

INSIGHTS 16

Automotive –
effizienter Interessentendialog

Geschäftsmodelle im Umbruch –
neue Regeln, neue Kunden,
neue Spieler im Energiemarkt

Customer Retention Management

Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis –
erfolgreiches Social Media Marketing

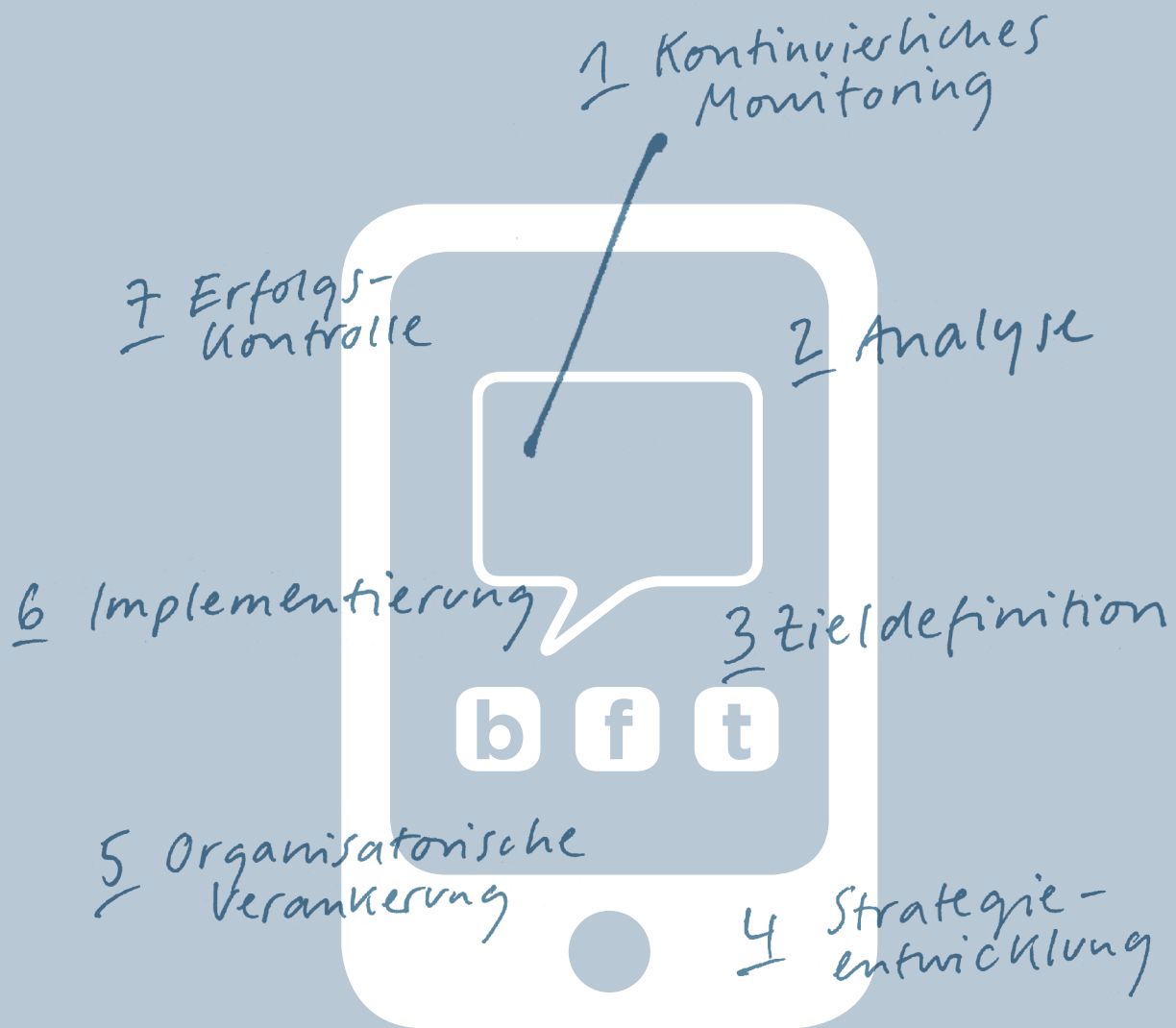
Social CRM und digitales Marketing –
„Hat es in Ihrem Unternehmen schon
Klick gemacht?“

Applied Research –
besseres Kundenverständnis durch
Social-Media-Forschung



Inhalt

- 4 Editorial
- 6 Automotive -
effizienter Interessentendialog
Christian von Thaden, Christoph Hauser,
Kadir Dogan, Daniel Sortino (AUDI AG)
- 18 Geschäftsmodelle im Umbruch -
neue Regeln, neue Kunden,
neue Spieler im Energiemarkt
Björn Sander, Jan Philipp Dörner
- 30 Customer Retention Management
Sebastian Kurczynski, Axel Schmidt, Jashar Seyfi
- 40 Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis -
erfolgreiches Social Media Marketing
Philipp Rauschnabel, Tobias Göbbel,
Janina Sasse, Kai Rippe
- 54 Social CRM und digitales Marketing -
„Hat es in Ihrem Unternehmen schon
Klick gemacht?“
Alexander Granz, Katharina Mybes
- 62 Applied Research -
besseres Kundenverständnis durch
Social-Media-Forschung
Claudia Masuch, Stefanie Wormland-Rennert
- 70 Autorenverzeichnis
- 75 Impressum



= Erfolgreiches
Social Media
Marketing

Philipp Rauschnabel, Tobias Göbbel, Janina Sasse, Kai Rippe

Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis – erfolgreiches Social Media Marketing

“A brand is no longer what we tell the consumer it is – it is what consumers tell each other it is.” Scott Cook, Mitbegründer Intuit Inc.

Kaum ein Thema wurde in den letzten Jahren so intensiv diskutiert wie der Einsatz sozialer Medien für kommerzielle Zwecke – das sogenannte Social Media Marketing. Eine „Fanpage“ bei Facebook ist mittlerweile genauso selbstverständlich wie eine eigene Website oder ein Firmenlogo. Allerdings gibt es große Unterschiede beim Professionalitätsgrad der Social Media Aktivitäten. Viele Firmen unterhalten Profile, Blogs oder Accounts, die offensichtlich nicht den eigenen Qualitätsansprüchen an Design, Inhalt und vor allem Aktualität entsprechen. Damit wird die Kluft zwischen jenen Unternehmen, die eine Social Media Strategie verfolgen, und jenen, die bislang nur zögerlich oder ungesteuert im Social Web aktiv sind, jeden Tag größer.

Zudem herrscht immer noch die weitverbreitete Meinung, dass man durch Facebook & Co. nichts verkaufen kann. Eine Fehleinschätzung. Andere Unternehmen blenden das Thema gleich gänzlich aus: „Social Media Marketing hat für unsere Branche keine Relevanz, das ist nur was für B2C-Unternehmen.“ Auch das stimmt nicht. Durch die unprofessionelle Nutzung und das Ignorieren nehmen sich Unternehmen nicht nur Marktchancen, sondern bringen sogar die gesamte Marktbearbeitung und den Vertrieb in Gefahr. Was viele erst zu spät realisieren: In sozialen Medien reden nicht in erster Linie die Unternehmen mit Konsumenten, sondern die Konsumenten untereinander über die Unternehmen. Welche Konsequenzen das haben kann und wie Unternehmen Social Media aktiv für sich nutzen können, dokumentiert dieser Artikel.

Das Ohr direkt am Markt

Social Media Marketing umfasst die zielgerichtete, marktorientierte Nutzung sozialer Medien. Dabei sollte zwischen aktivem und passivem Social Media Marketing differenziert werden. Aktives Social Media Marketing bedeutet strategisches und funktionsübergreifendes Management sozialer Medien, um diese – allein oder in Kombination mit anderen Kanälen – zur Erreichung von Unternehmenszielen zu nutzen. Dabei haben Nutzer die Möglichkeit, eigene Inhalte einzubringen und mit dem Unternehmen und/oder anderen Nutzern in Dialog zu treten. Demgegenüber beschreibt passives Social Media Marketing die Nutzung von fremden Inhalten aus sozialen Medien zur Erreichung von Unternehmenszielen, ohne dass aktiv eigene Inhalte

bereitgestellt werden. Im Wesentlichen werden also Nutzer- und Wettbewerbsaktivitäten erfasst, analysiert, aufbereitet und als alleinige oder ergänzende Informationen für die strategische und operative Planung verwendet.

Für diese Aktivitäten stehen zahlreiche Medientypen zur Verfügung: von kollaborativen Projekten (z. B. Wikipedia oder Delicious), Blogs bzw. Microblogs (z. B. Twitter) über private soziale Netzwerke (z. B. Facebook oder Google+) und Business-Netzwerke (z. B. XING oder LinkedIn) bis hin zu Photo- und Video-Sharing (z. B. YouTube oder MyVideo) sowie virtuellen Welten (z. B. FarmVille oder Second Life) (s. Abb. 1).

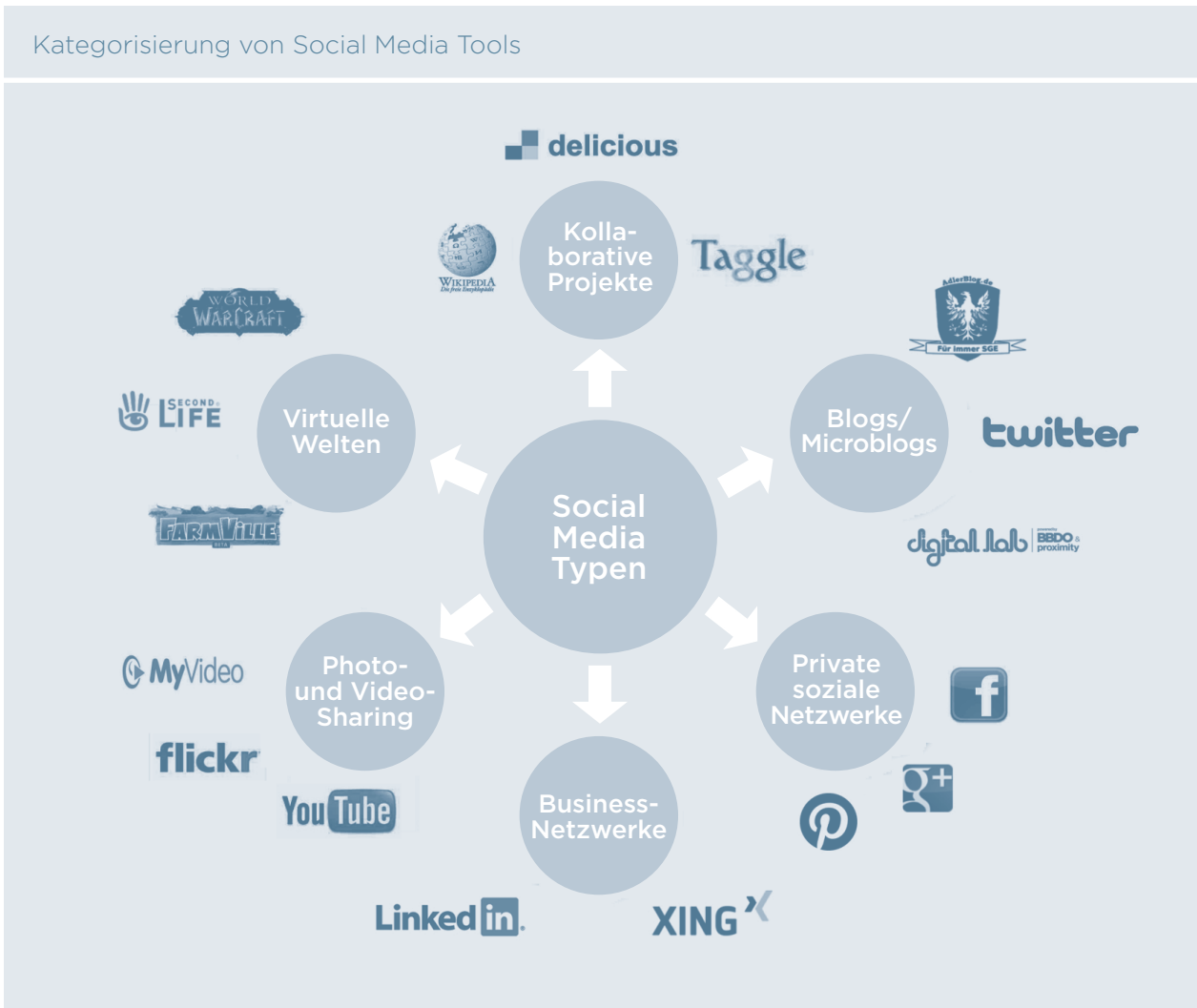


Abbildung 1: Kategorisierung von Social Media Tools

Die Schnelligkeit und das Ausmaß, mit dem Social Media Tools die Konsumenten erobern, sind beeindruckend.

40 Millionen Deutsche sind mittlerweile Mitglied in sozialen Netzwerken.¹ Facebook hat allein in Deutschland 25 Millionen aktive Nutzer, weltweit

knapp 1 Milliarde.² 31 Minuten pro Tag und damit etwa ein Viertel ihrer gesamten Onlinezeit verbringen die Deutschen mit sozialen Medien.³ Durch die Anwendung mobiler Applikationen sowie die zunehmende Verbreitung von Tablets und Smartphones wird dieser Trend noch verstärkt.

1 Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2011): Soziale Netzwerke. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet.

2 Roth, Philipp (2012): Facebook 2012 – Nutzerzahlen & Fakten, auf: <http://allfacebook.de/userdata/>.

3 Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2012): Onlinezeit, auf: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_71209.aspx.

Social Media Marketing: Kür oder Pflicht?

Um zu entscheiden, ob ein Unternehmen aktiv Social Media Marketing betreiben sollte, müssen zunächst einmal Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Notwendig ist aber auch ein klares Verständnis darüber, wie potenzielle und bestehende Kunden Social Media nutzen. Häufig treffen Manager allerdings auf Basis vermeintlich festgeschriebener Branchengesetze Entscheidungen für oder gegen den Einsatz von Social Media. Insbesondere in B2B-Unternehmen wird häufig auf Basis der Kundenstruktur dagegen entschieden.

Das kann fatale Folgen haben. Erstens wird dabei häufig vernachlässigt, dass Social Media nicht nur zu Kommunikationszwecken mit Interessenten und Kunden, sondern auch für viele weitere strategische Optionen und Stakeholder genutzt werden kann. Zweitens bedeutet die Entscheidung für Social Media nicht zwangsläufig auch eine aktive Nutzung: Social Media kann (und muss!) auch passiv genutzt werden, um zu untersuchen, wer wo über das eigene Unternehmen spricht und vor allem, was über einen gesprochen wird.

Imageschaden 2.0: Falscher Umgang mit Social Media kann verheerende Folgen haben

Durch die schnelle und kostenlose Verbreitungsmöglichkeit von Web-Inhalten kann ein Beitrag eine enorme Eigendynamik entwickeln und ungeahnte Popularität gewinnen. Gleichzeitig können sich kritische Äußerungen innerhalb kürzester Zeit zu Meinungen verfestigen und einen nachhaltigen Imageschaden verursachen. Dabei reichen einige wenige negative Kommentare aus, um nicht nur das Image, sondern auch die Kaufentscheidung nachhaltig zu beeinflussen: Für fast zwei Drittel der Nutzer (63,4%) stellen negative Onlinebewertungen ein bedeutendes Kaufhemmnis dar.⁴ Der Einfluss von schlechten Erfahrungsberichten und

Produktbewertungen ist somit massiv.

Ein plakatives Beispiel für ein Social Media Desaster lieferte der Fahrradschlosshersteller Kryptonite: Ein Blogger bemerkte, dass sich die als „absolut unknackbar“ vermarkteten Schlösser mit einem handelsüblichen Kugelschreiber öffnen ließen. Nachdem ein Beweisvideo dazu veröffentlicht wurde, verbreitete sich die Nachricht innerhalb weniger Tage im Netz und gelangte letztendlich auch in die Massenmedien. Die Folge: eine kurzfristige Rückrufaktion, die das Unternehmen 10 Mio. US\$ kostete, sowie ein langfristig kaum zu reparierender Imageschaden.

Social Media Marketing: Mehr als nur Kommunikation

Vielfach nutzen Unternehmen Social Media nach wie vor lediglich als Instrument der Kommunikationspolitik. Tatsächlich ist das Wirkungsfeld jedoch weitaus größer: So kann der gezielte und profession-

nelle Einsatz von Social Media Marketing auch für die Produkt- und Servicepolitik, die Preispolitik und die Distributionspolitik genutzt werden (s. Abb. 2).

4 Schengber, Ralf (2011): Social Media Einfluss auf das Kaufverhalten im Internet.

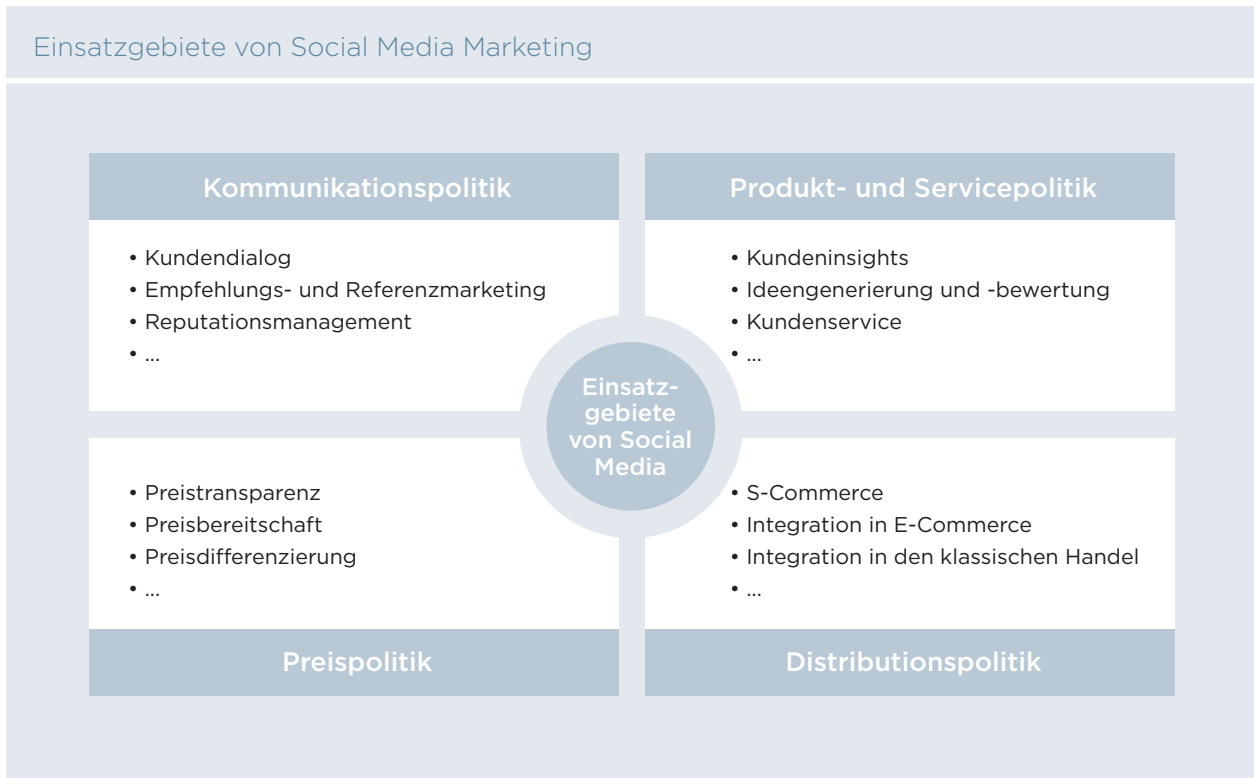


Abbildung 2: Einsatzgebiete von Social Media Marketing

Kommunikationspolitik

Ein wesentliches Einsatzgebiet von Social Media ist die Kommunikationspolitik. Social Media Tools sind dabei vor allem deshalb attraktiv, weil sie einen direkten Dialog mit den Kunden ermöglichen und dadurch eine viel höhere Resonanz erzeugen als herkömmliche Marketinginstrumente. Unternehmen sehen dadurch in Echtzeit, wie bestimmte Botschaften, Aktivitäten oder Produkte von den Nutzern wahrgenommen werden, und können diese unter Umständen optimieren. Die Reaktion auf Wünsche und Bedürfnisse ermöglicht somit eine nachhaltige Steigerung der Kundenbindung. Durch die Interaktion lässt sich zudem eine Community um eine Marke aufbauen, in der die Nutzer diskutieren sowie Meinungen und Erfahrungen miteinander teilen. Wissenschaftliche Studien haben

den Einfluss dieser Social Media Communitys auf verschiedene emotionale Markenfacetten und die Kundenloyalität mehrfach nachgewiesen.⁵

Ein weiterer Vorteil von sozialen Netzwerken liegt in der Weiterempfehlungsfunktion. Durch das gezielte Weiterleiten, Kommentieren oder das Klicken des „Like“-Buttons werden Botschaften und Angebote für den virtuellen Freundeskreis sichtbar. Entscheidend dabei ist, dass die Nutzer den Urteilen und Empfehlungen ihrer Freunde oder anderer Verbraucher mehr Vertrauen schenken als den Informationen, die von den Unternehmen über traditionelle Marketingkanäle bereitgestellt werden. Zudem wird der emotionale Nutzen eines Produkts für einen Konsumenten gesteigert, wenn ein Mitglied des sozialen Umfelds es als interessant

⁵ Algesheimer, René; Dholakia, Utpal M.; Herrmann, Andreas (2005): The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. In: Journal of Marketing, Vol. 69 (3), S. 19–34.

Reaktionszeiten von Unternehmen bei Facebook

Unternehmen	Reaktion auf die erste Anfrage via Pinnwand-Eintrag	Reaktion auf die zweite Anfrage via persönlicher Nachricht
E wie einfach	nach 12 Minuten	
Katjes	nach 14 Minuten	
Rossmann	nach einer Stunde	
Deutsche Bank	nach zwei Stunden	
ProSieben	nach zwei Stunden	
O2 Deutschland	nach sieben Stunden	
Escada	am nächsten Tag	
Ritter Sport Deutschland	am nächsten Tag	
Media Markt Deutschland	nach zwei Tagen	
Renault Deutschland	nach zwei Tagen	
Edeka	nach vier Tagen	
Kabel Deutschland	keine	nach 10 Minuten
Liebeskind	keine	nach 30 Minuten
Marc O' Polo	keine	nach 34 Minuten
Intersport Deutschland	keine	nach 34 Minuten
Ergo	keine	nach 45 Minuten
Rodenstock	keine	nach 45 Minuten
comma fashion	keine	nach 47 Minuten
Toyota Deutschland	keine	nach einer Stunde
C&A Deutschland	keine	nach zwei Stunden
Burger King Deutschland	keine	nach drei Stunden
Grundy UFA TV Produktions GmbH	keine	nach vier Stunden
Persil Deutschland	keine	nach 4,5 Stunden
Ehrmann	keine	am nächsten Tag
InStyle Germany	keine	am nächsten Tag
Opel	keine	am nächsten Tag
Ravensburger	keine	am nächsten Tag
Deutsche Bahn Konzern	keine	keine
HTC Dach	keine	keine
Samsung Mobile Deutschland	keine	keine

Quelle: W&V (2012): Der große W&V-Facebook-Check, Ausgabe 34/2012.

Abbildung 3: Reaktionszeiten von Unternehmen bei Facebook

beschrieben hat. Dadurch unterstützen soziale Medien nicht nur die Markenbekanntheit und Imagebildung, sondern auch den Produktverkauf und die -loyalität.

Die Möglichkeit der Rückkommunikation birgt jedoch auch Risiken. Zahlreiche Studien belegen, dass Nutzer von Unternehmen eine schnelle Reaktion erwarten.⁶ Dass dies leider nur bei wenigen

Unternehmen der Fall ist, beweist eine aktuelle Studie des Fachmagazins W&V, bei der 30 zufällig ausgewählte Marken auf ihre Reaktionsgeschwindigkeit getestet wurden. Das Ergebnis ist ernüchternd: Nur elf von 30 Unternehmen reagierten auf die erste Anfrage über Facebook, 16 antworteten erst beim zweiten Anlauf, drei schwiegen bis zuletzt (s. Abb. 3).⁷

Produkt- und Servicepolitik

Die öffentlichen Diskussionen in sozialen Medien können auch generelle Trends und Präferenzen im Konsumverhalten aufdecken. Wissenschaftliche Studien zur Persönlichkeit von aktiven Bloggern markenbezogener Inhalte zeigen, dass diese besonders innovativ und gewissenhaft sind und neue Produkte frühzeitig und intensiv ausprobieren.⁸ Die Meinung solcher „Early Adopters“ ist für den erfolgreichen Launch neuer Produkte nahezu unerlässlich und liefert Unternehmen wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung ihrer Angebote. Daneben binden Unternehmen die Konsumenten durch „Customer Co-Creation“ auch verstärkt in die Produktentwicklung mit ein. Bei dem amerikanischen Textilunternehmen Threadless beispielsweise werden jegliche Kollektionen von Usern erstellt, auf der Plattform bereitgestellt und von anderen Nutzern bewertet. Die besten Vorschläge werden vermarktet, und der Gewinner wird entsprechend honoriert. Sowohl die Ideengenerierung als auch die Ideenbewertung übernehmen damit die Nutzer, und teure Investitionen in Designvorschläge und Produkttests entfallen. Auch Ritter Sport und McDonald's nutzen die Intelligenz der Social Media Community, um neue Schokoladen- und Burgersorten zu generieren, jeweils mit großem Erfolg.

Zudem recherchieren mehr und mehr Nutzer vor dem Kauf eines Produkts in Bewertungsplattformen oder Diskussionsforen nach Produktinformationen

und unabhängigen Rezensionen. Es konnte nachgewiesen werden, dass diese Produktbewertungen einen nachhaltigen Einfluss auf das Kaufverhalten haben. So geben 81,4 % der Internet-User an, dass Produktbewertungen bei der Kaufentscheidung ein wichtiges Kriterium sind.⁹

Darüber hinaus bieten sich soziale Netzwerke und Foren an, um Serviceanfragen in allen Phasen des Kaufprozesses zu beantworten. Beispielsweise setzt die Deutsche Telekom eine Facebook-Fanpage speziell zum Management von Serviceanfragen ein. Nutzer können dort ihre Anfragen posten, die von Telekom-Mitarbeitern oder anderen Usern beantwortet werden. Die Vorteile gegenüber einem stationären Servicepoint oder Callcentern liegen auf der Hand: Anfragen können asynchron bearbeitet werden, lange Wartezeiten wie bei einer Hotline entfallen, und die Kunden erhalten eine schriftliche Antwort auf ihre Belange. Allerdings wird die Kritik damit öffentlich gemacht: Bei Facebook werden Freunden die Serviceanfragen auf dem Newsfeed angezeigt, auch über Suchmaschinen sind die Beschwerden auffindbar. Die Herausforderung für Unternehmen besteht somit darin, jederzeit eine sichere und professionelle Beantwortung der Anfragen sicherzustellen und die durch Social Media generierten Serviceanfragen in bestehende CRM-Systeme zu integrieren.

6 Weinberg, Tamar (2011): Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co., S. 57.

7 W&V (2012): Der große W&V-Facebook-Check, Ausgabe 34/2012.

8 Rauschnabel, Philipp A.; Ivens, Björn S.; Mau, G. (2012): Do Personality Traits Influence Brand Related Activities in Social Networks? An Empirical Study. In: Proceedings of the 2012 AMA Summer Marketing Educators' Conference 2012.

9 Schengber, Ralf (2011): Social Media Einfluss auf das Kaufverhalten im Internet.

Preispolitik

Die Preispolitik wird von Social Media besonders stark beeinflusst. Während Preissuchmaschinen noch vor einigen Jahren durch die Betreiber mit Informationen versorgt wurden, werden sie heute von Konsumenten mit Informationen beliefert. So können Nutzer heute über Applikationen auf mobilen Endgeräten Preise und Produktbewertungen in Echtzeit einer Vielzahl anderer Konsumenten bereitstellen. Die Herausforderung besteht deshalb primär darin, Preise richtig zu kommunizieren und

den Mehrwert der jeweiligen Produkte bzw. Marken entsprechend zu begründen.

Unternehmen können zudem die Preisdifferenzierung über soziale Medien steuern. So geben neue Social Commerce Geschäftsmodelle beispielsweise Rabatte auf gemeinsam getätigte Käufe: Kaufen mehrere befreundete Nutzer in einer Social Shopping Plattform gemeinsam Produkte, werden bestimmte Preisnachlässe gewährt.

Distributionspolitik

Soziale Medien bieten sich auch zur Distribution von Leistungen an. Beispielsweise können bei Facebook Shoplösungen integriert werden. Dabei handelt es sich um Applikationen, über die Facebook-Nutzer Produkte direkt kaufen können. Vor der Nutzung des Shops müssen sie jedoch diese Applikation aktivieren und den Zugriff auf ihre persönlichen Daten genehmigen. Diese neue Form des direkten Vertriebs bietet – insbesondere im B2C-Geschäft – enorme Vorteile, denn die Kunden werden dort abgeholt, wo sie sich ohnehin sehr lange aufhalten: in sozialen Netzwerken. Allerdings fehlt es momentan noch an integrierten Bezahlssystemen, ebenso ist der Vertrauensvorsprung klassischer E-Commerce-Anbieter noch immer sehr groß. Neue Geschäftsmodelle, die auf den bereits beschriebenen Communityprinzipien beruhen, könnten die Attraktivität von S-Commerce jedoch in Zukunft erhöhen.

Social Media kann auch in andere Shoplösungen im klassischen E-Commerce integriert werden. Inzwischen setzen viele Onlineshops vermehrt auf den bereits beschriebenen Einsatz von Social Media „Share with a friend“- oder „Tell a friend“-Buttons

zur Weiterempfehlung. Trotz der dazu häufig geäußerten datenschutzrechtlichen Bedenken gewinnen diese Lösungen weiter an Relevanz.

Selbst in die klassische Distribution über den Handel wird inzwischen Social Media integriert. So hat der Modehändler C&A im Jahr 2012 damit begonnen, elektronische Displays an ausgewählten Produkten anzubringen, auf denen die aktuelle Anzahl an „Facebook-Likes“ kommuniziert wird. Insbesondere jungen, internetaffinen Zielgruppen wird so das Gefühl vermittelt, dass sie das Richtige kaufen, wenn sie Produkte auswählen, die viele „mögen“.

Bei Twitter lassen sich die Tweets durch die Geotagging-Funktion nun geografisch erfassen und lokalisieren. Stationäre Händler haben so die Möglichkeit, den Twitter-Unterhaltungen in ihrer direkten Umgebung zu „lauschen“ und kundenspezifische Angebote direkt auf die Mobiltelefone der „zwitschernden“ Nachbarn zu senden. Insbesondere kleine und mittelständische Händler können dadurch Kosteneinsparungen bei der individuellen Ansprache ihrer Zielgruppen realisieren.

Das Potenzial von Social Media voll ausschöpfen

Die Ausführungen zur Kommunikations-, Produkt- und Service-, Preis- sowie Distributionspolitik zeigen, dass Social Media – anders als häufig angenommen – nicht nur auf das Markenimage wirkt, sondern einen positiven Einfluss auf den gesamten Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten hat. Durch den Einsatz von sozialen Medien ergeben sich vielfältige Potenziale, Bestandskunden und

potenzielle Neukunden gezielt im Entscheidungsprozess zu begleiten: So nutzen Firmen Social Media Kanäle beispielsweise, um den Bekanntheitsgrad ihrer Marken und Produkte zu steigern, ihr Image zu verbessern, neue Kunden zu gewinnen, die Kundenbindung zu stärken oder sogar neue Mitarbeiter zu rekrutieren (s. Abb. 4).

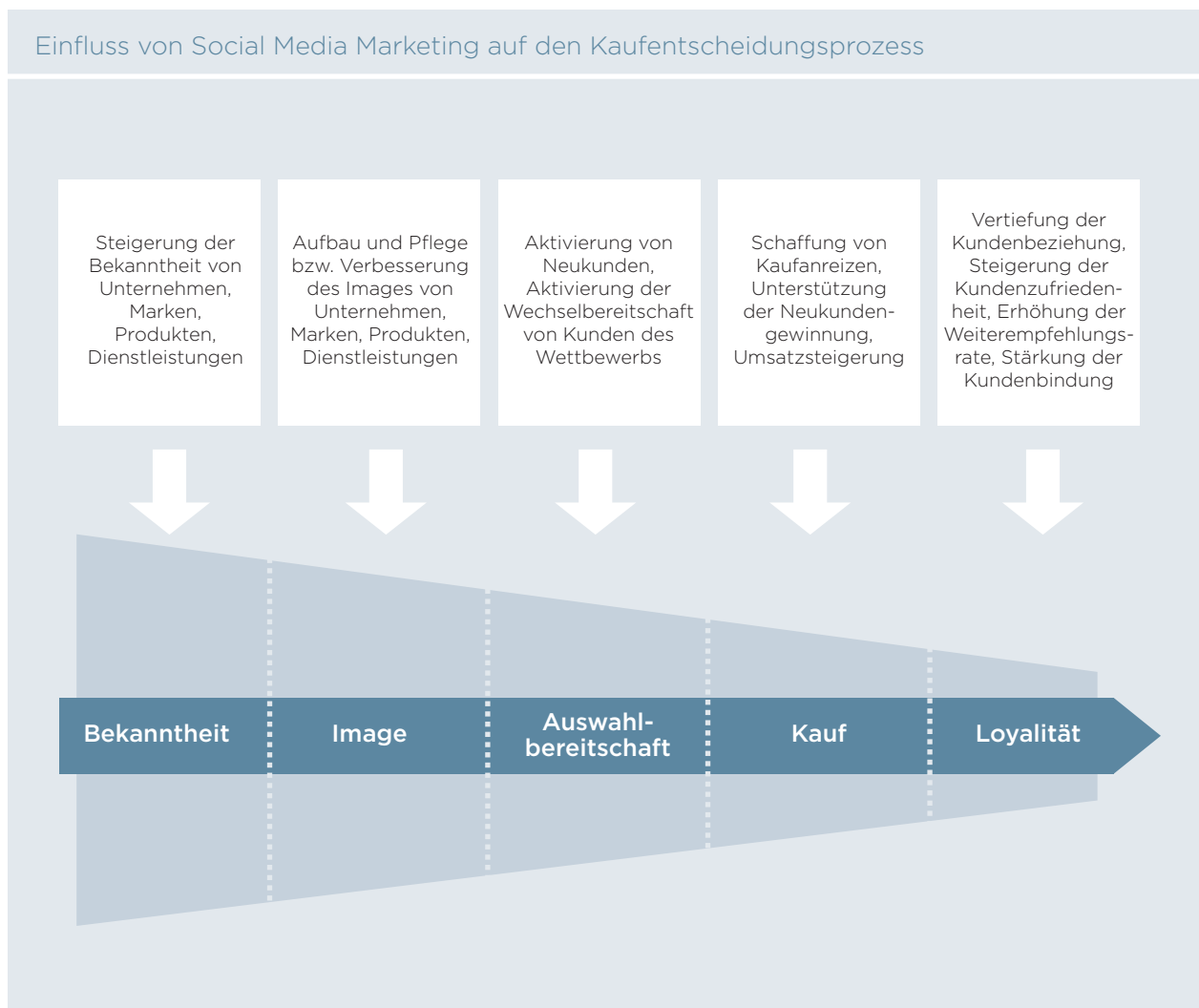


Abbildung 4: Einfluss von Social Media Marketing auf den Kaufentscheidungsprozess

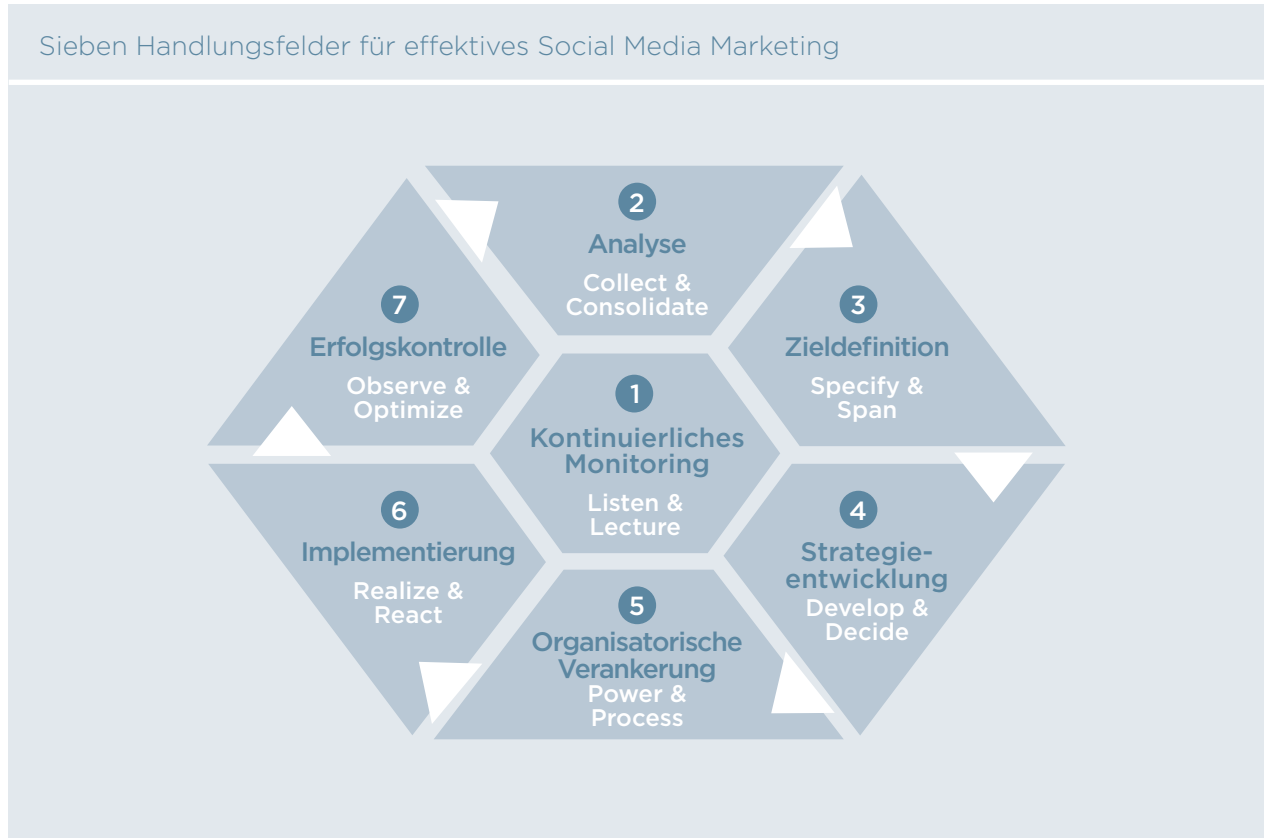


Abbildung 5: Sieben Handlungsfelder für effektives Social Media Marketing

Vom Hype zum strategischen Einsatz

Trotz des Hypes um das Thema Social Media sollten Unternehmen nicht in operativen Aktionismus verfallen. Pauschale Vorgehensweisen – „Wir brauchen auch einen Facebook-Auftritt“ – können hohe Kosten und Aufwände verursachen, ohne nennenswerte Ergebnisse zu liefern. Im schlimmsten Fall schlagen sie sogar ins Gegenteil um und führen zu negativen Reaktionen im Netz, mit denen die Reputation des Unternehmens nachhaltig geschädigt wird. Um den vielfältigen Herausforderungen im Umgang mit Social Media zu begegnen, hat Batten & Company zusammen mit der Universität Bamberg sieben Handlungsfelder (s. Abb. 5.) für eine erfolgreiche Nutzung identifiziert:

1. Kontinuierliches Monitoring: Listen & Lecture

Unabhängig davon, ob soziale Medien aktiv eingesetzt werden, sollten Unternehmen wissen, wer über sie spricht, wo und was über sie gesprochen wird, wie sie im Vergleich zum Wettbewerb dastehen, welche Inhalte für die Zielgruppe relevant sind und wie Inhalte geteilt werden (Listen). Um aussagekräftige Ergebnisse zu ermitteln, bietet sich der Einsatz professioneller Social Media Monitoring Tools an, die regelmäßig Informationen sammeln, auswerten und aufbereiten. Auf Basis der gewonnenen Informationen können Unternehmen dann

eine Entscheidung treffen, ob kurzfristiger Handlungsbedarf für aktives Gegensteuern besteht oder passives Zuhören im ersten Schritt ausreicht.

Des Weiteren ist es unabdingbar, alle Mitarbeiter in einem Unternehmen hinsichtlich Social Media zu sensibilisieren und zu schulen (Lecture). Jeder muss wissen, was er online über das Unternehmen sagen darf (und was nicht). Die Mitarbeiter können auch aktiv in den Monitoringprozess mit einbezogen werden. Bestes Beispiel hierfür ist Coca-Cola: Das Unternehmen ermutigt seine Mitarbeiter, Social Media aktiv zu nutzen und gezielt auf positives sowie negatives Feedback im Netz hinzuweisen.

2. Analyse: Collect & Consolidate

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, Social Media aktiv einzusetzen, müssen zunächst alle bereits bestehenden Social Media Aktivitäten vollständig erfasst, beschrieben und bewertet werden. Als Grundlage für eine erfolgreiche Kundenansprache ist in einem zweiten Schritt eine detaillierte Analyse der Nutzungsgewohnheiten sowie der Informationsbedürfnisse im Kaufentscheidungsprozess erforderlich (Collect). Ein Schlüsselfaktor ist dabei, klar zu verstehen, welche Zielgruppe welche Social Media Tools zu welchem Zeitpunkt wie intensiv nutzt und welche Informationen am jeweiligen Kontaktpunkt einen USP gegenüber dem Wettbewerb darstellen (Consolidate). Auf Basis der so gewonnenen Informationen kann das Unternehmen entscheiden, in welche Social Media Tools zielgerichtet investiert werden soll und welche konkreten Inhalte über welche Tools kommuniziert werden.

3. Zieldefinition: Specify & Span

In einem nächsten Schritt müssen entsprechende Ziele definiert werden (Specify). Unternehmen sollten dabei sicherstellen, dass ihre Social Media Ziele zur Unternehmensvision und zu den konkreten Unternehmenszielen passen. Wichtig ist dabei die Definition messbarer Erfolgsfaktoren (KPIs = Key Performance Indikatoren) zu Steuerungszwecken. Nur so lässt sich die Wirksamkeit der Social Media

Aktivitäten kontrollieren und bei Bedarf optimieren.

Entscheidend ist es zudem, vorhandene Silostrukturen zu überwinden und alle relevanten Bereiche in die Zieldefinition mit einzubeziehen (Span). Schließlich sind im Rahmen von Social Media Aktivitäten häufig Kooperationen zwischen Abteilungen notwendig, die so bisher noch nicht zusammengearbeitet haben, beispielsweise Marketing und Kundenservice oder HR.

4. Strategieentwicklung: Develop & Decide

Wie die Ziele erreicht werden sollen, muss im Rahmen der Strategieentwicklung definiert werden. Zunächst gilt es, verschiedene Strategierouten zu entwickeln (Develop) und sich nach einer umfassenden Bewertung (beispielsweise durch Workshops, Interviews oder Marktforschung) für eine von ihnen zu entscheiden (Decide). Strategien stellen dabei langfristige, mehrdimensionale Verhaltenspläne dar. Wie und mit welchen Inhalten sprechen wir welche Zielgruppe an? Welche Tools werden genutzt? Wie wird Social Media in vorhandene Strategien implementiert? Wie stimmen wir unser Social Media Konzept optimal auf unsere Markenattribute ab? Wie kann die Strategie projektiert werden, und in welchem Zeitrahmen soll dies geschehen? Dabei sollten auch die bestehenden Social Media Aktivitäten in die Überlegungen mit einbezogen werden, denn letztlich müssen alle bestehenden Touch Points – insbesondere die im viel frequentierten Social Media Bereich – inhaltlich und optisch harmonisiert werden, um einen konsistenten Markenauftritt zu garantieren.

5. Organisatorische Verankerung: Power & Process

Die Einführung sozialer Medien erfordert eine klare Verantwortlichkeit sowie eine ganzheitliche, abteilungsübergreifende Koordination und Zusammenarbeit. Daher sollte frühzeitig definiert werden, welchen Einfluss der Social Media Manager auf welche Mitarbeiter welcher Abteilungen hat (Power). Dazu gehört auch das Erstellen von Social Media Guidelines, die über den richtigen Umgang

informieren und verbindliche Regeln für die Kommunikation in sozialen Medien festlegen. Wie ist mit firmeninternen Daten umzugehen? Dürfen Mitarbeiter während der Arbeitszeit Social Media nutzen? Sollen sie aktiv die eigene Marke promoten oder jegliche markenbezogene Inhalte vermeiden? Zweifelsfrei gibt es hierfür kein Patentrezept, vielmehr müssen in interdisziplinären Teams aus Marketing, Vertrieb, Service, HR und Recht individuelle Guidelines entwickelt werden.

Zudem sollten die Prozesse verbindlich definiert werden (Process). Bei einer serviceorientierten Nutzung muss beispielsweise geklärt sein, welcher Mitarbeiter innerhalb welcher Zeit wie auf eine Beschwerde eines Kunden reagiert. Antwortet das Produktmanagement, oder macht es dem Social Media Verantwortlichen einen Vorschlag? Solche Entscheidungen müssen bereits getroffen werden, bevor Unternehmen den Schritt ins Web 2.0 wagen. Auch wenn sich Unternehmen für die passive Variante entscheiden, sollten sie sich darüber im Klaren sein, wer für das Monitoring verantwortlich ist und ob auf Kritik im Netz reagiert wird.

6. Implementierung: Realize & React

Ein verbindlicher Umsetzungsplan mit Meilensteinen ist wichtig für eine reibungslose Implementierung, um Aufwand und Nutzen gegeneinander abwägen zu können (Realize). Zudem hat es sich bewährt, mit einem Piloten zu beginnen, um Erfahrungen zu sammeln und die Nutzung von Social Media sukzessive zu erhöhen. Nutzer, Mitarbeiter und andere externe Gruppen müssen motiviert werden, eigene Inhalte für die Social Media Auftritte bereitzustellen. Dabei liegt der Schlüssel für den Erfolg im Social Web darin, den Mehrwert für die Nutzer in den Vordergrund zu stellen und durch eine aktuelle, authentische und kontinuierliche Kommunikation eine nachhaltige Beziehung zu diesen aufzubauen. Diese Dialogbereitschaft impliziert auch die zeitnahe Reaktion auf Meinungen und Kommentare der Nutzer sowie die Fähigkeit, kon-

struktiv auf Kritik zu reagieren (React). Nur so kann sich die jeweilige Social Media Plattform zu einem lebendigen, interaktiven Kanal entwickeln und sich wirksam von den traditionellen Medien abheben.

7. Erfolgskontrolle: Observe & Optimize

Zur Kontrolle gehört in erster Linie der Vergleich des Ist-Zustands mit den Soll-Werten (Observe). Entsprechende Softwarelösungen (z. B. Monitoring Tools, Web Analytic Tools) helfen dabei, die im Rahmen der Zieldefinition festgelegten KPIs zu messen. Anschließend müssen die Daten aufbereitet, interpretiert und an die entsprechende Abteilung weitergeleitet werden. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse kann dann die Social Media Marketing Strategie geschärft und angepasst werden (Optimize).

Wie eine aktuelle Studie der Universität Bamberg zeigt, nutzen die meisten Unternehmen momentan sehr einfache und ungenaue KPIs.¹⁰ So sind beispielsweise die Anzahl an Fans, Likes, Weiterleitungen oder Kommentaren je Post die wesentlichen Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs von Facebook-Engagements. Zweifelsfrei sind diese KPIs einfach zu erheben und geben einen ersten Eindruck von Erfolg oder Misserfolg von Aktionen. Häufig sind sie jedoch nicht ausreichend. Die Anzahl an Fans kann durch bestimmte Aktionen (z. B. „Unter allen neuen Fans verlosen wir ein Smartphone“) künstlich nach oben justiert werden, diverse kommerzielle Anbieter versprechen zudem gegen eine geringe Gebühr neue Fans. Eine hohe Anzahl an Fans, die jedoch passiv sind, bringt einem Unternehmen keine Vorteile. Wichtiger hingegen sind die Conversion Rates entlang der unterschiedlichen Stufen des Kaufentscheidungsprozesses (s. Abb. 4), insbesondere die Anzahl der Käufe aus weiterempfohlenen Produkten. Hier gilt es, zunächst die Verteilungen zu berechnen und im Anschluss Social Media Maßnahmen auf die Ergebnisse anzupassen.

¹⁰ Rauschnabel, Philipp A.; Ivens, Björn S.; Müller, Patrick (2012). Social Media Marketing in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Befragung von 107 Social Media Marketing Verantwortlichen. Uni Bamberg. Zum Download <http://www.socialmediaforschung.de>

Professionelles Social Media Marketing wird zum zentralen Erfolgsfaktor

Soziale Medien bieten erhebliche Chancen für Unternehmen. Egal, ob B2B oder B2C, High- oder Low-Interest-Produkte: Der richtige Umgang mit sozialen Medien kann die Marke stärken und zu Umsatzsteigerungen führen. Der direkte, kontinuierliche Dialog mit Interessenten und Kunden erfordert jedoch ein neues Verständnis von Kommunikation, eine offene Unternehmenskultur und eine gewisse Bereitschaft, auf gelernte Kontrollmechanismen zu verzichten. Um mit Social Media erfolgreich zu sein, müssen die Grundvoraussetzungen stimmen: Infor-

mationen aus dem Netz sollten regelmäßig überwacht und die Mitarbeiter weitergebildet werden, und die Relevanz der aktiven Nutzung muss ständig überdacht werden. Nur so wird die Grundlage für einen hohen „Return on Social Media“ geschaffen, der sich auch in den Verkaufszahlen niederschlägt. Denn: *“Profit in business comes from repeat customers, customers that boast about your project or service, and that bring friends with them.”*

(W. Edwards Deming)

Autorenverzeichnis

Kadir Dogan

Kadir Dogan studierte Internationales Management mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskommunikation an der International School of Management in Dortmund und der Bond University Australia in Robina. Sein Masterstudium in Fachrichtung Strategic Marketing absolvierte er an der Maastricht University. Bereits während seines Studiums sammelte er als Praktikant und Freelancer erste praktische Erfahrungen im Marketing, u. a. bei der Sparda-Bank West eG und bei verschiedenen Unternehmensberatungen. Nach seinem Studium stieg er bei Batten & Company ein und betreut seitdem in seiner Rolle als Consultant vor allem die Themengebiete Customer Relationship Management und Customer Experience Management.

Jan Philipp Dörner

Jan Philipp Dörner studierte Betriebswirtschaftslehre an der International School of Management der KU Eichstätt-Ingolstadt, San Diego State University und University of Hongkong. Seine bisherige Forschungstätigkeit konzentriert sich auf Change Management und Marketing-Controlling. Seit 2008 bearbeitet er als Senior Consultant für Batten & Company Projekte zu den Themen Markenmanagement und -implementierung, Kundenbindungsmanagement, Marketing-Controlling & -budgetierung sowie strategische Vertriebsplanung.

Tobias Göbbel

Tobias Göbbel ist studierter Marketing- und Kommunikationswirt sowie Diplomkaufmann. Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre schloss er an der International School of Management der KU Eichstätt-Ingolstadt ab. Seine Karriere begann er 2001 als Assistent der Geschäftsleitung bei C:MM Brand Programming in Hamburg, wo er parallel die Online-Agentur photo-gen als Geschäftsführender Gesellschafter leitete. Nach Stationen bei führenden Strategieberatungen stieg er 2007 bei Batten & Company ein und verantwortet seit April 2012 als Associate Partner die Kompetenzbereiche Market Due Diligence, B2B Brand Management, Marketingorganisation und Marketing Spend Effectiveness. Seine Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Handel, Energie, Finanzen und Medien.

Alexander Granz

Alexander Granz absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuerlehre/Wirtschaftsprüfung und Marketing an der Universität Bayreuth. Sein Engagement als Associate Partner bei Batten & Company umfasst die Themenfelder Customer Relationship Management, Branding, Marketingorganisation sowie Social Media und digitales Marketing. Des Weiteren ist er für die Weiterentwicklung und Implementierung von Verfahren zur monetären Markenbewertung verantwortlich und vertritt Batten & Company im Expertenkreis Brand Valuation Forum. Seine Branchenschwerpunkte fokussieren Finanzdienstleistungen, Handel sowie Automobil- und Telekommunikationsindustrie.

Christoph Hauser

Christoph Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmensführung/Organisation an der Otto-von-Guericke Universität in Magdeburg und der Napier University in Edinburgh (Schottland). Nach seinem Studium arbeitete er fünf Jahre als Marketing Manager bei E-Plus Mobilfunk in Düsseldorf in den Bereichen Offer und Brand Management mit Fokus auf Zielgruppenmarketing. 2008 stieg er bei Batten & Company ein und betreute als Manager Projekte für namhafte nationale und internationale Unternehmen aus den Bereichen Handel und Automotive. Themenschwerpunkte waren dabei u. a. strategische Positionierungen, Eigenmarkenmanagement, Marketingplanung, Kommunikationsstrategie und CRM.

Sebastian Kurczynski

Sebastian Kurczynski studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der Universität Bayreuth und der Universität Autònoma de Barcelona. Erste praktische Erfahrungen sammelte er u. a. für einen internationalen Chemiekonzern in Japan. Seit 2007 ist er als Manager in den Bereichen Brand und Customer Management für Batten & Company tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Handel, Automobil sowie Chemie und Pharma.

Claudia Masuch

Claudia Masuch studierte Psychologie und Marketing an der Universität Mannheim. 1997 begann sie ihre Karriere als Projektleiterin bei der GfK in Nürnberg und betreute internationale Studien im Bereich der Marken- und Kommunikationsforschung. 2000 wechselte Claudia Masuch auf die Beratungsseite zu Batten & Company und trug maßgeblich zum Aufbau der Marktforschungspractise bei, indem sie verschiedene innovative Tools im Bereich der qualitativ-psychologischen Marktforschung entwickelte. In ihrer Position als Director Strategy & Research für das Competence Center Applied Research ist sie für die Konzeption maßgeschneiderter Marktforschungslösungen verantwortlich. Themenschwerpunkte sind u. a. Insightgenerierung mittels qualitativer und quantitativer Methoden, Zielgruppenanalysen, strategische Positionierungen, Markenmanagement und -controlling.

Katharina Mybes

Katharina Mybes studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der Rotterdam School of Management, Erasmus University. Sie ist seit 2011 bei Batten & Company als Consultant tätig und beschäftigt sich im Wesentlichen mit den Themen CRM, Markenmanagement und Kommunikationsstrategie für die Automobilindustrie und im Bereich Finanzdienstleistungen.

Philipp Rauschnabel

Philipp Rauschnabel absolvierte sein Masterstudium in Marketing und Distributionsmanagement an der Georg-August-Universität in Göttingen. Seit 2010 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Darüber hinaus ist er als Dozent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Institutionen im In- und Ausland tätig und forscht u. a. an der University of Michigan. Zudem ist er Vorstand der Fachgruppe Marketing im Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb). Sein Forschungsgebiet ist Markenmanagement mit Schwerpunkt auf persönlichkeitspsychologischen Aspekten und Markenführung in sozialen Medien. Zu diesen Themen referiert er regelmäßig auf internationalen Tagungen und ist Verfasser zahlreicher Publikationen.

Kai Rippe

Kai Rippe studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bamberg und Antwerpen mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzwissenschaft. Während dessen konnte er bereits erste praktische Erfahrungen im Marketing und Consulting u. a. bei Adidas, der Dresdner Bank sowie der Commerzbank sammeln. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann im Jahr 2007 begann er als Unternehmensberater bei Deloitte Consulting, wo er mit allen strategischen und prozessualen Fragestellungen für Banken und Versicherungen betraut war. Darüber hinaus war er Mitglied der Competence Center Brand Management und Capital Markets sowie beteiligt am Aufbau der Organisationsinitiative M&A. Seit 2011 ist Kai Rippe Senior Consultant bei Batten & Company und arbeitet hauptsächlich auf CRM-Projekten in den Bereichen Handel und Automotive. Daneben promoviert er an der Universität Bremen am Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement über die „strategische Analyse von Marken bei M&As“.

Björn Sander

Björn Sander studierte Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt Marketing und Internationales Management) an der Universität Saarbrücken und begann seine Karriere bei Procter & Gamble, wo er sechs Jahre als nationaler und internationaler Brand Manager tätig war. Anfang 2000 stieß Björn Sander zu Batten & Company. Hier betreut er als Partner Projekte des strategischen Marketings für Blue Chip-Klienten verschiedenster Industrien. Sein Beratungsspektrum erstreckt sich von Markenportfolio- und Positionierungsstrategien über Organisations- und Controllingfragestellungen bis hin zur ganzheitlichen operativen Implementierung. Zuletzt leitete er die Brand Management Practice Group und war für die Entwicklung und Publikation von Methoden, Instrumenten und Studien des strategischen Markenmanagements verantwortlich. Seit 2010 baut er das Competence Center Energie auf. Björn Sander publiziert regelmäßig zu Themen der strategischen Markenführung.

Janina Sasse

Janina Sasse absolvierte ein Bachelorstudium der Europäischen Medienwissenschaften an der Universität Potsdam sowie ein Masterstudium der Kommunikationswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 2010 ist sie für Batten & Company als Senior Consultant tätig, insbesondere in den Bereichen Brand Management und strategisches Marketing. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören Fragestellungen zur Entwicklung von Markenpositionierungen, Erarbeitung und ganzheitliche Implementierung von Markenportfoliostrategien sowie die Konzeption von Marketingprogrammen. Janina Sasse ist Mitglied im Competence Center Employer Brand Management.

Axel Schmidt

Axel Schmidt ist Partner bei Batten & Company. Vorher absolvierte er eine Ausbildung zum Diplombetriebswirt und Diplompsychologen. Von 1994 bis 1996 arbeitete er als Marketing Science Executive bei BBDO New York Inc., von dort wechselte er 1996 als Marketing Science Manager und Strategic Planner zu BBDO Düsseldorf. Von 1997 bis 1999 war er für die Geschäftsführung der BBDO Germany Holdinggesellschaft als Stabsstelle tätig. Parallel war Axel Schmidt Dozent für strategische Unternehmensführung an der Fachhochschule Niederrhein.

Jashar Seyfi

Jashar Seyfi studierte Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt strategisches Marketing und Customer Relationship Management) an der Universität zu Köln. Bevor er Ende 2011 als Consultant zu Batten & Company stieß, sammelte er bereits praktische Erfahrungen bei McKinsey & Company in Düsseldorf, Mercedes-Benz USA in New York und AIMIA in Singapur. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören insbesondere Fragestellungen zu den Themen Customer Management und Database Marketing.

Daniel Sortino

Daniel Sortino studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und E-Commerce an der Hochschule Heilbronn. Nach seinem Studium arbeitete er zwei Jahre als Key Account Manager Neue Medien bei der Quelle AG im Bereich E-Commerce Strategie. Ende 2001 stieg er bei der AUDI AG als Project Manager Telematics CRM und Online Services ein. In den Folgejahren betreute er als Database Manager und Relationship Manager zahlreiche Projekte im Umfeld der CRM-Kommunikation und -Prozesse. Themenschwerpunkte waren dabei u. a. strategische Konzeption und Einführung von zielgruppenspezifischen Dialogprogrammen und -maßnahmen, Aufbau des E-Mail-Marketings und Entwicklung der CRM-Kommunikationsstrategie.

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden studierte Wirtschaftswissenschaft (Schwerpunkt Marketing, Monetäre Ökonomie und Wirtschaftswissenschaft) an der Ruhr-Universität Bochum. Anschließend promovierte er an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt am Lehrstuhl für Marketing (Prof. Büschken). Anfang 2004 stieß Dr. von Thaden zu Batten & Company. Hier betreut er als Managing Partner schwerpunktmäßig Projekte im Bereich des strategischen Marketings, CRM und E-Commerce für Blue Chip-Klienten verschiedenster Industrien (Fokus: Automobil, Finanzdienstleistungen und Handel) und beschäftigt sich mit quantitativen Methoden des Marketings.

Stefanie Wormland-Rennert

Stefanie Wormland-Rennert ist Director Strategy & Research und seit 2001 für Batten & Company tätig. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft in Dortmund arbeitete sie im Bereich „Strategische Markt- und Kommunikationsforschung“ bei der GfK in Nürnberg. Hier übernahm sie die Funktion der Projektleitung für Marken aus den Bereichen FMCG, Dienstleistungen & Finance. 1999 wechselte sie als Senior Consultant zur strategischen Planung der BBDO Werbeagentur. Bei Batten & Company leitet sie markenstrategische Projekte zum Thema Markenaufbau, Markenpositionierung und -steuerung, Markenportfolio-Optimierung sowie Kundenwertmanagement und verantwortet den Bereich Applied Research. Ihre Kernbranchen sind Automotive, Finance, FMCG, Retail.

