



STEFANIE STREICH

DIE KRITERIEN CREDIBILITY, ATTRACTIVENESS SOWIE
DIE PRODUCT-MATCH-UP HYPOTHESIS

DIE AUSWAHL VON SOCIAL-MEDIA-INFLUENCERN BEI JUNGEN UNTERNEHMEN

Stefanie Streich

**Die Auswahl
von Social-Media-Influencern
bei jungen Unternehmen**

**Die Kriterien Credibility, Attractiveness
sowie die Product-Match-Up Hypothesis**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © Studylab 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Abstract

The growing importance of social media heavily affects the advertising market and is the fastest growing part of the marketing-mix. Especially the influencer marketing as part of it is gaining importance. Though investments in it are increasing, little is known about how to properly use it. There is a lack of knowledge about the selection process of social media influencers as well as a lack of scientific basis underlying it. Especially little is known about the selection process performed by start-ups. Due to their distinct position, it is assumed that they need to be handled extra. To address those problems, the aim of this thesis is to perform an analysis on the selection process of social media influencer by start-ups guided by scientific theories. Utilizing the chosen theories within this special context never happened before. So the adaptation of the theories addresses another research gap. Therefore, the main research question should answer: *In which way do start-ups utilize the source credibility, source attractiveness and product-match-up hypothesis in the selection process of social media influencers?* Hereby, on the scientific side, this thesis gives an overview in which way the chosen theories are utilized when changing the research context and may present a scientific basis for the influencer selection process. On the practical side the thesis gives missing insights about the selection process performed by start-ups as well as an assessment in which way the theories can function as selection criteria. The research approach is qualitative and contains two elicitations: firstly, half-standardized expert-interviews were conducted. Secondly, after identifying another research gap, standardized written interviews were conducted within the same sample. Experts are founders or co-founders in the sense of this thesis and operate within the eco- and/or fair-fashion industry. The results show that there is diversity in how theories are utilized and behavior is not always in line with expectations of theories and the existing research in differing contexts. The characteristics of source credibility and source attractiveness are rated as important in the selection process and can be seen as important selection criteria. As they are utilized as selection criteria they also display scientific selection criteria. They are used in several ways to achieve different goals. This shows, that the selection process is influenced by different factors. The product itself and the product-values play an important role but are just one part of the selection process. Factors influencing the rating of the characteristics are goals like positive perception of the product or the target groups' needs. Those can be linked to the special challenges and problems of the start-ups. Hence, those challenges influence the selection process as well and application of the characteristics also serve to

overcome those challenges. The additional factors influencing the selection process besides the value-congruency of the product and social media influencer display the restriction of the applicability of the product-match-up hypothesis. A match based on congruency is just one part of the selection process and reasons for characteristics' evaluation should be taken into account. Hence, the product-match-up hypothesis only covers one distinct part of the process and hereby can only be instrumentalized within this part. It shows to not be sufficient as instrument to build on the selection process solely.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.2 Methodik.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Erläuterung von Unternehmensgründungen und jungen Unternehmen	8
2.1 Phasen der frühen Unternehmensentwicklung.....	10
2.2 Abgrenzung des Begriffs „junge Unternehmen“	12
2.3 Charakteristiken junger Unternehmen.....	13
3 Definition und Zusammenhangserläuterung von Social Influence und Marketing	19
3.1 Social Influence: Erläuterung und Entstehung.....	19
3.2 Informations- und Einflusdiffusion: Opinion Leadership und Word of Mouth.....	21
3.3 Social Media: Die Relevanz in Gesellschaft und Marketing.....	24
3.4 Influencer-Marketing: Erläuterung und Abgrenzung des Begriffs	26
3.5 Social Media Influencer: Begriffserläuterung und Abgrenzung.....	29
4 Theoretischer Bezugsrahmen	32
4.1 Source-Effects als Teilgebiet des Social-Influence	32
4.2 Product-Match-Up-Hypothesis	42
4.3 Aktueller Stand der Forschung zum Influencer-Marketing und der Forschungslücke	45
4.4 Rechtfertigung der zugrundegelegten Theorien	48

5 Methodologie	52
5.1 Vorüberlegungen zur Forschung und die Erhebungsmethode.....	52
5.2 Auswahl der Unternehmen	54
5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens und die Befragungsdurchführung.....	56
5.4 Entwicklung des Categoriesystems nach Mayring.....	62
5.5 Entwicklung der Nacherhebung in Form von schriftlichen Interviews.....	66
6 Ergebnisse der Forschung	69
6.1 Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews je Kategorie.....	69
6.2 Ergebnisse der Nacherhebung.....	102
7 Diskussion	107
7.1 Verständnis der Source-Credibility-Charakteristiken und Source-Attractiveness- Charakteristiken	107
7.2 Die ungewichtete Bewertung: Relevanz der Source-Credibility- und Source- Attractiveness-Charakteristiken sowie Anwendung der PMUH.....	110
7.3 Die ungewichtete Bewertung: Evaluationsgründe der Matches und Mismatches.....	112
7.4 Die gewichtete Bewertung: Anwendung der PMUH sowie Evaluationsgründe	119
7.5 Zusammenfassende Betrachtung der Anwendung der PMUH, SC und SA.....	123
8 Fazit	129
8.1 Limitationen	129
8.2 Implikationen.....	130
8.3 Schlussbetrachtung.....	139
Literaturverzeichnis	143
Anhang	154
Anhang A.....	154
Anhang B.....	157
Anhang C – Auswertung der Experteninterviews.....	162
Anhang D – Auswertung der schriftlichen Experteninterviews (Nacherhebung)	234

Abkürzungsverzeichnis

Bspw.	Beispielsweise
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CPC	Cost per Click
CPE	Cost per Engagement
et. al	et alii (und andere)
etc.	et cetera
Exp.	Experte
Ggf.	Gegebenenfalls
GOTS	Global Organic Textile Standard
PPP	Pay per Post
PMUH	Product-Match-Up Hypothesis
SA	Source Attractiveness
SC	Source Credibility
Sf	Subforschungsfrage
SMI	Social Media Influencer
TMG	Telemediengesetz
UGC	User Generated Content
usw.	Und so weiter
Vgl.	Vergleiche
WoM	Word-of-Mouth
z.B.	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auszug aus dem Modell der Unternehmenslebensphase nach Klandt (2003) mit Fokus auf die frühe Unternehmensentwicklungsphase	12
Abbildung 2: Funktionsweise Opinion Leadership.....	23
Abbildung 3: Häufigkeit der Social-Media-Nutzung nach Kanal und Altersgruppe Stand 2018.....	25
Abbildung 4: Source Credibility Model nach Hovland, Janis und Kelley (1953) in seiner Grundstruktur	34
Abbildung 5: Source Credibility nach Ohanian (1990)	37
Abbildung 6: Match zwischen Produkt und Endorser auf Basis der Charakteristiken Attraktivität, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit	44
Abbildung 7: Visualisierung Blickwinkel des Auswahlprozess;	59
Abbildung 8: Visualisierung des Aufbaus des Interviewleitfadens.....	61
Abbildung 9: Ablauf qualitative Inhaltsanalyse	64
Abbildung 10: Bestandteile der Charakteristiken der Source Credibility der vorliegenden Forschungsarbeit.....	107
Abbildung 11: Bestandteile der Charakteristiken der Source Attractiveness der vorliegenden Forschungsarbeit.....	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Gründungsformen	9
Tabelle 2: Hauptkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse dieser Forschung.....	65
Tabelle 3: Kategorien der Nacherhebung	68
Tabelle 4: Darstellung der Evaluationsgründe einer SMI-Charakteristik als relevant oder irrelevant in der ungewichteten Betrachtung	118
Tabelle 5: Darstellung der Anwendungsrichtungen der PMUH im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit	121

1 Einleitung

Schon seitdem menschliche Kommunikation besteht, werden Informationen, Erfahrungen und Empfehlungen von einer Person an andere Personen weitergegeben. Menschen haben das Bedürfnis, Informationen weiterzugeben und können dies heute dank der modernen Technik auf verschiedenen Wegen tun.¹ Das Web 2.0 und seine Möglichkeit, als Nutzer Informationen und Beiträge zu erstellen und zu verbreiten, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass dazu vor allem soziale Medien genutzt werden.² Soziale Medien oder auch Social-Media-Kanäle sind beispielsweise blogs, content communities wie YouTube oder social-networking-sites wie Facebook, Instagram oder Snapchat.³ Durch die Unmittelbarkeit, Schnelligkeit und Aktualität von sozialen Medien wird der interaktive Austausch von Inhalten und Informationen zwischen verschiedenen Personen miteinander vereinfacht.⁴ Somit verbreiten sich Informationen und Empfehlungen schneller als je zuvor.⁵ Die Nutzung von Social-Media-Kanälen ist fester Bestandteil des privaten täglichen Lebens geworden und bereits 80% der Internetnutzer sind ebenfalls Nutzer von Social-Media-Kanälen.⁶ Bei der Weitergabe von Informationen und der Aussprache von Empfehlungen zeigen sich einige besondere Personen als einflussreicher als andere. Sie sind Schlüsselpersonen im Markt, haben die Macht, andere zu beeinflussen und werden oftmals mit den Begriffen Opinion Leader, Influentials oder auch Influencer beschrieben.⁷ Innerhalb dieser Gruppe sind auch die Social-Media-Influencer einzuordnen. Allein in Deutschland existieren circa 4,6 Millionen Social-Media-Influencer.⁸ Sie werden von ihrem Netzwerk als Vorbild, Experte oder Meinungsführer gesehen und somit haben die von ihnen ausgesprochenen Empfehlungen einen starken Einfluss auf die Entscheidungen und Meinungen der Personen ihres Netzwerkes.⁹ Die wachsende Relevanz von Social Media in der Gesellschaft sowie der starke Einfluss von Social-Media-Influencern auf ihr Netzwerk wirken sich auch auf den Werbemarkt aus. Längst haben Unternehmen diese Entwick-

¹ Vgl. Kardes et al. (2011), S. 317

² Vgl. Kaplan und Haenlein (2012), S. 101–102; Vgl. Liu et al. (2012), S. 354

³ Vgl. Kaplan und Haenlein (2012), S. 101-102

⁴ Vgl. Future Biz by Brandeins Influencer Marketing Leitfaden (2017)

⁵ Vgl. Kim und Tran (2013), S. 3500

⁶ Vgl. Fakten Kontor 2016

⁷ Vgl. Watts und Dodds (2007), S. 442

⁸ Vgl. Jahnke (2018), S. 10

⁹ Vgl. Future Biz by Brandeins Influencer Marketing Leitfaden (2017)

lungen sowie ihre Vorteile erkannt und nutzen diese für werbliche Zwecke. Social-Media-Marketing ist der am stärksten wachsende Teil des Marketing-Mixes mit einer Wachstumsrate von jährlich rund 20%.¹⁰ Global sollen die Werbeausgaben im Jahr 2019 nur für Social-Media-Marketing bei rund 55 Milliarden US-Dollar liegen.¹¹ Der am stärksten wachsende Teil von Social-Media-Marketing ist das Influencer-Marketing. Grund hierfür ist vor allem das Vertrauen in die Empfehlungen der Social-Media-Influencer seitens ihres Netzwerkes, welches mit regulären Werbemaßnahmen, in denen das Unternehmen Absender der Botschaft ist, nicht zu erreichen wäre.¹²

Da das Netzwerk und somit die Endkonsumenten die Empfänger der Werbebotschaft sind, konzentriert sich die bisherige Forschung der jungen Disziplin „Influencer-Marketing“ zumeist auf die Auswirkungen und Effekte auf jene. Wenige Fachbücher befassen sich bisher mit der Unternehmensperspektive des Influencer-Marketings. Bei rund 4,6 Millionen Social-Media-Influencern in Deutschland¹³ ist die Auswahl jedoch groß und die Wahl des richtigen Social-Media-Influencers in seiner Bedeutung für den Erfolg einer Kampagne alles andere als trivial. Die Auswahl des falschen Social-Media-Influencers kann nicht nur zum Misserfolg der Kampagne, sondern auch zum Verlust der gesamten eingesetzten monetären Mittel führen.¹⁴ Fachbücher, die die Unternehmensperspektive betrachten, geben vor allem konkrete Auswahlkriterien und Anleitungen zur Auswahl von Social-Media-Influencern. Durch diese generischen Anleitungen soll eine Hilfestellung zur Auswahl des passenden Social-Media-Influencers gegeben werden.¹⁵ Aufgrund der Popularität und der wachsenden Relevanz des Influencer-Marketings¹⁶ sowie aufgrund der Nutzung von Vertrauensvorteilen durch den Einsatz eines Social-Media-Influencers¹⁷ kann angenommen werden, dass auch junge Unternehmen diese Werbeform nutzen. Allerdings sehen sich junge Unternehmen mit

¹⁰ Vgl. Herrmann (2016) in W&V vom 05.12.2016; Vgl. Nguyen (2016) in Horizont vom 6.12.2016

¹¹ Vgl. Saal (2017) in Horizont vom 27.3.2017

¹² Vgl. The Nielsen Company LLC. (2013)

¹³ Vgl. Jahnke (2018), S. 10

¹⁴ Vgl. Future Biz by Brandeins Influencer Marketing Leitfaden (2017)

¹⁵ Vgl. Schach und Lommatzsch (2018), S.204-218

¹⁶ Vgl. The Nielsen Company LLC. (2013)

¹⁷ Vgl. Future Biz by Brandeins Influencer Marketing Leitfaden (2017)

speziellen Herausforderungen konfrontiert, im Gegensatz zu etablierten Unternehmen.¹⁸

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Junge Unternehmen gehören aufgrund ihres Status als Risikogruppe und ihrer Charakterisierung aufgrund ihrer speziellen Herausforderungen, die in der Liability of Newness und Liability of Smallness formalisiert sind, zu einer besonderen Gruppe der Unternehmungen.¹⁹ Diese speziellen Herausforderungen grenzen sie nicht nur definitorisch von etablierten Unternehmen ab, sondern bestimmen auch ihr Dasein.²⁰ Hierdurch ist davon auszugehen, dass diese anders agieren als etablierte Unternehmen, andere Bedürfnisse haben als diese, andere Ressourcen besitzen und letztendlich andere Herausforderungen zu bewältigen haben. Somit sollten die jungen Unternehmen gesondert betrachtet werden. Die existierende Literatur, die sich mit der Auswahl von Social-Media-Influencern beschäftigt, berücksichtigt junge Unternehmen und ihren besonderen Status bisher nicht explizit. Es bestehen somit nicht nur hinsichtlich des Wissens, wie Unternehmen generell Social-Media-Influencer auswählen noch Lücken, sondern vor allem in der gesonderten Betrachtung von jungen Unternehmen. Die Formulierung von Kriterien und Anleitungen zur Auswahl von Social-Media-Influencern ohne vorherige Analyse des Auswahlprozesses und seinen Bedingungen scheint somit besonders für junge Unternehmen wenig zielführend. Eine weitere Lücke hinsichtlich des Auswahlprozesses von Social-Media-Influencern auf der Unternehmensseite besteht des Weiteren darin, dass sich die aktuelle Literatur und die darin gegebenen Auswahlkriterien wenig auf wissenschaftliche Theorien stützen. Die Auswahlkriterien und Anleitungen, um den passenden Social-Media-Influencer zu finden, greifen vor allem auf angewandtes Marktwissen, Erfahrungen und spezielle Datenanalysen von Dienstleistern zurück. Vor dem Hintergrund dieser Forschungslücken ist das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit die Durchführung einer theoriegeleiteten Analyse des Auswahlprozesses von Social-Media-Influencern bei jungen Unternehmen. Hierzu werden dem Auswahlprozess ausgewählte Theorien zugrunde gelegt, die in diesem Forschungskontext bisher noch von keiner anderen Studie verwendet wurden. Die Übertragung und Betrachtung im vorliegenden Forschungskontext schließt somit

¹⁸ Vgl. Venkataraman et al. (1990), S. 278

¹⁹ Vgl. Venkataraman et al. (1990), S. 278

²⁰ Vgl. Fallgatter (2007), S. 18

eine weitere Forschungslücke. Es soll betrachtet werden, inwiefern die jungen Unternehmen die ausgewählten Theorien im Auswahlprozess anwenden.

Hieraus ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit demnach folgende Forschungsfrage:

Inwiefern wenden junge Unternehmen die Source Credibility, die Source Attractiveness und die Product-Match-Up Hypothesis im Auswahlprozess von Social-Media-Influencern an?

Für eine präzisere Beantwortung der Forschungsfrage hinsichtlich der Theorien im Auswahlprozess werden zur Forschungsfrage folgende Subforschungsfragen (Sf) formuliert:

Sf₁: Welches Verständnis haben junge Unternehmen von den Charakteristiken der Source Credibility und Source Attractiveness?

Sf_{2.1}: Inwiefern sind die Charakteristiken der Source Credibility und Source Attractiveness im Auswahlprozess eines Social Media Influencers durch junge Unternehmen im jeweiligen Produktkontext relevant?

Sf_{2.2}: Inwiefern wenden junge Unternehmen demnach die Product-Match-Up Hypothesis an, wenn keine Gewichtung der Charakteristiken vorhanden ist?

Sf_{3.1}: Auf welcher Basis wird die Relevanz der Charakteristiken der Source Credibility und Source Attractiveness evaluiert? Sf_{3.2}: Welche Begründung liegt demnach einem Match oder Mismatch zugrunde?

Sf₄: Inwiefern wenden junge Unternehmen die Product-Match-Up Hypothesis an, wenn eine Gewichtung hinzugezogen wird?

Die Analyse, auf welche Weise die Theorien angewandt werden, soll Aufschluss darüber geben, inwiefern diese auch Instrumente und/oder Auswahlkriterien zur Auswahl von Social-Media-Influencern darstellen. Aufgrund der Analyse des Auswahlprozesses werden zusätzlich wichtige Erkenntnisse über diesen bei jungen Unternehmen gesammelt, die der bestehenden Forschung fehlen.

Da die ausgewählten Theorien dem Kontext eines anderen Marketingforschungsbereichs entnommen wurden, dem Celebrity Endorsement, werden zusätzlich zu den aufgezeigten Forschungslücken in der Influencer-Marketing-Literatur auch Forschungslücken berücksichtigt, die hinsichtlich der Anwendung der Theorien im Celebrity Endorsement bestehen. Bisher werden überwiegend generische Produkte in den Studien verwendet. Die Anwendung bei real existierenden Produkten

ist somit eine weitere Forschungslücke. Ebenso beschränkt sich die Betrachtung der Charakteristiken, auf deren Basis die Product-Match-Up-Hypothese angewandt wird, nur auf bestimmte. Im Speziellen ist hiermit die Source Attractiveness gemeint. Überwiegend wird aus diesem Modell nur die Charakteristik der physischen Attraktivität berücksichtigt, obwohl die Source Attractiveness mehr umfasst. Somit besteht auch hier noch eine Forschungslücke. In bestehender Forschung, die die ausgewählten Theorien im Auswahlprozess von Unternehmen betrachtet, wird sich darauf konzentriert, ob sich Unternehmen konform zu den Theorien verhalten und diese somit im Auswahlprozess anwenden. Es fehlt bisher gänzlich die Berücksichtigung der Gründe, warum sich Unternehmen konform oder non-konform zu den Theorien verhalten. Besonders durch diese Berücksichtigung wird ein tieferes Verständnis, nicht nur hinsichtlich der Anwendung der Theorien, sondern auch für den Auswahlprozess gesamt, erhofft.

1.2 Methodik

Die vorliegende Forschungsarbeit stützt sich auf Sekundär- sowie Primärdaten.

Für das methodische Vorgehen bedeutet dies, dass zunächst Sekundärdaten in Form von Literaturrecherche zu den ausgewählten Theorien gesammelt wurden (Kapitel 4.1.1 – 4.2). Die Sekundärdaten bilden vor allem verschiedenen Studien sowie Literaturüberblicke ab, die in verschiedenen Research Journals veröffentlicht wurden. Hinsichtlich der Forschungslücke und der Influencer-Marketing-Literatur schafft eine Kombination aus veröffentlichten Studien, Artikel in Fachmagazinen der Branche und Fachbüchern die Basis der Sekundärliteratur. Die Literaturrecherche wurde mithilfe der Datenbanken der Europa-Universität Flensburg, der University of Southern Denmark und weiteren freien Online-Datenbanken und Internetquellen vorgenommen.

Zur Erhebung der Primärdaten wurde sich aufgrund des explorativen Charakters der Forschungsarbeit zur Durchführung qualitativer Analysen entschieden. Zunächst wurden halbstandardisierte Experteninterviews durchgeführt. Diese sind durch einen auf den Ergebnissen der Literaturrecherche basierenden Leitfaden strukturiert. Dieser enthält sowohl theoriegeleitete Fragen als auch allgemeine Fragen zum Unternehmenskontext und weitere Fragen, die sich nicht direkt aus der Theorie ergeben, allerdings zum Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Auswahlprozesses beitragen können. Die Fragen sind vor allem offen gestellt, um so dem explorativen Charakter der vorliegenden Arbeit gerecht zu werden. Teilweise sind auch geschlossene Fragen zur Informationsgewinnung formuliert. Hinsichtlich des

Forschungsgegenstandes wurden als Experten die Personen definiert, die Gründer junger Unternehmen sind und sich im Produktbereich der fairen, biologischen und/oder nachhaltigen Bekleidung bewegen. Die genauen Auswahlkriterien sind in Kapitel 5.2 formuliert. Aus den Experteninterviews ergab sich eine weitere Forschungslücke, der mit einer zweiten qualitativen Erhebung genähert werden sollte. Diese Nacherhebung richtete sich an dieselbe Stichprobe wie die zuvor geführten Experteninterviews. Sie umfasst letztendlich nur einen Teil der Experten und ist somit kleiner als jene der Experteninterviews. Aufgrund struktureller Gegebenheiten wurde die Nacherhebung mittels standardisierter schriftlicher Interviews durchgeführt. Die Fragen des Interviewbogens orientierten sich dabei an denselben theoretischen Grundlagen wie die Experteninterviews. Ebenso waren in der schriftlichen Nacherhebung die Fragen weiterhin offen gestellt, um einen möglichst großen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst soll die Arbeit einen Überblick über die relevanten Themen und die damit zusammenhängenden Konzepte geben. Die vorliegende Arbeit besteht aus zwei thematischen Säulen: Unternehmensgründungen und Marketing. Somit widmet sich Kapitel 2 zunächst den Unternehmensgründungen und im Speziellen den jungen Unternehmen. Hierbei soll erklärt werden, was junge Unternehmen sind und was sie auszeichnet. Kapitel 3 widmet sich der zweiten Säule, dem Marketing. Da Social-Media-Influencer Bestandteil dieser Arbeit sind, liegt der Fokus des Kapitels darauf, ein Verständnis für das Influencer-Marketing zu schaffen. Daher wird sich nicht auf eine reine Definition des Influencer-Marketings beschränkt, sondern auch die unterliegenden Mechanismen beleuchtet. So wird zunächst erläutert, wie Einfluss entsteht, was ein Verständnis dafür schafft und warum es Influencer-Marketing geben kann. Danach werden Mechanismen erläutert, wie Einfluss sich, auch hinsichtlich der Nutzung moderner Medien, verbreitet. Im Anschluss wird die Relevanz von Social Media, die als Plattform die Grundlage für das Influencer-Marketing darstellen, dargelegt, um zu der Definition und Abgrenzung des Influencer-Marketings selbst sowie zu den Social-Media-Influencern zu gelangen. In Kapitel 4 werden die relevanten theoretischen Grundlagen, die den qualitativen Analysemethoden zugrunde liegen, erläutert. Neben der Erläuterung der Konzepte wird hier auch ein Überblick über bisherige Forschung gegeben. Anschließend wird die Forschungslücke aufgezeigt und die Anwendung der Theorien gerechtfertigt. Kapitel 5 erläutert das methodologische Vorgehen. Die Ergebnisse der Erhebungen werden

in Kapitel 6 dargestellt. Neben der reinen Ergebnisdarstellung werden hier schon erste Ansätze für die Diskussion geschaffen und erste Ableitungen innerhalb der jeweiligen Kategorie gezogen. Eine übergreifende Ergebnisdiskussion und die Beantwortung der Forschungsfragen ist das Ziel des siebten Kapitels. Den Abschluss bildet Kapitel 8, in welchem Limitationen der Arbeit, aber auch Implikationen für Forschung und Praxis gegeben werden. Ebenso sollen in der Schlussbetrachtung die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammenfassend dargestellt werden.

2 Erläuterung von Unternehmensgründungen und jungen Unternehmen

Die Terminologie der Unternehmensgründung kann auf verschiedene Weise definiert werden. Zum einen kann sie im engeren Sinne verstanden werden. Diese Auslegung bezieht sich auf den formal rechtlichen Gründungsakt, der durch den Zeitpunkt der Eintragung gekennzeichnet ist.²¹ Zum anderen kann die Unternehmensgründung auch als Prozess der Unternehmensentwicklung verstanden werden, welcher dann eine neue wirtschaftliche Einheit hervorbringt²². Eine, der in der Literatur hierzu häufig angeführten Definition stammt von Szyperski und Nathusius (1999), die die Unternehmensgründung als Schaffungsprozess eines „gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten System“²³ definieren. Dieser Prozess schafft die konstitutiv-konzeptionellen Voraussetzungen, welche für Aufbau und Entwicklung von neuen Unternehmen benötigt werden²⁴. Der zeitpunktbezogene Aspekt der Eintragung ins Handelsregister wird bei dieser Definition zwar miteingeschlossen, jedoch nur als ein Bestandteil des gesamten Gründungsprozesses²⁵.

Unternehmensgründungen können allgemein anhand von drei Merkmalen systematisiert werden: Strukturexistenz, Grad der Selbstständigkeit der Gründungsperson und Innovationsgrad der Unternehmung.²⁶ Das Kriterium der Strukturexistenz teilt Gründungen auf Basis der Existenz von Unternehmensstrukturen in zwei Kategorien: originäre und derivate Gründungen. Originäre Gründungen zeichnet eine Abwesenheit von materiellen oder immateriellen Unternehmensressourcen, auf die zurückgegriffen werden kann, aus. Diese Gründungen stellen eine komplett neue Etablierung eines Unternehmens dar. Derivate Gründungen hingegen sind solche, bei denen auf bereits bestehende Unternehmensressourcen zugegriffen werden kann.²⁷

Der Selbstständigkeitsgrad der Gründerperson(en) unterscheidet zwischen selbstständigen und unselbstständigen Gründungen. Die Gründerperson zeichnet

²¹ Vgl. Fallgatter (2004), S.24

²² Vgl. Wittenberg (2006), S. 16

²³ Szyperski und Nathusius (1999), S. 25

²⁴ Vgl. Szyperski und Nathusius (1999), S. 23

²⁵ Vgl. Dietz (1989), S. 24

²⁶ Vgl. Nathusius (2001), S.4

²⁷ Vgl. Nathusius (2001), S.4-5

sich im Sinne der selbstständigen Gründungen als prozessverantwortlich handelnde Person im Gründungsprozess aus. Diese Stellung bezieht sich nicht nur auf den aktuellen Status der Gründerperson, sondern betrachtet auch den angestrebten Status.²⁸ Als unselbstständige Gründer werden hingegen jene definiert, die eine Gründung für existierende Unternehmen verantworten. Diese unselbstständigen Gründungen sind auch als unechte Gründungen in der Literatur zu finden.²⁹ Da Gründungen oft mehr als nur ein Merkmal der Unterscheidung aufweisen, existieren Kreuzungen von derivaten/originären und selbstständigen/unselbstständigen Merkmalen. Die Klassifizierung kann der Tabelle 1 entnommen werden. Aus dieser geht hervor, dass lediglich originäre selbstständige Gründungen den Aufbau einer unabhängigen und neuen Wirtschaftseinheit von einem oder mehreren selbstständigen Gründer(n) beschreiben. Diese Art, eine neue und selbstständige Organisation zu gründen, wird als „Unternehmensgründung“ oder auch „Gründung im engeren Sinne“ definiert.³⁰

	Derivate Gründungen	Originäre Gründungen
Unselbstständige Gründungen	1 Fusion/Umgründung	2 Betriebsgründung
Selbstständige Gründungen	3 Existenzgründung durch Betriebsübernahme	4 Unternehmensgründung

Tabelle 1: Übersicht der Gründungsformen

Quelle: Eigene Darstellung nach Szyperski und Nathusius (1999)

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der Gründungsart ist der Innovationsgrad der Unternehmung. Der Innovationsgrad klassifiziert die Gründung auf Basis seines zugrundeliegenden Unternehmenskonzepts³¹. Die Definition von Innovation unterscheidet sich je nach Betrachtungsweise aus ökonomisch-theoretischer Sicht³² oder technischer Sicht.³³ Die erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Geschäftskonzeptes im Wirkungsrahmen einer autonomen und neuen Wirtschaftseinheit wird als innovative Unternehmensgründung definiert³⁴. Diese Gründungen

²⁸ Vgl. Nathusius (2001), S.4-5

²⁹ Vgl. Nathusius (2001), S.4-5

³⁰ Vgl. Szyperski und Nathusius (1999), S. 29

³¹ Vgl. Nathusius (2001), S. 5

³² Vgl. Picot et. al (1989), S. 46

³³ Vgl. Brandkamp (2000), S. 21

³⁴ Vgl. Laub (1989), S. 11

realisieren neue, bisher nicht dagewesene Faktorkombinationen, die materielle sowie immaterielle Faktoren umfassen³⁵. Den innovativen Gründungen stehen die imitierenden Gründungen gegenüber. Faktoreneinsatzkombinationen, Konzepte und/oder strukturbestimmende Merkmale werden von Unternehmensvorbildern bei der Gründung imitiert.³⁶

Grundsätzlich müssen auch Existenzgründungen und Unternehmensgründungen voneinander abgegrenzt werden. Sowohl Existenz- als auch Unternehmensgründungen gehören zur Gruppe der selbstständigen Gründungen und führen im betriebswirtschaftlichen Sinne zu einer Unternehmung. Existenzgründungen, wie Handwerksbetriebe, sind maßgeblich an die Existenz der Gründerperson gebunden.³⁷ Bei Unternehmensgründungen hingegen ist die Geschäftsidee nicht auf einen Gründer ausgerichtet. Sie konzentrieren sich auf spezielle Produkt/Markt-Kombinationen, welche einen eigenständigen Wert entwickeln und somit hohes Wachstumspotenzial besitzen.³⁸ Dadurch kann, im Gegensatz zu Existenzgründungen, ein Produktlebens-Zyklus beobachtet werden, der Unternehmensgründungen eine Reihe von speziellen Problemen aber auch Chancen bietet. Da Existenzgründungen meist Replikationen bewährter Unternehmenskonzepte sind, befinden sich diese eher in einem Verdrängungswettbewerb. Unternehmensgründungen hingegen sind zumeist durch Innovation gekennzeichnet und agieren daher in einem Innovationswettbewerbsumfeld.³⁹

2.1 Phasen der frühen Unternehmensentwicklung

Die Entwicklung eines Unternehmens kann anhand von Phasenmodellen dargestellt werden, die qualitative sowie quantitative Veränderungen während der Unternehmensentwicklung abbilden. Häufig wird diese Entwicklung auch als Unternehmens-Lebenszyklus bezeichnet. Diese verlaufen individuell, da sowohl die internen als auch die externen Einflüsse je nach Unternehmen variieren. Sie folgen somit keinen unveränderlichen Gesetzen.⁴⁰ Trotz dessen versuchen Phasenmodelle ähnliche Entwicklungen zu erfassen und zu typischen Phasen zusammen-

³⁵ Vgl. Holderegger (1988), S. 220, Vgl. Nathusius (2001), S. 5

³⁶ Vgl. Nathusius (2001), S. 5

³⁷ Vgl. Fallgatter (2004), S. 26-27

³⁸ Vgl. Fallgatter (2004), S. 26-27

³⁹ Vgl. Fallgatter (2004), S. 26-27

⁴⁰ Vgl. Glesti (1995) S. 22; Vgl. Klandt (2001) S. 160

zufassen⁴¹. Diese Phasenmodelle werden meist in die fünf Grundtypen Metamorphosemodelle, Krisenmodelle, Marktentwicklungsmodelle, Strukturänderungsmodelle und Verhaltensänderungsmodelle unterschieden⁴². Auf die einzelnen Modellgrundtypen soll aufgrund der fehlenden Relevanz in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden.

Für diese Arbeit sind besonders die Phasen vor der Unternehmensreife relevant. Diese frühen Phasen der Unternehmensentwicklung werden spezifischer durch die Modelle der frühen Unternehmensentwicklung beleuchtet. Klandt (2003) versucht durch ein vereinfachtes Modell der Unternehmenslebensphasen die wesentlichen und modellübergreifenden Charakteristiken darzustellen (siehe Abbildung 1). Er beschränkt sich in seiner Darstellung auf eine Gründungs- und Wachstumsphase, denen er eine Reifungs- und Schrumpfungsphase gegenüberstellt. Mit dieser Gegenüberstellung soll die Abgrenzung zwischen jungen Unternehmen und etablierten Unternehmen aufgezeigt werden.⁴³

Die Gründungsphase umfasst Planungsaktivitäten sowie die Ausarbeitung einer Gesamtkonzeption. Darunter fallen beispielsweise die Ausarbeitung des Businessplans, Markteintrittsstrategien und die Akquisition von benötigten Ressourcen. Nach Abschluss der Planungsaktivitäten folgt der formal rechtliche Gründungsakt. Den erfolgreichen Abschluss der Gründungsphase markiert der Markteintritt.⁴⁴

Die Frühentwicklungsphase oder auch Wachstumsphase folgt nach Unternehmensgründung und dem damit verbundenen Markteintritt. Diese Phase ist die erste, in der Wachstum generiert wird. Das Unternehmen versucht in dieser Phase sein Netzwerk in Form von beispielsweise Kooperationen und Kontakten auszubauen und seine Markt- und Wettbewerbsposition zu sichern.⁴⁵ Aufgrund der Erschließung neuer Kundengruppen findet eine kontinuierliche Umsatzsteigerung statt⁴⁶. Das Marktpotenzial des Unternehmens wird umfassend ausgeschöpft⁴⁷. Nach dem Abschluss dieser Phase geht das junge Unternehmen zu einem etab-

⁴¹ Vgl. Bleicher (2011), S. 516

⁴² Vgl. Wittenberg (2006) S. 24-27

⁴³ Vgl. Klandt (2003), S. 102

⁴⁴ Vgl. Witt und Rosenkranz (2002) S. 90; Vgl. Pörner (1989) S. 89

⁴⁵ Vgl. Gruber-Mücke (2011) S. 64

⁴⁶ Vgl. Wippler (1998), S. 13

⁴⁷ Vgl. Pümpin und Prange (1991), S. 98.

lierten Unternehmen über. Der Abschluss der Phase ist durch die Etablierung am Markt gekennzeichnet⁴⁸.

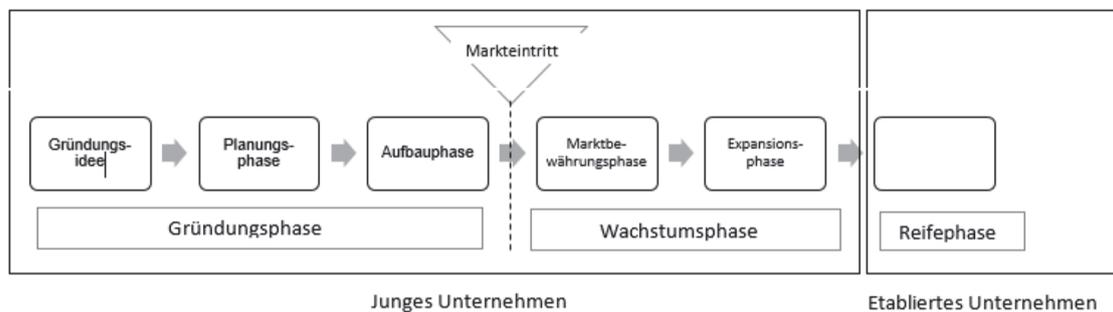


Abbildung 1: Auszug aus dem Modell der Unternehmenslebensphase nach Klandt (2003) mit Fokus auf die frühe Unternehmensentwicklungsphase

Quelle: Eigene Darstellung nach Klandt (2003)

Im Zuge der Digitalisierung der Märkte wurden ebenfalls Modelle entwickelt, die die Besonderheiten von digitalen oder internetbasierten Unternehmungen aufnehmen sollen. Ein Modell im Kontext der digitalen Wirtschaft stammt von Kollmann (2016). Sein drei Phasen Modell ist besonders für Start-Ups und Net-Economy-Unternehmensgründungen anwendbar. Es umfasst drei Phasen. Die Early-Stage sowie die Expansion-Stage beschreiben Unternehmenslebensphasen von jungen Unternehmen im Sinne von Klandt (2003). Die Later-Stage als letzte Phase beschreibt den Übergang zum etablierten Unternehmen im Sinne von Klandt (2003).⁴⁹

Wann welche Phase von einem Unternehmen erreicht wird, kann stark variieren. Grund hierfür sind beispielsweise die Branche, die Unternehmensstrategie oder auch die individuelle Ressourcenausstattung.⁵⁰

2.2 Abgrenzung des Begriffs „junge Unternehmen“

Für die Definition des Begriffs „junges Unternehmen“ finden sich verschiedene Ansätze in der Literatur. Einige Studien stützen die Definition auf das Alter des Unternehmens. Es wird davon ausgegangen, dass ein junges Unternehmen mindestens zwischen drei bis fünf Jahre alt ist, dennoch ein Alter von acht bis zwölf Jahren nicht überschreitet.⁵¹ Jedoch ist die Entwicklung eines Unternehmens von verschie-

⁴⁸ Vgl. Bischoff (1993), S. 94

⁴⁹ Vgl. Kollmann (2016), S. 120-124

⁵⁰ Vgl. Fallgatter (2004), S. 28

⁵¹ Vgl. Chrisman et al. (1998) S. 6

denen internen und externen Faktoren beeinflusst und somit eher unternehmensspezifisch als allgemeingültig. Daher ist auch die Definition von jungen Unternehmen auf zeitlicher Basis umstritten. Ein weiterer Ansatz ist eine zeitraumperspektivische Betrachtung von Unternehmen auf Basis von Wachstumsphasen bzw. Unternehmenslebensphasen.⁵² Hierbei werden Unternehmen in der Gründungs- sowie in der Wachstumsphase zur Gruppe der „jungen Unternehmen“ zusammengefasst. Da Unternehmen beider Phasen in ihrer Eigenschaft als wirtschaftlich junge Unternehmen mit geringer Existenzdauer überschneidende Merkmale ausweisen, die sie klar von etablierten Unternehmen abgrenzen, findet zumeist keine Unterscheidung statt.⁵³ Abgrenzungen könnten zwar theoretisch mit Hilfe verschiedener Kriterien, wie dem Beginn der marktlichen Austauschbeziehungen oder der Vollzeitbeschäftigung des Gründers, gezogen werden. Allerdings würden trotz der Heranziehung solcher Kriterien immer noch Abgrenzungsschwierigkeiten in der Praxis entstehen. Daher fehlt zumeist die Unterscheidung zwischen den Phasen.⁵⁴

2.3 Charakteristiken junger Unternehmen

Junge Unternehmen befinden sich in einer Entwicklungsphase, die sich stark von denen etablierter Unternehmen unterscheidet⁵⁵. Aufgrund ihrer Entwicklungsphase und den damit einhergehenden besonderen Herausforderungen, die auch als Problemcharakteristika beschrieben werden können, sind sie eine Gruppe, die besonders anfällig für das Scheitern ist⁵⁶. Nur etwa ein Drittel der neugegründeten Unternehmen überlebt die ersten drei Jahre. Im Vergleich mit etablierten Unternehmen scheint die Quote des Scheiterns demnach besonders in den jungen Jahren eines Unternehmens hoch.⁵⁷ Für die Häufigkeit des Scheiterns werden in der Literatur eine Reihe von verschiedenen Gründen aufgeführt. Als grundcharakteristisch kristallisieren sich jedoch zwei Konzepte heraus, auf die sich in dieser Arbeit beschränkt werden soll: die „Liability of Newness“ (Stinchcombe 1965) und die „Liability of Smallness“ (Aldrich & Auster, 1986). Diese Konzepte werden zumeist als unterliegende Probleme angesehen, die für weitere Fehlverhalten im Entwick-

⁵² Vgl. Fallgatter (2004), S. 27–28

⁵³ Vgl. Hayn (2003), S. 16

⁵⁴ Vgl. Fallgatter (2007), S. 18

⁵⁵ Vgl. Fallgatter (2007), S. 18

⁵⁶ Vgl. Venkataraman et al. (1990), S. 278

⁵⁷ Vgl. Uli (2012), S. 4

lungsprozess verantwortlich sind und somit das Scheitern eines jungen Unternehmens verantworten.⁵⁸ Sie beschäftigen sich mit den speziellen Herausforderungen und Problemen von Unternehmen in frühen Entwicklungsphasen, die sie von etablierten Unternehmen unterscheiden, ebenso wie mit denen sich daraus ergeben Vorteile und Möglichkeiten.⁵⁹

2.3.1 Liability of Newness

Mit dem Konzept der Liability of Newness oder zu Deutsch der Bürde der Neuheit eines Unternehmens versucht Arthur Stinchcombe (1965) das Scheitern von explizit jungen Unternehmen zu ergründen. Je älter ein Unternehmen bzw. je stabiler die Marktposition eines Unternehmens ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, argumentiert Stinchcombe. Der Grund hierfür liegt in verschiedenen internen und externen Faktoren, die die Liability of Newness formen. Diese setzt sich aus drei Hauptfaktoren zusammen: Vertrauensnachteile, Ressourcenknappheit und Lernprozesse der neuen Unternehmung.⁶⁰

Der Lernprozess einer Organisation bezieht sich auf die Entwicklung von neuem Wissen oder neuer Erkenntnisse innerhalb einer Organisation⁶¹. Die Entwicklung und Ausschöpfung von erfolgreichen Unternehmensroutinen ist ein überlebensdeterminierender Teil des Lernprozesses⁶². Während in etablierten Unternehmen Aufgaben und Rollen bereits routiniert gelebt werden, benötigen neue Organisationen hingegen Zeit, um ihre neuen Aufgaben und Rollen zu lernen⁶³. Auch die Ausbildung der Mitarbeiter sowie der Aufbau von verlässlichen internen Beziehungen sind Teil des Lernprozesses⁶⁴. Während dieser Phase entstehen hohe Kosten für die neue Organisation aufgrund einer zeitweisen Ineffizienz der Organisation, eines hohen Zeitaufwandes sowie eines gesteigerten Konfliktpotenzials⁶⁵. Damit ein Lernprozess erfolgreich verläuft, müssen die dadurch entstehenden Kosten gedeckt werden. Dies geht mit einem starken Anstieg des Ressourcenbedarfs ein-

⁵⁸ Vgl. Venkataraman et al. (1990), S. 278

⁵⁹ Vgl. Fallgatter (2007), S. 18

⁶⁰ Vgl. Arthur Stinchcombe (1965) zitiert nach Uli (2012) S. 4

⁶¹ Vgl. Renko et al. (2016) S. 797

⁶² Vgl. Abatecola et al. (2012) S. 403–404

⁶³ Vgl. Uli (2012) S. 4

⁶⁴ Vgl. Henderson (1999) S. 282

⁶⁵ Vgl. Uli (2012) S. 4

her.⁶⁶ Jedoch leiden junge Unternehmen häufig unter einer Ressourcenknappheit. Oftmals müssen benötigte Ressourcen daher aus operativen Prozessen abgezogen werden, um den Bedarf zu decken. Dieser Abzug von Ressourcen trägt jedoch zur Ineffizienz bei und kann so ein Scheitern begünstigen.⁶⁷ Fehlen die benötigten Ressourcen im Prozess gänzlich, so ist, nach der Liability of Newness, ein Überleben der Unternehmung unwahrscheinlich. Vor diesem Hintergrund führt, nach der Liability of Newness, der „trial and error“-Prozess (zu Deutsch Versuch-und-Irrtum) in Verbindung mit der Ressourcenknappheit während des Lernprozesses zu einem Scheitern des jungen Unternehmens.⁶⁸

Ein weiterer Faktor, der das Scheitern von jungen Unternehmen begünstigt, ist ein herrschender Vertrauensnachteil im Vergleich zu etablierten Unternehmen⁶⁹. Dieser bezieht sich nicht nur auf externe Marktbeziehungen, sondern ebenfalls auf die internen Unternehmensbeziehungen. Auf interner Basis ist Vertrauen ein wichtiger Faktor, um die Fähigkeiten und das Potenzial einer Unternehmung aufzubauen. Vertrauen zwischen den internen Akteuren einer Unternehmung fördert den Zusammenhalt sowie eine gemeinsame Handlungslinie und erleichtert den Aufbau von informellen Informationsstrukturen. Mit fortschreitender Entwicklung des Vertrauens innerhalb der Arbeitsgruppen verbessern sich gleichzeitig die Fähigkeiten der Organisation, da Konfliktquellen beseitigt werden können.⁷⁰

Im externen Kontext nimmt Vertrauen eine überlebensdeterminierende Rolle ein, da es ein zentraler Bestandteil zum Aufbau von Marktbeziehungen ist. Die Etablierung von stabilen Beziehungen zu anderen Organisationen im Markt wie Lieferanten oder Kunden oder auch zu anderen wichtigen Stakeholdern außerhalb des Marktes kann nur durch Vertrauen erreicht werden.⁷¹ Da Unternehmen ihre wirtschaftliche Aufgabe durch den Input von Lieferanten und durch den Output ihrer Kunden erfüllen, hängt ihr Erfolg maßgeblich von dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen ab⁷². Dies begründet sich darin, dass Auswahlprozesse Unternehmen

⁶⁶ Vgl. Uli (2012) S. 4

⁶⁷ Vgl. Henderson (1999) S. 282

⁶⁸ Vgl. Uli (2012), S.4

⁶⁹ Vgl. Krackhardt (1996), S. 160

⁷⁰ Vgl. Krackhardt (1996), S. 160

⁷¹ Vgl. Abatecola et. Al. (2012), S. 404

⁷² Vgl. Krackhardt (1996), S. 160