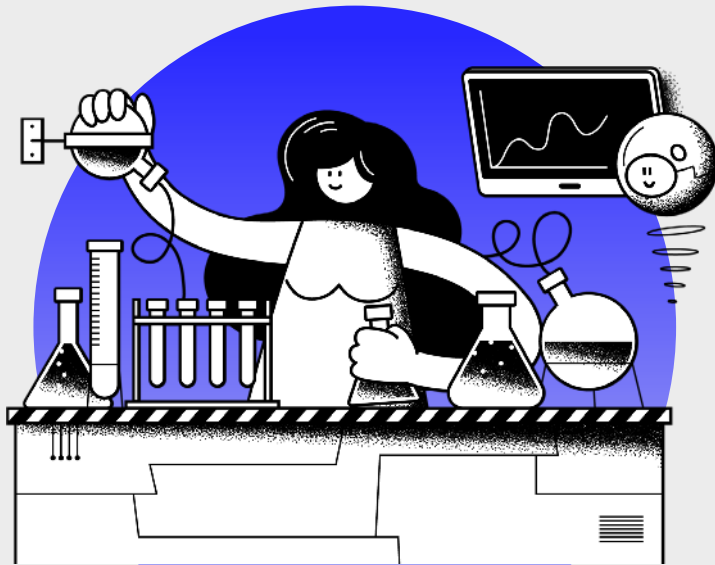
wenige wie die CEO Gesicht zeigen.“ Auch Widl sieht seinen Auftrag darin, als Vorbild zu agieren und weitere Kolleg:innen zu motivieren, auf LinkedIn professionell aktiv zu sein.

Insofern sind CEOs in vielen Firmen nur die erste Ausbaustufe der Ambassador-Kommunikation. In diesem Zusammenhang ein kurzer Vorgriff auf die Wissenschaft: Studien zeigen, dass die LinkedIn-Kultur umso schneller wächst, je erfolgreicher der „Social CEO“ ist. Denn je höher der wahrgenommene Nutzen in der Führungsriege, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Ambassador-Kommunikation strategisch forciert wird<sup>10 11 12</sup> – und sich in der Folge auf die Belegschaft überträgt.

*Eine Auswahl an Interviews finden Sie bei uns als Q&A auf der Website.*

<sup>10 11 12</sup> siehe Quellenverzeichnis

# Wissenschaft



# 4

Die Nutzung sozialer Medien hat – richtig aufgesetzt – einen direkten und signifikanten Einfluss auf die ökonomische Unternehmensleistung. Das zeigt die Auswertung diverser wissenschaftlicher Studien.

Was man einschränkend sagen muss: Wie Mittelständler im Allgemeinen Social Media nutzen und welche Auswirkungen eine digitale Präsenz auf den Unternehmenserfolg hat, ist weitgehend unerforscht.<sup>13</sup> Vorhandene Studien betrachten eher einzelne Branchen, Märkte/Länder oder soziale Medien. Die Eindrücke fügen sich jedoch gut zusammen.

Für die Hotelindustrie etwa haben Tajvidi und Karami (2021)<sup>14</sup> einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Social-Media-Nutzung und Steigerung der Firmenprofitabilität festgestellt. Auch in der Modeindustrie gilt diese maßgebliche Beziehung mit Blick auf den Vertrieb.<sup>15</sup>

Eine solche bestätigt eine Studie von Guenzi und Nijssen<sup>16</sup>, die Vertriebler:innen befragt haben und soziale Medien als „ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Verkaufsleistung“ bezeichnen. Eine Studie von Eid<sup>17</sup> ist beim Zusammenhang von Social-Media-Nutzung und Exportleistung weniger eindeutig, bestätigt insgesamt aber auch, dass Firmen, die soziale Medien professionell nutzen, erfolgreicher sind.

Erwähnenswert ist noch eine ältere Studie von Sieber (2011)<sup>18</sup>, die sich mit strategischer Kommunikation und ihrem Impact auf die Kapitalmarkt看wertung auseinandersetzt. Je besser die Strategiekommunikation, desto messbarer und positiver die Kapitalmarkteffekte, zum Beispiel was die Anzahl der beobachtenden Analysten angeht. Signifikant positive Effekte sieht der Autor auch beim Handelsvolumen von Aktien, den impliziten Eigenkapitalkosten und der Verminderung der durchschnittlichen Bid-Ask-Spreads.<sup>19</sup>



*„Wissenschaftliche Studien zeigen eindeutig, dass LinkedIn nicht nur ein Kommunikationstool ist, sondern wirklichen Business-Impact hat“*

– Prof. Marko Sarstedt, LMU München

<sup>13</sup> <sup>14</sup> <sup>15</sup> <sup>16</sup> <sup>17</sup> <sup>18</sup> siehe Quellenverzeichnis

<sup>19</sup> Der Bid-Ask-Spread bezeichnet im Rahmen von Wertpapiertransaktionen an der Börse die Differenz zwischen dem angebotenen Käuferpreis und dem angebotenen Verkäuferpreis.

LinkedIn spielte in diesen Studien noch keine Rolle, ist jedoch heute einer der zentralen Kanäle für Strategiekommunikation. Insofern sei die These gewagt, dass

eine professionelle Kommunikation dort für Unternehmen aus finanziell-strategischen Gründen ebenso erfolgskritisch ist.

## Studien belegen: Eine professionelle Social-Media-Nutzung kann Vertrieb und Employer Branding stärken

Auch für das eigene Arbeitgeberimage ist LinkedIn wichtig. Andersrum: Firmen, die Social Media vernachlässigen, schaden sich wirtschaftlich: Das lässt sich aus einer Studie der Universität Nürnberg ableiten, auch wenn sich diese auf persönliche Accounts fokussiert.<sup>20</sup> Menschen ohne Social-Media-Profil erhalten, so die Forscher:innen, um 9 Prozent schlechtere Bewertungen als sonstige Kandidat:innen, wenn sie sich auf eine Stelle bewerben. Sogar noch schädlicher fürs eigene Image sind existente, aber nicht ansprechende, ungepflegte Profile (20 Prozent unter Durchschnitt). These: Diese Tendenzen lassen sich eins zu eins auf Unternehmen übertragen, denn es sind in beiden Fällen andere Social-Media-Nutzer:innen, die aus professionellem Interesse Profile bewerten. Insofern stehen die Mittelständler, die ungepflegte Accounts haben, sogar noch schlechter da als die gänzlich Inaktiven.

Gleiches gilt für den Zusammenhang von professionellem Social-Media-Einsatz und Employer Branding. Auch hierzu gibt es wenig Studien. Die existierenden, wie zum Beispiel die Analyse von Winnen et al. (2021, Seite 174)<sup>21</sup>, belegen jedoch, wie wichtig die neuen Medien für erfolgreiche Stellenbesetzungen sind und dass es diesbezüglich einen statistisch signifikanten Zusammenhang gibt. „Eine professionelle Social-Media-Kommunikation stellt einen Schlüssel zum Erfolg [...] im digitalen Personalmarketing dar“, schreiben die Autor:innen. Eine Studie der Beratungsgesellschaft Brunswick hat 2022 nachgewiesen, wie wichtig hier Executives sind: 82 Prozent der Kandidat:innen sehen sich demnach die Onlinepräsenz des CEO an, wenn sie überlegen, sich auf einen Job zu bewerben.<sup>22</sup>

Wenn Mittelständler Talente in Social Media umwerben, müssen sie jedoch genau auf die Erwartungen der Zielgruppe achten.

Die Akzeptanz bei Kandidat:innen, dass potenzielle Arbeitgeber sie direkt ansprechen, etwa sinkt kontinuierlich: 2014 waren noch rund 70 Prozent der Befragten damit einverstanden, zehn Jahre später sind es kaum mehr 50 Prozent und bei Studierenden sogar noch weniger, so eine Studie der Hochschule RheinMain.<sup>23</sup>

„Analog zu unserer Untersuchung deuten wissenschaftliche Studien darauf hin, dass viele Unternehmen Business-Netzwerke wie LinkedIn noch nicht professionell nutzen“, so Marko Sarstedt, Professor für Marketing an der LMU München. Eine Studie der Beratungsfirma GetApp unter 250 KMU ergab, dass die Mehrheit (56 Prozent) soziale Medien als unerlässlich ansieht, um ihr Geschäft aufrechtzuerhalten.<sup>24</sup>

Dennoch ist das Metier für die meisten noch Neuland. 71 Prozent gaben an, dass sie erst seit Kurzem (sechs Monate bis drei

Jahre) soziale Medien nutzen. Wiederum 40 Prozent davon haben bis dato keine Strategie entwickelt, auf deren Basis sie bei LinkedIn und Co. agieren.

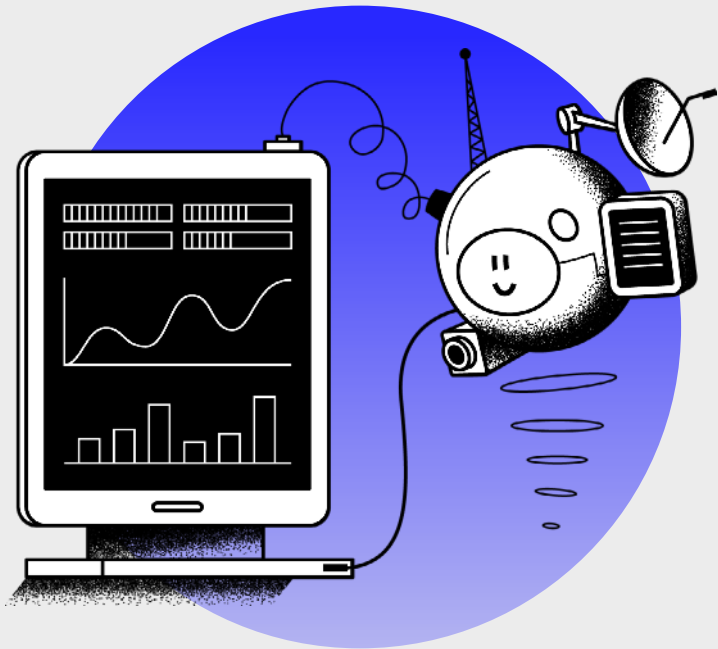
Auch international zeigt sich: Mittelständische Unternehmen sind oft nicht in der Lage, die Potenziale von LinkedIn und Co. voll auszuschöpfen.<sup>25 26 27</sup> Gerade kleineren Betrieben fehlt es an Ressourcen und Know-how. Nur jedes fünfte Unternehmen beschäftigt laut GetApp eine Person bzw. ein Team, die/das sich den Belangen auf Social Media professionell widmet. Bei gleich vielen Firmen erledigt die Geschäftsführung selbst Social Media noch nebenher.

Die Mehrheit hat zudem ein überholtes Verständnis davon, was erfolgreiche Social-Media-Kommunikation ausmacht. Ein Beispiel: Für mehr als die Hälfte (52 Prozent) ist der wichtigste KPI die Zahl der Follower:innen.

<sup>20 21 22</sup> siehe Quellenverzeichnis

<sup>23 24 25 26 27</sup> siehe Quellenverzeichnis

# Methodik



# 5

So wichtig der Mittelstand für die deutsche Wirtschaft ist, so wenig präzise ist er definiert. Gängig zur Abgrenzung sind quantitative Merkmale wie Umsatz oder Zahl der Mitarbeitenden. In manchen Definitionen spielen auch formale Aspekte eine Rolle, wie die Einheit von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung. „Allgemein akzeptierte statistische Abgrenzungskriterien existieren nicht“, stellt etwa die IHK Hamburg fest.

Diese Studie stützt sich auf ein Datensample des Mediums „Die deutsche Wirtschaft“ (DDW), dessen Schwerpunkt unter anderem auf Unternehmensrankings liegt. Die DDW-Datenbank listet 25.116 als maßgeblich einzustufende Unternehmen im deutschen Mittelstand, nochmals aufgegliedert nach Familienunternehmen und Weltmarktführern und diversen anderen Kriterien. Damit ist sie die umfangreichste Quelle in diesem Bereich.

Für die Datenanalyse haben wir mit der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München kooperiert. Am Lehrstuhl von Prof. Marko Sarstedt wurde eine Zufallsstichprobe von mehr als 1100 Unternehmen gezogen. Deren Corporate- sowie CEO-Accounts hat ein Marketing-Kurs von Sarstedt im Sommer und Herbst 2023 quantitativ und qualitativ ausgewertet.

Um Verzerrungen zu vermeiden, haben wir Tochterfirmen von Großkonzernen, die deren internationale LinkedIn-Accounts mitnutzen,

ausgeschlossen. Analysezeitraum waren die vergangenen zwölf Monate.

Neben den LinkedIn-Standardkriterien wie Follower:innen-Zahl und Aktivität (aktiv = mindestens zwölf Postings in den letzten zwölf Monaten) haben wir das Engagement, also Likes, Shares und Kommentare, analysiert. Gleiches gilt für die Posting-Formate (zum Beispiel Bild- vs. Link- oder Video-Post). Weitere Kriterien waren Aktivität im Community Management und Wording (Sprache und Ansprache, also Du/Sie). Zudem haben wir ausgewertet, wie viele Mitarbeitende den eigenen Unternehmen auf LinkedIn folgen.

Bei Xing haben wir uns auf Aktivität sowie Anzahl der Follower:innen und darunter Mitarbeitenden konzentriert.

Bei CEOs haben wir die Auswertung auf Aktivität, Anzahl der Follower:innen und Engagement beschränkt. Als aktiv haben wir Accounts mit drei oder mehr Postings binnen Jahresfrist bewertet.

Da die Untersuchung auch regional sowie nach Branche und Umsatz differenziert, können wir zudem Aussagen über entsprechende Cluster treffen. Bei den Branchen stützen wir uns auf die Klassifizierung des Portals *statista.com*, beim Umsatz differenzieren wir zwischen KMU bis 50 Millionen Euro Umsatz/Jahr und größeren Mittelständlern.

# Ausblick



# 6

Im Social-Media-Kosmos ist LinkedIn einer der größten Aufsteiger der vergangenen Jahre. In Q3/2020 hatte das Netzwerk noch 15 Millionen Nutzer im DACH-Raum. Jetzt, dreieinhalb Jahre später, sind es 22 Millionen – also 47 Prozent mehr.

Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum schrumpfte Facebook, weiterhin das größte Social Network der Welt, im DACH-Raum um

7 Prozent, und selbst Instagram schaffte „nur“ 15 Prozent Zuwachs.

Weltweit zeigt sich das gleiche Bild: In den vergangenen zwölf Monaten wuchs der Traffic von *LinkedIn.com* um mehr als acht Prozent, das ist mehr als bei Instagram, WhatsApp, Facebook oder X (ehemals Twitter). Während Instagram und WhatsApp leicht zulegen, verloren Facebook und X sogar zweistellig.

## Von Xing bis X – die Wettbewerber von LinkedIn schwächeln

Es gibt zweifellos eine gewisse LinkedIn-Müdigkeit, weil immer mehr Content und damit auch zunehmend irrelevante Inhalte dort veröffentlicht werden. Dennoch wird es auf absehbare Zeit das wichtigste Business-Netzwerk in der westlichen Welt bleiben.

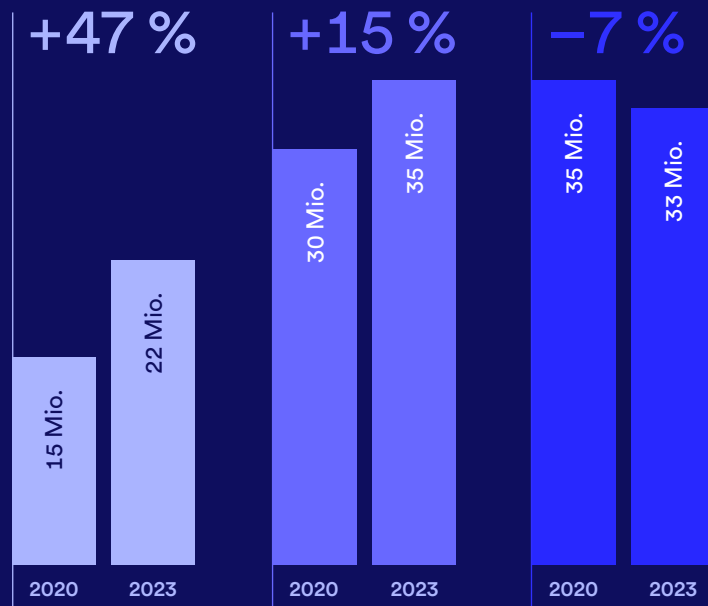
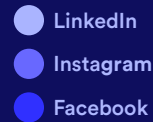
Von den gegenwärtig relevanten Plattformen hätte am ehesten noch YouTube das Potenzial, LinkedIn in puncto Business-Kommunikation gefährlich zu werden. Allerdings hat der Mutterkonzern Alphabet gar kein Interesse, die eigene Videoplattform in dem Bereich zu positionieren, weil sie als Suchmaschine und TV-Sender der Generationen Z und Alpha viel mehr Geld in die Kassen spült.

Im Employer Branding stellt sich der Social-Media-Mix nochmals anders da: Bei

den jungen Zielgruppen wird TikTok immer wichtiger, in Deutschland ist die chinesische Videoplattform sogar schon die drittgrößte Social-Plattform nach Instagram und Facebook. Aus Datenschutz- und Governance-Gründen gibt es allerdings bei vielen Unternehmen Bedenken gegen TikTok. Diese sind nochmals gestiegen, nachdem in den USA 2022 eine – noch nicht zu Ende diskutierte – Debatte um das Verbot von TikTok entbrandete.

Perspektivisch könnte zudem Metas neuer Kurznachrichtendienst Threads zur Konkurrenz werden. Vorausgesetzt, es gelingt ihm, an die Erfolge und damit die Business-Bedeutung von Twitter anzuknüpfen. Threads ist aufgrund von Datenschutz-Debatten erst im Dezember in der EU gestartet – sechs Monate

## LinkedIn boomt – und hängt die Social-Media-Konkurrenz ab



Entwicklung der Nutzerzahlen im DACH-Raum bei den für Unternehmen wichtigsten Social Networks, Stand jeweils drittes Quartal <sup>28 29 30</sup>

<sup>28 29 30</sup> siehe Quellenverzeichnis

nach dem Roll-out im überwiegenden Rest der Welt. Weil Meta die Plattform an Instagram gekoppelt hat, eröffneten sehr schnell mehrere hundert Millionen Menschen Accounts – relevante Business Cases in Deutschland sucht man bisher jedoch vergebens.

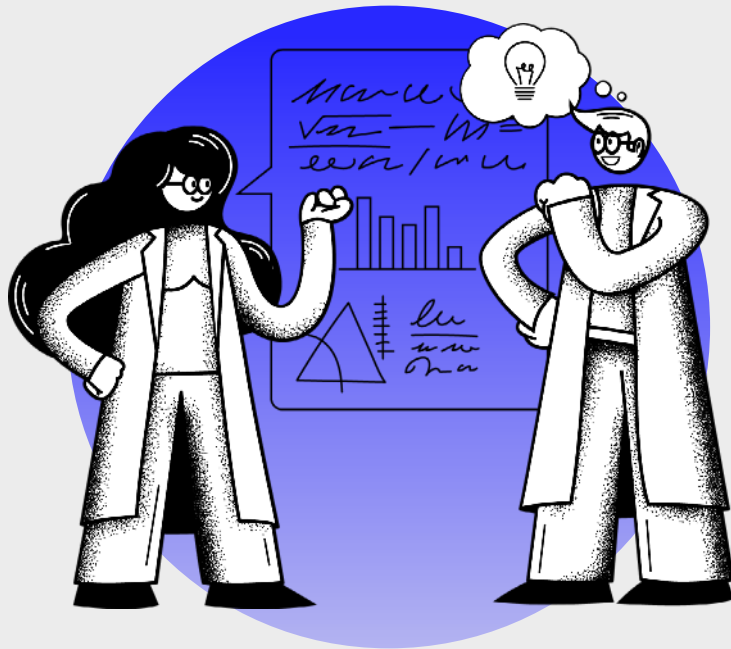
Als Employer-Branding-Plattform profitiert LinkedIn zudem vom Niedergang von Facebook, Xing und X: Facebook mag mit 2,3 Milliarden Accounts weiterhin das weltgrößte Netzwerk sein. Es ist aber bei den Zielgruppen der Generationen Y, Z und jünger, die bereits heute beziehungsweise in absehbarer Zeit die Geschäftswelt prägen werden, zumindest im DACH-Raum nicht mehr relevant. Für nur noch 14 Prozent der 14- bis 29-Jährigen (was etwa der „Gen Z“ entspricht) in Deutschland ist es laut der neuesten ARD/ZDF-Onlinestudie<sup>31</sup> die wichtigste Plattform – gegenüber 69 Prozent bei den >50-Jährigen. Laut Statista-Studie nutzen überhaupt nur 40 Prozent<sup>32</sup> der Gen Z regelmäßig Facebook: Mark Zuckerbergs Netzwerk verliert die Jugend.

<sup>31 32</sup> siehe Quellenverzeichnis

Xing ist schnell abgehandelt: Die Plattform hat es schlichtweg nicht geschafft, ein modernes Social Network zu werden, auch wenn sie beim Recruiting durchaus noch Potenzial bietet.

Und X, ehemals Twitter, wurde von seinem neuen Eigentümer Elon Musk sukzessive heruntergewirtschaftet. Die Zahl der monatlich aktiven Nutzer:innen geht seit Anfang 2022 kontinuierlich zurück. Bis Mitte dieses Jahres ist ein Minus von 30 Millionen Nutzer:innen auf dann nur noch 335 Millionen weltweit zu erwarten. Das wäre ein Verlust von fast zehn Prozent in nur zwei Jahren. Unternehmen und Medien ziehen sich ebenfalls zurück. Dazu kommt ein massiver Glaubwürdigkeitsverlust – was für eine News-Plattform tödlich ist. Daher raten wir unseren Kund:innen aktuell, wenn es keine wichtigen anderen Gründe gibt, X zu verlassen – *mehr dazu bei uns im Blog*.

# Fazit



# 7

**D**er deutsche Mittelstand verspielt Business-Potenziale, weil er LinkedIn nicht strategisch und professionell nutzt. Das zeigt unsere Studie eindeutig und beleuchtet dabei erstmals einen Kernbereich der Social-Media-Kommunikation im wichtigsten Segment der deutschen Wirtschaft.

Unsere Analyse ist dabei keine reine Marketing- oder Kommunikationsstudie, sondern ein Beitrag zur modernen Unternehmenssteuerung im Mittelstand. Denn LinkedIn hat – das haben wir gezeigt – nachgewiesenermaßen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistung. Daher sollten Unternehmen es nicht nur als Social Network verstehen, sondern auch als Management-Instrument.

Die breite Masse hat dieses Verständnis allerdings bisher nicht: Nur gut ein Viertel der mittelständischen Unternehmen hierzulande nutzt LinkedIn aktiv, die Hälfte hat keinen Account, und ein Viertel ist inaktiv. Noch weniger präsent sind die CEOs mit nur zwölf Prozent aktiven Accounts. Und das, obwohl sie eigentlich die wichtigsten Markenbotschafter:innen sein sollten.

Auffällig ist das große Gefälle innerhalb des Mittelstandes – regional (mit sehr viel aktiveren Unternehmen in West- und Süddeutschland), branchenspezifisch und wirtschaftlich: So sind Unternehmen, die eine weltmarktführende Stellung haben, bei

LinkedIn deutlich aktiver als sonstige Mittelständler.

Die in Summe eher geringen Zahlen sollen aber nicht vergessen lassen, dass es zahlreiche Erfolgsgeschichten in der LinkedIn-Nutzung gibt – bei Unternehmen wie bei CEOs. Wir haben mit einigen Social-Media-Verantwortlichen und Executives gesprochen, und es zeichnet sich ein klares Bild: Mittelständler, die LinkedIn professionell nutzen, profitieren auf der Business-Seite – sei es bei der Markenbekanntheit, beim Employer Branding oder in Vertrieb und Kundenservice.

Weitere hier ausgewertete wissenschaftliche Studien belegen, aus Defizitperspektive, wie nachteilig es für das Business ist, LinkedIn zu ignorieren oder vorhandene Profile stiefmütterlich zu bespielen – das gilt für Corporate- wie für Ambassador-Accounts.

*„Wir haben zahlreiche Erfolgsgeschichten zur LinkedIn-Nutzung im Mittelstand gefunden. Newcomer können sich hier einiges abschauen, wie man langfristig Erfolg hat.“*

Timm Rotter, In A Nutshell

## Drei Säulen einer langfristig erfolgreichen LinkedIn-Strategie

Ein Selbstläufer ist LinkedIn allerdings trotz der Schwäche anderer Kanäle nicht unbedingt: Dafür ist zum einen die Konkurrenz auf der Plattform selbst in den meisten Branchen schon zu groß. Zudem sind Nutzer:innen kritischer geworden: Über Werbung, Corporate-Phrasen und austauschbare Stockfotos swipen die meisten sofort hinweg. Um erfolgreich zu sein, braucht es daher dreierlei:

1. eine individuell passende und auf die Ziele/Zielgruppe(n) zugeschnittene Kanal- und Content-Strategie
2. ausreichend und idealerweise interne Ressourcen, um die eigenen Kanäle dauerhaft professionell zu betreuen
3. ein Bewusstsein für den Wert von Corporate Ambassadors und eine Strategie, um die eigenen Mitarbeitenden zu Botschafter:innen zu machen

Bei der *Kanal- und Content-Strategie* geht es vor allem darum, eine klar definierte Nische zu finden. Eine große Zahl der Mittelständler nutzt ihre Accounts als „Gemischtwarenladen“, auf denen jedes Thema seinen Platz findet. Das Spektrum reicht von Veranstaltungsankündigungen über Stellenanzeigen

bis zu Corporate News – Letztere oft sogar als schlichte Verlinkung oder liebloses Copy-and-Paste der Pressemitteilung.

Auch visuell fehlt es vielen Firmen an Stringenz. Das daraus resultierende Mischmasch ist nicht nur unprofessionell, sondern verhindert auch Social-Media-Erfolge: User:innen verweilen im Schnitt nur knapp eine Sekunde auf jedem Content im Feed. Wenn sie beim Durchscrollen nicht sofort (wieder)erkennen, wer der Absender ist, wischen sie vielleicht über Postings hinweg, die sie sonst lesen würden.

Beim *Ressourceneinsatz* geht es vor allem um dauerhafte interne Kapazitäten: Denn authentisches Social-Media-Marketing ist allein durch externen Support nicht leistbar. Aber, und das Feedback haben wir mehrmals erhalten, eingebettet in die Abläufe einer generell professionellen Corporate-Communication- oder Marketing-Abteilung sind die Aufwände überschaubar.

Unbedingt mitgedacht werden sollte, welche Rolle die eigenen Mitarbeitenden spielen sollen. Reichweite und Engagement-Rate von Corporate Content gehen – auf allen Plattformen – seit Jahren leicht, aber stetig zurück. Umso wichtiger ist es, in Social

Media Menschen aus dem Unternehmen sichtbar werden zu lassen, sprich sie als *Corporate Ambassadors* zu positionieren.

Ein „Social CEO“ allein reicht dabei nicht aus, zu unterschiedlich sind die Themen, Ansprachen und Kanäle, um die wichtigsten externen und internen Zielgruppen erfolgreich zu erreichen. Daher umfassen kluge Ambassador-Strategien das ganze Spektrum an Mitarbeitenden – von den Trainees bis zum Topmanagement.

Gerade für Führungskräfte wird LinkedIn weiterhin an Bedeutung gewinnen. Denn

nirgendwo sonst erreichen sie so direkt und so schnell die für sie relevanten Zielgruppen, können als Thought Leader zur Positionierung ihrer selbst oder ihrer Firma beitragen oder neue und potenzielle Kund:innen und Mitarbeitende erreichen. Allerdings ist der Grat schmal zwischen Thought Leadership und Selbstmarketing. Kommunikation und Marketing müssen hier die Executives auch schützen – zu viele CEOs sind auf LinkedIn schon in die Selbstdarstellungsfalle getappt.

## KI wird die Bedeutung von guter LinkedIn-Kommunikation nochmals steigern

In keinem Fall ist es zu spät, jetzt seine LinkedIn-Aktivitäten zu professionalisieren. Die meisten erfolgreichen Unternehmen, die wir befragt haben, sind auch erst während oder nach der Pandemie aktiv geworden. Und die bisher so geringe Durchdringung von LinkedIn führt dazu, dass Mittelständler, die jetzt starten, im Marktvergleich immer noch gut dabei sind.

Das rasante Aufkommen von Künstlicher Intelligenz, vor allem von GenAI-Tools wie ChatGPT und Copilot von Microsoft, wird

die Bedeutung von professioneller LinkedIn-Kommunikation nochmals steigern: Es ist absehbar, dass die Masse des Social Contents von Maschinen geschrieben und damit in gewisser Weise austauschbar wird. Umso mehr werden relevante Beiträge von Menschen und Marken, denen wir vertrauen, herausragen und zum Unterscheidungsmerkmal.

# Danke



# 8

**W**ir möchten uns herzlich bei allen bedanken, die maßgeblich zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Ohne euch wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen!

Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Dr. h.c. Marko Sarstedt und Tobias Regensburger vom Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität in München für die wissenschaftliche Begleitung und die wertvolle Beratung bei der Datenauswertung, die maßgeblich die Qualität und Aussagekraft der Studie ermöglicht haben.

Ebenso danken möchten wir den zwölf Studierenden aus dem Seminar „Recent Issues in Marketing Research“, die tatkräftig bei der Datenanalyse unterstützt haben. Mehr als 1.100 Unternehmen auszuwerten, erforderte

einiges an Einsatzbereitschaft und fachlicher Genauigkeit.

Michael Oelmann, Geschäftsführer von „Die Deutsche Wirtschaft“, gilt unser Dank für den großzügigen Zugang zur Datenbank der deutschen Mittelständler mit diversen Übersichten wie die zu Weltmarktführern oder zu Familienunternehmen. Dieser Datenschatz, der in Deutschland einzigartig sein dürfte, hat unsere präzise Segmentierung erst ermöglicht.

Last but not least vielen Dank an die Kolleg:innen aus dem Team von In A Nutshell für die inhaltliche Mitarbeit. Namentlich sind dies Teresa Bogisic, Maria Dünninger, Steffen Geggus, Evelin Hipetinger, Katherina Kleinert, Simon Kuprian, Amrei Schlüter, Sonja Woyzechowski.

# QUELLEN

- <sup>1</sup> [bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html)
- <sup>2</sup> [tagesspiegel.de/wirtschaft/LinkedIn-hat-sechs-millionen-nutzer-im-deutschsprachigen-raum-3609043.html](https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/LinkedIn-hat-sechs-millionen-nutzer-im-deutschsprachigen-raum-3609043.html)
- <sup>3</sup> Hassan, S. S., Reuter C., & Bzhalava L. (2020). Perception or capabilities? An empirical investigation of the factors influencing the adoption of social media and public cloud in German SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 25(1), 2150002.
- <sup>4</sup> Guenzi P. & Nijssen E. J. (2020). Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management*, 90 (October), 346-359.
- <sup>5</sup> Camilleri M. A. (2019). The SME's technology acceptance of digital media for stakeholder engagement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 504-521.
- <sup>6</sup> Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R., & Ahmad, N. (2018). Social media adoption and its impact on firm performance: The case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25, 84-111.
- <sup>7</sup> Tajvidi, Rana und Karami, Azhdar (2021): The effect of social media on firm performance Author links open overlay panel. In: *Computers in Human Behavior*, Volume 115, February 2021, 105174
- <sup>8</sup> Rienda, Laura; Ruiz-Fernández, Lorena und Carey Lindsey (2020): Analysing trademark and social media in the fashion industry: tools that impact performance and internationalization for SMEs. In: *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- <sup>9</sup> Nijssen, Edwin J. und Guenzi, Paolo (2020): Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management* 90(7). S. 346-359.
- <sup>10</sup> Eid, Riyad et al. (2020): Antecedents and Consequences of Social Media Marketing Use: An Empirical Study of the UK Exporting B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing* Forthcoming.
- <sup>11</sup> Sieber, T. (2011). Strategieorientierte Berichterstattung im Lagebericht. Eine empirische Untersuchung für börsennotierte Unternehmen in Deutschland. Peter Lang: München.
- <sup>12</sup> Baker, E., Grimm, V., & Ofek-Shanny, Y. (2022). To be or not to be on social media: How social media content impacts recruitment. SSRN Working Paper. Online abrufbar: [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4295354](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4295354)
- <sup>13</sup> Winnen, L., Schrader, S., & Tirrel, H. (2021). Der Einfluss von Social Media (im Employer Branding) auf den Stellenbesetzungserfolg: Eine quantitative Analyse. In H. Tirrel, L. Winnen, & R. Lanwehr (Eds.), *Digitales Human Resource Management: Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele* (pp. 173-194). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- <sup>14</sup> Brunswick (2022): *Connected Leadership*, S. 10.
- <sup>15</sup> Petry, T. (2022). *Social Media Personalmarketing Studie 2021/22*. Hochschule RheinMain. Online abrufbar: [hr-digitalisierung.info/archive/2757](https://hr-digitalisierung.info/archive/2757)
- <sup>16</sup> [getapp.de/blog/3454/studie-so-verbreitet-ist-social-media-in-kmu](https://getapp.de/blog/3454/studie-so-verbreitet-ist-social-media-in-kmu)
- <sup>17</sup> Braojos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., & Javier Llorens-Montes, F. (2015). How do small firms learn to develop a social media competence? *International Journal of Information Management*, 35 (4), 443-458.
- <sup>18</sup> Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Bakar, A. R. A. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, 35(1), 6-17.
- <sup>19</sup> Oyewobi, L., Adedayo, O. F., Olorunyomi, S. O., & Jimoh, R.A. (2023). Influence of social media adoption on the performance of construction small and medium-sized enterprises (SMEs) in Abuja–Nigeria. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(9), 4229-4252.
- <sup>20</sup> LinkedIn (Eigenrecherche)
- <sup>21</sup> [statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/](https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/)
- <sup>22</sup> [statista.com/forecasts/1174700/instagram-user-by-country](https://www.statista.com/forecasts/1174700/instagram-user-by-country)
- <sup>23</sup> [statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/](https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/)
- <sup>24</sup> [localgold.com/2020/02/24/countries-with-the-most-facebook-users-2020/?fbclid=IwAR1wVvYmY6x\\_R6NL9f-WT6MNPbMCosnzAPLsWkNCSc4jn0n0TH-8ho126aKE,](https://localgold.com/2020/02/24/countries-with-the-most-facebook-users-2020/?fbclid=IwAR1wVvYmY6x_R6NL9f-WT6MNPbMCosnzAPLsWkNCSc4jn0n0TH-8ho126aKE)
- <sup>25</sup> [internetworld.de/social-media-marketing/social-community/aktuelle-social-media-nutzerzahlen-in-deutschland-weltweit-2649131.html](https://internetworld.de/social-media-marketing/social-community/aktuelle-social-media-nutzerzahlen-in-deutschland-weltweit-2649131.html)
- <sup>26</sup> Koch, Wolfgang (2022): Reichweiten von Social-Media-Plattformen und Messengern. In: *ARD/ZDF-Onlinestudie 2022*. S. 471. Online unter: [ard-zdf-onlinestudie.de/files/2022/2210\\_Koch.pdf](https://ard-zdf-onlinestudie.de/files/2022/2210_Koch.pdf)
- <sup>27</sup> [statista.com/infografik/24717/umfrage-zur-regelmaessigen-nutzung-von-facebook/](https://www.statista.com/infografik/24717/umfrage-zur-regelmaessigen-nutzung-von-facebook/)

# In A Nutshell.

Impressum:  
IAN In A Nutshell GmbH  
Augustenstraße 52  
D-80333 München  
[munchen@nutshell.de](mailto:munchen@nutshell.de)  
089 45 21 91 62

Haben Sie Fragen zur Studie? Anmerkungen zu den Ergebnissen? Oder wollen Sie die für Sie relevanten Aspekte mit uns diskutieren? Sprechen Sie uns an:

Timm Rotter  
Geschäftsführer  
[tim.rotter@nutshell.de](mailto:tim.rotter@nutshell.de)  
0163 281 281 2

Steffen Geggus  
Senior Content Strategist  
[steffen.eggus@nutshell.de](mailto:steffen.eggus@nutshell.de)  
089 45 21 91 62