THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

#DIGITAL IMPACT

WER TEILT, GEWINNT

Zehn Thesen, wie Digitalisierung und Social Media unsere Unternehmen verändern

JULI 2014

Roland Berger
Strategy Consultants

DIE GROSSEN 3

1 **25%**
der Online-Zeit werden mit Social Networking verbracht.
S. 4

2 **17%**
aller Unternehmen agieren bei Social Media wirklich strategisch.
S. 8

3 **70%**
der Mitarbeiter glauben, dass ein gezielter Einsatz von Social Media den CEO zu einem effektiveren Leader macht.
S. 12

+
Die Tücken der Social-Media-Kommunikation
S. 11

Megatrend Digitalisierung: Social Media sind Teil der vierten industriellen Revolution, die radikale Innovationen und disruptive Geschäftsmodelle hervorbringen wird. Das digitale Unternehmen der Zukunft wird vernetzter, intelligenter und "sozialer" sein.

Von weiten Teilen der Öffentlichkeit nahezu unbemerkt, vollzieht sich gerade eine strukturelle Veränderung der Produktionsweise in beinahe allen Branchen und Industrien, ja unserer Lebensweise schlechthin: Die Digitalisierung hat das Zeug, auf unsere Ökonomie und auch auf unser Zusammenleben so grundstürzend zu wirken wie die erste industrielle Revolution.

Jede der umwälzenden technischen Veränderungen der vergangenen beiden Jahrhunderte hat neue Arbeitsprozesse und Produktionsmethoden nach sich gezogen: In der ersten industriellen Revolution war es die Dampfkraft, die Spezialisierung und Mechanisierung beförderte. Die zweite industrielle Revolution setzte ein mit der Elektrifizierung, die eine Fließbandfertigung von Massenprodukten in hoher Qualität gestattete. Mit dem Einsatz von Computern schließlich ließen sich Arbeitsprozesse aller Branchen flexibilisieren und rationalisieren – Stufe drei der industriellen Revolutionen war erreicht.

Nun stehen wir inmitten von Phase vier, der Digitalisierung: In einem nie gekannten Ausmaß lassen sich Daten heute informationstechnisch aufbereiten, speichern und verarbeiten. Digitale Informationen sind das Öl des 21. Jahrhunderts. Alle zwei Jahre verdoppelt sich ihr weltweites Volumen. Big Data ist mehr als ein Schlagwort: Sensoren, mobiles Internet oder Cloud Computing sind allgegenwärtig. Wer wollte, privat wie geschäftlich, heute darauf verzichten?

Die Digitalisierung ist unaufhaltsam, weil sie Wissen jederzeit und allerorten verfügbar macht. Weniger auffällig, aber unumkehrbar wie die ersten drei Schritte der industriellen Revolution, sprengt sie die Grenzen bestehender Produktionsweisen, bringt neue Geschäftsmodelle hervor und verändert die Art, wie wir zusammenarbeiten. Wir steuern auf eine "soziale" Ökonomie zu, in der Menschen, Maschinen und Systeme ständig verbunden sind und in Echtzeit miteinander kommunizieren. Unser Leben verwandelt sich in ein riesiges Netzwerk, in dem reale und virtuelle Welt ineinanderfließen, mit nachhaltigen Auswirkungen auch auf unsere sozialen Beziehungen. Drei Themen stehen im Brennpunkt dieses epochalen Trends:

> Die Informatisierung des verarbeitenden Gewerbes (Manufacturing) und insbesondere der Produktionstechnik, wie wir sie in unserer aktuellen THINK ACT-Publikation Industrie 4.0 analysieren.

> Das exponentielle Wachstum von Kundendaten und ihre Nutzbarmachung in Form von analytisch gewonnenen Customer Insights, wie sie u.a. in der Buchpublika-

tion Data Unser von Björn Bloching et al. beschrieben wurde.
> Die hierarchiefreie Vernetzung von Individuen, die über Social Media gleichberechtigt interagieren und kollaborieren – im Privatleben ebenso wie im beruflichen Umfeld. Sie ist Gegenstand dieser Publikation.

Allen drei Entwicklungen ist eines gemeinsam: Sie führen zu neuen Synapsen, intelligenteren Lösungen und mehr Autonomie der handelnden Personen. Und ermöglichen dem, der sie zu nutzen weiß, radikale Innovationen und disruptive Geschäftsmodelle, in deren Mittelpunkt die Idee steht, Informationen jederzeit auszutauschen und miteinander zu teilen. Im Folgenden werfen wir zehn Schlaglichter auf jene Chancen, die sich speziell durch den Siegeszug von Social Media in der Geschäftswelt eröffnen und mit denen digitale Unternehmen die strukturellen und prozessualen Limitierungen der analogen Welt hinter sich lassen.

1. Social Media sind kein Hype, sondern sozioökonomische Realität.

Social Media sind heute eine der größten Quellen geschäftsrelevanter Daten und einer der wichtigsten Treiber der Digitalisierung. Dabei gelten sie selbst für die New Economy als ein vergleichsweise junges Phänomen. Noch am 2. März 2009 twitterte Digital Evangelist Avinash Kaushik: "Social media is like teen sex. Everyone wants to do it. No one actually knows how. When finally done, there is surprise it's not better." Fünf Jahre später ist die adoleszente Verunsicherung überwunden: Facebook, Twitter, YouTube & Co. sind in der Mitte der Gesellschaft angekommen sowie als Marketing- und Kommunikationskanäle fest in der Unternehmenswelt verankert. Dazu ein paar Zahlen:
1 > Rund ein Viertel ihrer Online-Zeit verbringen Nutzer heute mit Social Networking.
> Social Media sind keine reine Jugenddomäne – am stärksten wächst aktuell das Segment der Nutzer über 45 Jahre.
> Bereits mehr als 6% der deutschen Kunden machen ihre Kaufentscheidungen von Informationen aus sozialen Medien abhängig.
> Großunternehmen mit mindestens 100.000 Mitarbeitern beschäftigen heute durchschnittlich 50 Social-Media-Vollzeitkräfte.

Klar ist: Social Media sind gekommen, um zu bleiben. Nach der anfänglichen Experimentierphase tritt die Branche heute in ein neues Stadium ein, das sich durch folgende typische Entwicklungen einer reifenden Industrie auszeichnet:

AUSDIFFERENZIERUNG. Social Media werden immer vielfältiger. Conversation Prism, eine Visualisierung des aktuellen Spektrums an Web-2.0-Plattformen, listet rund 30 verschiedene Anwendungsbereiche auf, die zunehmend die gesamte Lebenswirklichkeit der Nutzer abbilden – von Kommunikation, Unterhaltung, Sport und Shopping bis hin zu Wissensaustausch, geschäftlichem Netzwerken und digitalen Marktplätzen.

SUBSTITUIERUNG. Immer mehr Produkte und Services aus der analogen Welt finden eine Entsprechung im Social Web. Aus Zeitungen und Zeitschriften wurden Websites und Apps – inzwischen gibt es Nachrichtenportale zum Mitgestalten wie die HuffPost oder Magazine zum Selbermachen wie bei Flipboard. Jeder Nutzer sein eigener Produzent! Auch immer mehr Intermediäre verschwinden, weil sich Konsumenten zusammentun – und sich gegenseitig ihre Wohnungen überlassen (Airbnb) oder sich untereinander versichern (Friendsurance).

NEUE PLAYER. Es begann mit YouTube – inzwischen werden Videos auf Dutzenden von Plattformen geteilt und selbst ein Subsegment wie Live-Streaming unterteilt sich in zahlreiche Spezialangebote, z.B. für Game-Watching oder Life-Sharing. Denn dank einer exponentiell wachsenden Nutzergemeinde und globaler Skalen gibt es (noch) in jeder Nische genug Platz für mehrere Anbieter.

BEST PRACTICES. Erfolgsfaktoren in der unternehmensinternen wie -externen Nutzung von Social Media treten klar zutage; dies gilt entlang der gesamten Wertschöpfungskette, also für Recruiting, Wissensmanagement und Produktentwicklung ebenso wie für Marketing, Kundenkommunikation und After-Sales-Service. Weithin akzeptiert ist: Social

Media gedeihen nur in einer Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Ohne Authentizität, Partizipation und Transparenz geht es nicht. Unverzichtbar sind ferner Use Cases, die dem Anwender unmittelbaren Nutzen bringen. Und natürlich braucht es definierte Kennzahlen, um auch Skeptiker vom Geschäftswert zu überzeugen.

Social Media verbreiten sich exponentiell. A Sie haben die Welt schon heute ähnlich stark verändert wie der Rundfunk im vergangenen Jahrhundert – und das Internet erst von einem passiv genutzten zu einem interaktiv gestalteten Medium gemacht, das die Kreation und den Austausch von User-generated Content auf der ideologischen und technologischen Basis des Web 2.0 erlaubt. Social Media sind Teil des gesellschaftlichen Lebens, ermöglichen Vernetzung und Teilhabe und sind deshalb global so erfolgreich, weil sie universelle Grundbedürfnisse stillen: andere Menschen kennenzulernen, sich mit ihnen auszutauschen und Dinge miteinander zu teilen. Und das überall und zu jeder Zeit, denn 71% der Smartphone- und Tablet-Besitzer nutzen heute ihr mobiles Endgerät, um auf Social Media zuzugreifen. B

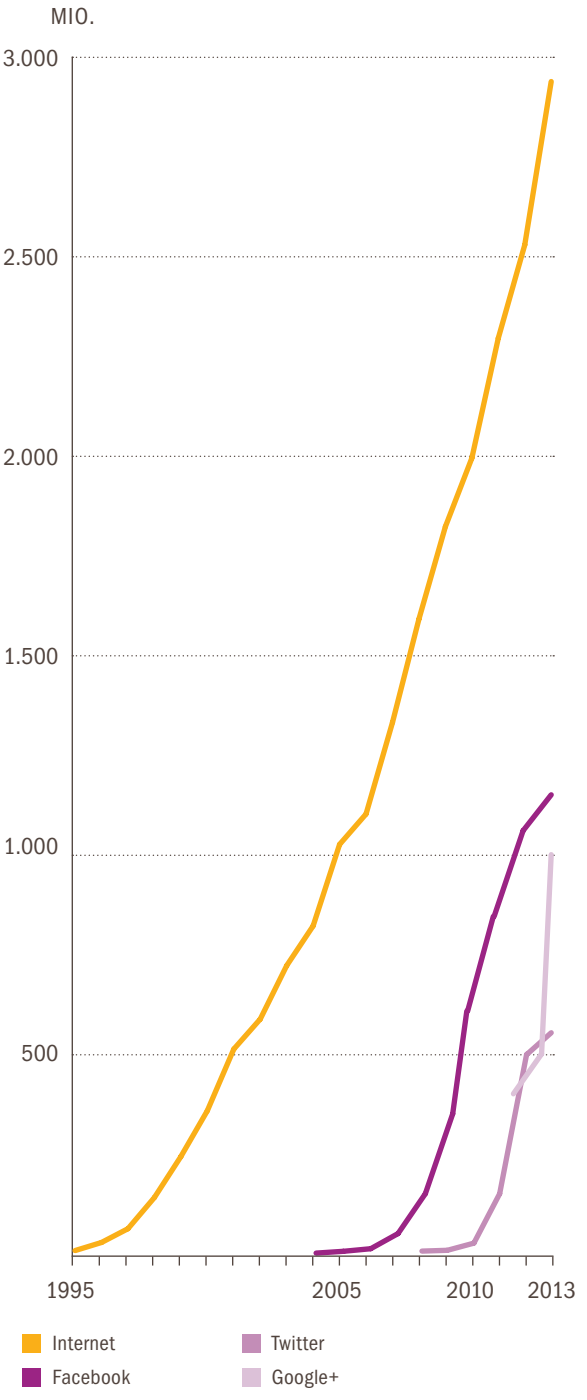
Was Social Media wirtschaftlich so relevant macht und das geschäftliche Interesse auf ihre Nutzer lenkt: Sie werden längst nicht mehr als eigene Sphäre, sondern als Erweiterung der realen Welt wahrgenommen. Das bedeutet: Unternehmen und Marken können dort zu Freunden, ja zu einer Art Familienmitglied werden. Und fügen sich damit in den zwischenmenschlichen Beziehungskosmos ein.

Wo Menschen online sind, mit wem sie sich verbinden, was sie teilen oder wen sie mögen – all das wird Teil ihrer Identität mit der Folge, dass Mitgliedschaft und Interaktionshäufigkeit in sozialen Netzwerken heute mehr über ihr Konsumverhalten aussagen als Herkunft oder Status. Ja, die Identifikation kann so weit reichen, dass sich Konsumenten aus freien Stücken für Unternehmen und ihre Marken engagieren: Weil sie dies als Ausdruck ihrer Persönlichkeit sehen, weil sie hier Selbstwirksamkeit erfahren, weil sie mit Gleichgesinnten interagieren oder weil sie anderen helfen wollen, z.B. bei einer Kaufentscheidung.

A

SOCIAL MEDIA VERBREITEN SICH EXPONENTIELL

Globale Nutzer



Quelle: Internet World Stats, Search Engine Journal

B

STÄNDIGER BEGLEITER

Zu liken oder zu sharen, zählt heute zu den kommunikativen Grundbedürfnissen vieler Menschen. Immer über Neuigkeiten aus dem persönlichen Umfeld auf dem Laufenden zu sein, gehört längst zum digitalen Lifestyle nicht nur der jüngeren Generation.

71%

der Smartphone- und Tablet-Besitzer nutzen ihr mobiles Endgerät, um auf Social Media zuzugreifen.

Und weil sie damit in kürzerer Zeit mehr Menschen erreichen können als jemals zuvor. Es ist ein Potenzial, das es zu nutzen gilt.

2. Social Media sind ein Machtfaktor – Nichtstun ist keine Option.

Können Unternehmen diese neue sozioökonomische Realität ignorieren? Nein, auf keinen Fall. Zum einen, weil die Risiken des Nichtstuns zu groß sind. Zum anderen, weil sie damit Chancen verspielen und gegenüber "socially enabled Enterprises" ins Hintertreffen geraten.

Die häufigsten Argumente, die pro Social-Media-Engagement genannt werden, lauten: Es wird so oder so über Unternehmen getwittert oder gepostet – es ist also besser, an der Diskussion teilzunehmen und somit die Chance zu wahren, sie zumindest mitzugestalten. Proaktivität helfe beispielsweise, den unübersehbaren Auswirkungen kollektiver öffentlicher Entrüstung ("Shitstorms") vorzubeugen und so das Schlimmste zu verhindern.

In der Regel wird dieses Passivitätsrisiko allerdings überschätzt. Ganz selten nur nimmt der Buzz im Netz wirklich bedrohliche Formen an – die wahre Gefahr lauert woanders: Bei Untätigkeit, und das ist der eigentliche Impuls für professionelles Social-Media-Engagement, können sich die Machtverhältnisse zwischen Konsumenten und Unternehmen nachhaltig und unwiderruflich verschieben.

Die Vernetzung habe Kunden mündiger, anspruchsvoller und selbstbewusster gemacht, heißt es – als Beweis werden z.B. reichweitenstarke Verbraucherforen oder das Showrooming-Phänomen (Kunden gucken im Laden, kaufen im Netz) genannt. Aber erodieren Kontrolle und Macht der Unternehmen im Zeitalter von Social Media tatsächlich? Droht beispielsweise Werbetreibenden ein Bedeutungsverlust, weil Kampagnen sich verselbstständigen und Kunden kaum noch steuerbar sind? Oder wird diese Entwicklung konterkariert durch jene Datenspur, die Kunden hinterlassen und die Unternehmen nie da gewesene Einblicke in nahezu alle Lebensbereiche ermöglichen?

Auf einen Nenner gebracht: Definiert man Macht als die Fähigkeit, soziale Beziehungen zu kontrollieren, dann nimmt die Macht der Konsumenten im Web 2.0 tendenziell tatsächlich zu. Gleich mehrere Faktoren spielen hier eine wichtige Rolle:

AGGREGATION DER NACHFRAGE. Konsumenten können im Social Web ihre Nachfrage bündeln, um z.B. Rabatte durchzusetzen – und sich jenseits aller technischen, geografischen oder kulturellen Grenzen zusammentun.

REDUKTION DER INFORMATIONSASYMMETRIE. Durch leicht zugängliche Leistungsdaten und Produktbeurteilungen, Vergleichsportale und elektronische Mundpropaganda (eWord of Mouth) nimmt die Informiertheit der Verbraucher zu.

NUTZUNG VON NETZWERKEFFEKTEN. Inhalte können sowohl schneller geteilt und verbreitet als auch angereichert und modifiziert werden. Das Social Web wirkt also nicht nur als Beschleuniger und Multiplikator, sondern verändert Kommunikation auch qualitativ.

AKTIVIERUNG DER TEILNEHMER. Durch Partizipation und Vernetzung entstehen neue Möglichkeiten der Bündelung, Mobilisierung und Strukturierung von Ressourcen. Die Macht der Vielen lässt neue Marktplätze entstehen – Stichwort Sharing Economy – und führt zu Geschäftsmodellen, die auf dem Wissen und dem Mitwirken der Kunden beruhen (Crowd-based Business Models).

Macht wird also im Internet demokratisiert und zugleich auch instabiler, denn die Sentiments der User sind nicht kontrollier- und kaum steuerbar. Das Umfeld, in dem Marketing heute arbeitet, gleicht einem Flipperspiel mit unvorhersehbarem Verlauf.

Dass Kunden sich immer mehr Gehör verschaffen, ja zum Initiator markenrelevanter und imagebeeinflussender Kampagnen wie United Breaks Guitars werden, bedeutet für Unternehmen einen Kontrollverlust. Im Extremfall drohen sie, in die Rolle von Moderatoren oder gar Zuschauern abgedrängt zu werden, ohne wirklichen Einfluss auf die Weiterentwicklung ihrer Markenstory. Zugleich können sie aber neue Möglichkeiten nutzen, mit Kunden oder auch mit Mitarbeitern zu kommunizieren und sich so Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen verschaffen, die es nicht oder nicht hinreichend gelernt haben, auf der Klaviatur von Social Media zu spielen.

3. Social Media sind eine Schlüsselfähigkeit.

In Summe stellen Social Media aus unserer Sicht weniger eine Bedrohung von Unternehmenssouveränität, Handlungsautonomie und Markenidentität dar als vielmehr die Chance, die eigene Performance in zwei Dimensionen nachhaltig zu verbessern.

KUNDENORIENTIERUNG. Traditionelle Organisationen leiden darunter, dass bei wichtigen Entscheidungen oftmals nicht derjenige mit am Tisch sitzt, um den es geht: der Kunde. Social Media schaffen neue Möglichkeiten der Interaktion mit Kunden (siehe den folgenden Abschnitt), ja sie bieten die Chance, das eigene Unternehmen in eine kundenzentrierte Organisation zu transformieren.

Für diesen tief greifenden Wandel muss erst ein Bewusstsein geschaffen werden. Es gilt, die oft als bedrohlich wahrgenommene neue Machtposition des gut informierten Kunden ins Positive zu wenden und Social Media als Angebot zu verstehen, mit ihm oder ihr in einen Dialog zu treten und seine bzw. ihre wirklichen Bedürfnisse zu erfragen. Jedes Kundenproblem ist eine Geschäftschance! Und was bietet Mitarbeitern mehr Befriedigung, als ein Kundenproblem gelöst zu haben?

Zugleich sind Unternehmen der Macht der Vielen nicht hilflos ausgeliefert, im Gegenteil: Zum einen wissen sie heute sehr viel mehr über ihre Kunden als jemals zuvor, was den Kontrollverlust zum Teil kompensiert. Zum anderen können sie den Nachrichtenstrom beeinflussen oder sogar in die gewünschte Richtung lenken. Wer etwa regelmäßig interessante Inhalte anbietet, baut sich über Zeit eine Community loyaler Follower auf, die in kritischen Situationen als Schutzwall wirkt, ohne dass ein Unternehmen überhaupt aktiv in Erscheinung treten müsste.

Der Wert einer solchen Community ist kaum in Geld aufzuwiegen.

Erstens wirken engagierte Kunden oder einflussreiche Shopper weit über ihr eigenes Netzwerk hinaus als Markenbotschafter. Videoblogger wie Bethany Mota oder Sami Slimani erlangen durch die Reichweite ihrer Tutorials den Status von Stars – zum beiderseitigen Vorteil: Während ein Unternehmen glaubwürdig, weil authentisch beworben wird, kann der Urheber von User-generated Content sich selbst verwirklichen und den eigenen Bekanntheitsgrad steigern.

Zweitens bildet eine Community loyaler Follower aber auch ein hochsensibles Frühwarnsystem: Welche Gefahren einer Marke drohen, welche Trends im Kommen sind oder welche neuen Technologien sich durchsetzen werden, erfahren die gut verdrahteten Digital Evangelists als Erste. Unternehmen, die auf eine enge und regelmäßige Interaktion mit engagierten und/oder einflussreichen Kunden via Social Media setzen, verbessern somit entscheidend ihre Agilität und Adaptivität.

WISSENSMANAGEMENT. Ebenso hoch zu veranschlagen wie die Vorteile einer höheren Kunden- und Marktorientierung ist der Nutzen, den Firmen durch die Kombination aus Partizipation und Vernetzung im Wissensmanagement erzielen können. Durch interdisziplinäre und crossfunktionale Zusammenarbeit in Verbindung mit neuen Customer Insights verbessert sich insbesondere das Innovationsmanagement. Welche Chancen sich hier eröffnen, stellen wir in These 7 ausführlicher dar.

Social Media sind somit weit mehr als ein Marketingtool. Sie sind ein Enabler für all jene Menschen, Prozesse und Systeme eines Unternehmens, die mit Kunden oder Wissen zu tun haben. Also für sämtliche "Value-adding Capabilities".

Dennoch gibt es immer noch Unsicherheit: Unter welchen Voraussetzungen trägt ein Social-Media-Engagement von Unternehmen wirklich Früchte?

Während wir in der Dimension Kundenorientierung die Sensibilisierung der Mitarbeiter und eine aufgeschlossene Geisteshaltung als erfolgskritisch erkannt hatten, spielt im Wissensmanagement die Existenz von Use Cases eine entscheidende Rolle: Ohne konkreten praktischen Nutzen für die Tagesarbeit werden entsprechende Plattformen, z.B. ein Social Intranet, nicht angenommen.

Für beide Dimensionen, Kundenorientierung wie Wissensmanagement, relevant ist schließlich der dritte Erfolgsfaktor: die Good Governance von Social Media. Als Grundregeln können gelten:

> Plattformen, die auf Offenheit, Selbstregulierung und implizite Regeln setzen, erhöhen das Engagement der Beitragenden.

> Die empfundene Fairness des Governance-Systems wirkt sich auf Effektivität und Langlebigkeit einer Community aus.

> Gamification, also die Belohnung von Beiträgen durch Badging, Ranking oder andere nicht monetäre Anreize, ist ein Muss.

> Nutzer müssen Beiträge anreichern können, z.B. durch liken, kommentieren, taggen oder bebildern. Ein solches Media Enrichment sollte gefördert und belohnt werden.

> Die Königsdisziplin ist kollaboratives Engagement. Mehr Wert noch als die bloße Weiterverbreitung von Inhalten schafft ihre gemeinsame Urheberschaft, Vervollständigung oder Modifikation.

Am wichtigsten aber: Sowohl aufgrund ihrer Zielsetzung – mehr Kundenzentrierung, besseres Wissensmanagement – als auch durch ihre Tragweite – das Thema geht alle Bereiche eines Unternehmens an – sind Social Media eine strategische Herausforderung. Deshalb müssen sich die Ziele eines Social-Media-Engagements zwingend aus der Unternehmensstrategie ableiten. So trivial dies klingt, so selten entspricht es der Realität: Lediglich 17% der Unternehmen, so der State of Social Business Report 2013 von Altimeter, agieren bei Social Media wirklich strategisch. In dieser Ableitung der Herangehensweise aus den Geschäftszielen liegen die größten Potenziale für einen effektiven und effizienten Einsatz sozialer Technologien.

Social Media sind zugleich ein Transformationsthema, das die gesamte Organisation bis in ihre letzten Verästelungen betrifft und neue Formen der Kommunikation und innovative Wege der Zusammenarbeit erfordert. Mit Schnellschüssen und Insellösungen ist es deshalb nicht getan. Doch ein ganzheitlicher, umfas-

"Der Mensch ist ein 'animal sociale'. Deshalb bewirken Social Media einen Paradigmenwechsel, der alle Unternehmen betrifft."

PROF. DR. CHARLES F. HOFACKER, FLORIDA STATE UNIVERSITY

"Social Media sind wie eine riesige Cocktailparty (...) Hören Sie aufmerksam zu, seien Sie offen und authentisch, erzählen Sie großartige Geschichten – und Sie werden ihr Mittelpunkt sein."

DAVE KERPEN, CEO LIKEABLE MEDIA

sender und konsequenter Ansatz lohnt sich. Egal ob es darum geht, gemeinsam Ideen zu finden, Probleme zu lösen oder Inhalte zu kreieren: Web-2.0-basierte Modelle der Kollaboration erweisen sich traditionellen Organisationsformen gegenüber als eindeutig überlegen. Denn Social Media sind die einfachste Möglichkeit, sich die Informationsverarbeitungskapazität von Netzwerken, die Effizienz informeller Märkte und die Weisheit der Vielen zunutze zu machen. Sie schaffen das geeignete Kommunikations- und Wissensinstrument für eine Welt, in der Intelligenz immer verteilter und vernetzter ist. Das gilt zum einen für das Unternehmen selbst und seine Mitarbeiter, zum anderen auch für seine Kunden. Nur ein Beispiel: Viele Urheber von User-generated Content erfüllen heute mühelos das Gladwell-Kriterium von 10.000 Stunden intensiver Beschäftigung mit einem Thema und können auf ihrem Gebiet als anerkannte Experten gelten. Sie sind damit ein Machtfaktor und Innovationstreiber, den Unternehmen nicht ignorieren dürfen.

4. Social Media ermöglichen neue Formen der Kundeninteraktion.

Eben weil sich die Rolle von Kunden (und Wissensträgern) durch Social Media ändert, muss die Interaktion mit ihnen auf eine neue Grundlage gestellt werden: weg von Passivität, Massenansprache und Berieselung mit standardisierten Inhalten, hin zu Austausch, Dialog und Co-Kreation. Mit anderen Worten: Der Kunde soll nicht mit einseitigen Werbebotschaften beschossen und/oder bespaßt werden, er soll vielmehr mit dem Unternehmen in eine (möglichst dauerhafte und profitable) Beziehung treten.

Somit ändert sich auch die Rolle des Marketings grundlegend. Es muss mehr denn je einen inhaltlichen Mehrwert jenseits einfacher Produktwerbung bieten. Es geht nicht (mehr) um kurzlebige Effekthascherei und eine reine Abverkaufslogik, sondern um das bessere Verständnis dessen, was den Kunden wirklich bewegt. Dies bedeutet zunächst einmal – und vor allem: zuhören, zuhören, zuhören. Dabei sind auch und gerade kritische Stimmen zuzulassen, denn in ihnen

stecken oft die wertvollsten Informationen, wie sich Produkte oder Dienstleistungen verbessern lassen oder welche ungenutzten Geschäftschancen es in einem Markt gibt.

Wie bei anderen Marketingkanälen auch treten hier Zielkonflikte auf: Werden Social-Media-Plattformen primär mit Blick auf ihre Kundenattraktivität gestaltet, dann leidet darunter möglicherweise der unmittelbare Nutzen für den Vertrieb. Steht umgekehrt die Verkaufsabsicht im Vordergrund, so wird kaum ein Kunde den Köder fressen – es sei denn, man steigert die Attraktivität des neuen Kanals durch kostspielige Rabattaktionen. Nicht zuletzt gilt es – wie immer beim Aufbau webbasierter Plattformen – zu vermeiden, dass ein Kanal den anderen unnötig kannibalisiert. Social CRM erfordert deshalb ein integriertes Management von Interaktionen unterschiedlicher Häufigkeit und Intensität an allen Kontaktpunkten, und zwar über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden hinweg.

Wie kann die Erfüllung einer so komplexen Anforderung gelingen? Und welche Faktoren sind dabei zu berücksichtigen? Um eine nachhaltig tragfähige CRM-Strategie für das Social Web formulieren zu können, sind zunächst einmal zwei Punkte von entscheidender Bedeutung:

GRAD DES KUNDENENGAGEMENTS. Der Unterschied zum traditionellen CRM liegt darin, dass Kunden vom Objekt zum Subjekt werden: Sie sind heute nicht mehr passiver Adressat von Marketingaktivitäten, sondern engagieren sich freiwillig und oft sogar unaufgefordert für ein Produkt, eine Marke, eine Organisation oder ein Unternehmen (so wurde die Facebook-Community der Bundeswehr von einem Privatmann aufgebaut und erst zwei Jahre und 200.000 Likes später von der Social-Media-Truppe der Hardthöhe übernommen). Indem sie andere beeinflussen, ihnen Empfehlungen aussprechen oder altruistisch ihr Wissen zum Nutzen aller einbringen, erhöhen diese engagierten Unterstützer ihren Wert für ein Unternehmen. Einfluss und Bedeutung reichen somit weit über ihr Verhalten als Kunde hinaus.

Für Unternehmen folgt daraus ein Handlungsauftrag: Sie müssen ihre Interaktion stärker als bisher differenzieren – nach individuellen Präferenzen, nach sozialem Umfeld, nach persönlicher Situation des Kunden. Und nicht nur nach Umsatz oder Profit.

So gilt es insbesondere, das unterschiedliche Maß an Engagement für ein Produkt, ein Unternehmen oder eine Marke zu honorieren. Ebenso wie Vernetzungsgrad oder Verbindungsstärke jedes Akteurs muss sich dieses Engagement im Gesamtwert eines Kunden widerspiegeln: Eine profunde Produktreview etwa schafft für ein Unternehmen selbst dann einen hohen Mehrwert, wenn sie zunächst von nur wenigen Nutzern wahrgenommen wird. (Co-)Kreation oder Anreicherung von Inhalten sind in aller Regel deutlich höher zu bewerten als ein schwaches und meist unverbindliches Engagement in Form von Likes oder Shares. Und Produktwissen und Empfehlungsverhalten sollten mindestens im selben Maße in den Bewertungsalgorithmus einfließen wie die Kundenhistorie.

Für Unternehmen, die Social-Media-Marketing betreiben, bedeutet dies zweierlei:

> Zum einen sollten sie nicht bei einfachen Werbeformen stehen bleiben, die zwar Aufmerksamkeit schaffen, aber keine Interaktion und erst recht keine echte Bindung ans Unternehmen. Denn damit wird der mögliche Kundenwert nur unzureichend abgeschöpft.

> Zum anderen sollten sie nicht der Versuchung erliegen, ausschließlich den Output (Inhaltsvolumen) zu messen und den Outcome (Inhaltswert) zu vernachlässigen. Denn ein Like alleine schafft kaum Mehrwert und auch Shares werden in der Regel systematisch überschätzt.

Neben dem Grad des Kundenengagements ist im Social CRM auch der Beziehungsstatus zwischen Kunde und Unternehmen zu berücksichtigen.

LEBENSZYKLEN VON KUNDENBEZIEHUNGEN. Das traditionelle CRM unterscheidet zwischen Anbahnung (Acquisition), Aufrechterhaltung (Retention) und Beendigung (Termination) eines Kundenverhältnisses. Diese Unterscheidung dreier Phasen der Kundenhistorie erscheint beim Social CRM nur mehr bedingt sinnvoll. Ein einfaches Beispiel: Bieten Unternehmen im Rahmen einer Promotion attraktive Konditionen für Neukunden an, enthalten diese aber ihren

c

DIE DONT'S DER SOCIAL-MEDIA-KOMMUNIKATION

Die häufigsten Fehler		Wie man es besser macht
Kunden werden mit Werbebotschaften zugemüllt und wenden sich vom Unternehmen ab.	**NICHT SPAMMEN!**	Auf spontane Mundpropaganda vertrauen – attraktive, interessante Inhalte setzen sich (fast) immer durch!
Selbstbezogene oder unpersönliche Botschaften schaffen keine Anknüpfungspunkte.	**NICHT LANGWEILEN!**	Bescheiden aufzutreten, das Kundeninteresse voranzustellen und sich auf Erfahrungen und Ideen der User zu beziehen, kommt gut an.
Unangenehme Fragen auszusparen, hemmt den Kundendialog.	**NICHT VERSTUMMEN!**	Sympathisch wirken Unternehmen, die Transparenz schaffen (ohne zu viel preiszugeben), Fehler einräumen und Probleme schnell und unbürokratisch lösen.
Mitarbeiter können sich bei geschäftskritischen Prozessen nicht mit eigenen Ideen einbringen.	**NICHT ENTMUTIGEN!**	Wer Mitarbeiter dazu anhält, unzufriedene Kunden zu identifizieren und interne Kümmerer zu benachrichtigen, schafft Motivation und Engagement.
Mitarbeiter erhalten einen Maulkorb und dürfen nicht öffentlich kommunizieren.	**NICHT VERBIETEN!**	Geeigneten Mitarbeitern ist es erlaubt, öffentliche Kontakte zu pflegen und durch kontrollierte Lecks Informationen zu streuen.

Bestandskunden vor, so werden Letztere möglicherweise mit Vertragskündigung und/oder negativer Mundpropaganda drohen – der Schaden wäre insbesondere bei hochengagierten und gut vernetzten Kunden immens.

Die klassische Unterscheidung zwischen Acquisition und Retention ist beim Social CRM also hinfällig – diese beiden Phasen im Lebenszyklus einer Kundenbeziehung müssen künftig gemeinsam betrachtet und gemanagt werden.

Deutlicher abgrenzen lässt sich Phase drei, die Beendigung einer Geschäftsbeziehung. Hier bieten Social Media die wohl größten Chancen zur Beeinflussung des Kundenverhaltens. Denn für eine bevorstehende kundenseitige Vertragskündigung liefern Netzdaten klare Anhaltspunkte – mit der Möglichkeit, bei ersten Anzeichen gezielte Gegenmaßnahmen einzuleiten und die Wechselraten signifikant zu verringern. Im Falle einer unternehmensseitigen Beendigung des Geschäftsverhältnisses wiederum ist es ratsam, sorgfältig abzuwägen: Um negative Mundpropaganda zu verhindern, kann es trotz mangelnder Profitabilität sinnvoll sein, einflussreichen und reichweitenstarken Kunden nicht zu kündigen.

Auf Basis dieser beiden Dimensionen – Grad des Kundenengagements und Lebenszyklen von Kundenbeziehungen – lässt sich eine Social-CRM-Strategie definieren, die den Customer Lifetime Value (CLV) großflächig erhöht. Mehr noch: Nicht nur der CLV lässt sich optimieren – zugleich wirken sich Social Media positiv auf Kennzahlen wie Customer Influence Value (CIV) aus. Durch Netzwerkeffekte schaffen sie Wert weit über die einzelne Kundenbeziehung hinaus – und werden somit "A Gift that Keeps on Giving".

Zwar hat eine solche Strategie auch Grenzen: Allzu aufdringliche Formen von personalisierter Werbung oder Empfehlungsmarketing werden als manipulativ wahrgenommen. Zugleich haben es Unternehmen aber selbst in der Hand, durch "Engaging Content" für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen, der sich von den Massenmailings und Werbesendungen klassischer Outbound-Strategien abhebt und so verhindert, mit den eigenen Botschaften im Spamfilter zu landen oder gar Kunden dauerhaft zu vergraulen.

Im Idealfall schaffen Social Media durch kundenindividuellen Dialog eine enge persönliche Bindung an das Unternehmen und rücken den Traum eines jeden Marketers in Reichweite: eine Eins-zu-eins-Beziehung zum Kunden aufzubauen und so Streuverluste nahezu vollständig zu eliminieren. Bei Amazon z.B. besteht die Startseite schon heute zu etwa zwei Dritteln aus maßgeschneiderten Inhalten und bei Facebook sieht kein Newsfeed aus wie der andere. Von "Brick and Mortar Stores" werden diese Möglichkeiten der Individualisierung bislang nur unzureichend genutzt.

Doch mit einer differenzierten Kundenkommunikation und einem intelligenten Management von Kundenbeziehungen ist es nicht getan. C Damit Social CRM in der Praxis funktioniert, bedarf es weiterer Voraussetzungen:

BIG DATA MANAGEMENT. Social Media generieren Unmengen an Daten über Kunden. Wer aus diesem – größtenteils unstrukturierten – Rohmaterial echte Customer Insights herauslesen kann, verschafft sich die Möglichkeit, seine Entscheidungen auf Basis von Evidenz statt Intuition zu treffen. Denn die Zeit des Bauchgefühls ist im Marketing unwiderruflich vorbei!

EMPOWERING CULTURE. Mitarbeiter müssen Social Media leben und atmen. Unternehmen brauchen einerseits Analysespezialisten mit entsprechenden Skills, um Daten methodisch zu durchdringen, zu interpretieren und geschäftlich nutzen zu können. Und sie brauchen andererseits qualifizierte und bevollmächtigte Mitarbeiter im Kundenkontakt, die innerhalb definierter Leitplanken (Codes of Conduct) große Freiräume nutzen können, um ein Kundenproblem zu lösen.

LEADERSHIP. Social Media müssen das gesamte Unternehmen durchdringen. Jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt muss befähigt sein, sie zu nutzen. Idealerweise geht das Topmanagement mit gutem Beispiel voran. Denn wer sich selbst einbringt und Social Media als Führungsinstrument nutzt, hat stärkeren Einfluss und ist ein effektiverer Leader. Einer aktuellen Studie zufolge bestätigen 70% aller Mitarbeiter diesen Zusammenhang. 3

ERGEBNISMESSUNG. Manche Skeptiker übertragen das sogenannte Produktivitätsparadoxon der IT sinngemäß auf das Web 2.0: "We see social media everywhere except in ROI statistics." Doch besteht zu solcher Kritik kaum Anlass, wie wir in Abschnitt 9 sehen werden: Längst gibt es für das Social Media Measurement anerkannte Kennzahlen.

Unternehmen, die sich an diesen Best Practices orientieren, müssen sich um ihr Social-Media-Marketing nicht sorgen: Bald werden sich die positiven Effekte in ihrer Bilanz zeigen. Selbst Krisen können sie zu ihrem Vorteil nutzen, z.B. um Customer Insights zu generieren, Produkte zu verbessern oder neue Geschäftsmodelle zu entdecken. Und auf diese Weise mit ihren Kunden in einen engen und dauerhaften Dialog zu treten.

5. Social Media beeinflussen das Kaufverhalten – direkt und, stärker noch, indirekt.

Wie schon das Web 1.0 haben Social Media – allerdings im Zeitraffer – einen Reifeprozess durchlaufen, an dessen Anfang eine Phase des Experimentierens stand, geprägt von einer "Culture of Giving". Ihr folgte eine Art Goldrausch mit überzogenen Kommerzialisierungserwartungen. Als diese zerplatzten, setzte sich in Phase drei eine realistische Einschätzung der Chancen des Mediums durch. An diesem Punkt stehen wir heute.

Bei der Frage, wie sich Social Media zur Ankurbelung des Verkaufs nutzen lassen, ist unter Marketers spürbare Ernüchterung eingetreten. Untersuchungen in den USA zeigen, dass beispielsweise die Zahl der Social-Media-induzierten Online-Verkäufe am Black Friday bislang nicht über die 1%-Schwelle hinauskam. Und auch die Hoffnung von Facebook, auf Basis des Surfverhaltens seiner Nutzer außerhalb der eigenen Domain treffgenaue Anzeigen neben dem Newsfeed zu schalten, hat sich nicht erfüllt. Das Unternehmen "F-Commerce" darf insofern als gescheitert gelten, als viele Einzelhändler wie Nordstrom oder GAP ihre Facebook-Shops wieder geschlossen haben. Nicht zuletzt, weil sich gezeigt hat, dass E-Mail-Marketing bei der

"Wie Menschen eine Kampagne oder einen Tweet verstehen oder aufnehmen, lässt sich trotz aller Umsicht nicht immer vorhersagen. Dieses Risiko muss man kennen, bedenken und akzeptieren. Und im Falle des Misserfolgs daraus lernen."

MICHAEL WEINREICH, VORSTANDSMITGLIED ARVATO, BERTELSMANN GROUP

Conversion Rate um den Faktor drei besser abschneidet als Social Media.

Viel Lärm also um nichts? Nicht ganz. Denn der indirekte Einfluss von Social Media auf das Kaufverhalten ist durchaus signifikant. Soziale Interaktion kann den Verkauf tatsächlich fördern und die Tatsache, dass heute 90% aller Kaufentscheidungen in irgendeiner Weise sozial beeinflusst sind, lassen auf ein bislang ungenutztes Potenzial schließen. Zumindest, wenn man nicht nur den finalen Geschäftsabschluss, sondern die gesamte Customer Journey betrachtet. Weitet man den Blickwinkel, so wird deutlich, dass bereits mehr als 6% der deutschen Kunden ihre Kaufentscheidungen von Informationen aus sozialen Medien abhängig machen. D Je nach Branche kann dieser Einfluss sogar auf fast 10% steigen, z.B. bei Medienprodukten oder Restaurants.

Social Commerce bezieht sich per definitionem auf "exchange-related activities that occur in, or are influenced by, an individual's social network in computer-mediated social environments". Was bedeutet das? Erhöht es die Kaufwahrscheinlichkeit, wenn ein Konsument auf Facebook eine Marke liked? Gibt es möglicherweise Langzeiteffekte jenseits simpler Kausalitäten, die in Studien keinen Widerhall finden? Und welches soziale Medium eignet sich für welchen Zweck?

Tatsache ist, dass sich Markenwahrnehmung und Kaufentscheidungen über Social Media und eine entsprechende Consumer Influence Metrics beeinflussen lassen. Empirische Studien untermauern diesen Befund, wenngleich der Zusammenhang je nach Produkt und Stufe im Kaufprozess unterschiedlich stark ausgeprägt scheint. Die wesentlichen Erkenntnisse lauten:

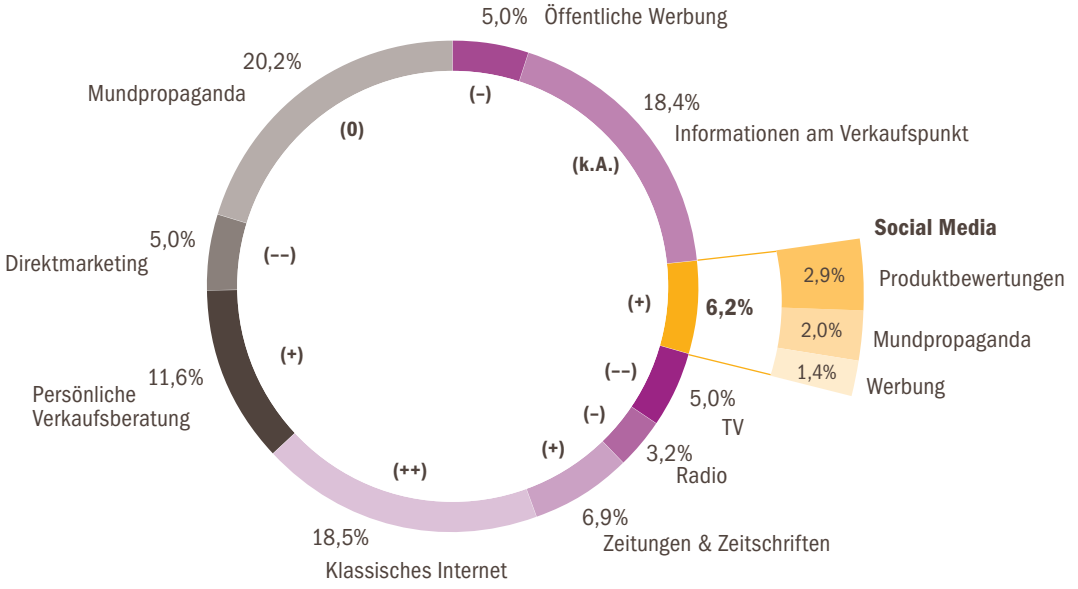
> Bedarfsweckung (Need Recognition) funktioniert insbesondere bei imagebildenden Produkten.

> Die Beeinflussung in der Informations- und Auswahlphase (Pre-Purchase Activities) ist vor allem bei Produkten mit hohem Anschaffungsrisiko wirkungsvoll.

D

WIE SOCIAL MEDIA DEN KONSUMENTEN BEEINFLUSSEN

Bedeutung verschiedener Kanäle für die Kaufentscheidung



(++) = +10% **(+)** = +5% **(0)** = ± 2% **(–)** = -5% **(––)** -10% Veränderung ggü. Vorjahr

Quelle: German Digitalization Consumer Report, repräsentative Umfrage unter dt. Internetnutzern im Dezember 2013 (Vorgängerstudie: Juli 2012)

> Die Beeinflussung in der Entscheidungsphase (Purchase Decision) erscheint bei Produkten mit großem Anschaffungsaufwand vielversprechend.
> Die Beeinflussung in der Nachverkaufsphase (Post-Purchase Activities) ist vor allem bei starker Produktidentifikation und hoher Erwartungserfüllung möglich.

Klar ist allerdings, dass Kaufprozesse nicht (mehr) linear verlaufen, sondern in vielen iterativen Schleifen. Aus bis zu 30 Stationen besteht heute eine Customer Journey E von der ersten Erwägung bis zum (ggf. wiederholten) Kauf, an jeder einzelnen davon kann die Conversion unwiderruflich scheitern. Aber an jeder einzelnen davon besteht auch die Chance, den Kunden im eigenen Sinne zu beeinflussen.

BEDARFSWECKUNG. Soziale Signale – was kaufen andere, worüber wird gesprochen, welches Image hat ein Produkt – nehmen im Kaufprozess immer größeren Raum ein, gerade in der Bedarfsweckungsphase. Besonders groß ist dieser Einfluss bei Produkten, die öffentlich konsumiert werden oder eine starke Außenwirkung haben, z.B. Luxusgütern und Statussymbolen. Und besonders stark erscheinen die Chancen einer Einflussnahme in Netzwerken, die eine hohe Bindungsstärke ihrer Mitglieder aufweisen.

INFORMATION UND AUSWAHL. Die Anschaffung teurer Güter ist mit hohen Risiken verbunden, und zwar nicht nur in Bezug auf Leistung und Qualität. Ebenso schwer wiegt das psychologische Risiko eines "nicht standesgemäßen" Kaufs oder das finanzielle Risiko einer Fehlinvestition. Gerade jetzt ist der Kaufinteressent auf unabhängige Informationen angewiesen, um diese Risiken zu minimieren. Die größte Wirkung ist zu erwarten, wenn unabhängige Reviews, Ratings oder Empfehlungen, auf die er seine Auswahl stützt, aus dem engsten Freundeskreis kommen.

KAUFENTSCHEIDUNG. Beim eigentlichen Kauf tritt eine einfache Kosten-Nutzen-Abwägung in den Vordergrund: Wie aufwendig ist der Versuch, ein Produkt zu erwerben, im Vergleich zum erhofften Vorteil? Jetzt kommt es auf besonders vertrauenswürdige und idealerweise personalisierte Informationen an, die eine Entscheidung stützen und den Aufwand reduzieren. Je höher die Anschaffungskosten und je ausgeprägter die "soziale" Komponente eines Kaufs (z.B. bei Geschenken), desto gewichtiger die Mundpropaganda.

AFTER SALES. Nach Abschluss einer Transaktion bleibt das Word of Mouth von Bedeutung. Jetzt ist die Zeit, seine Zufriedenheit oder Enttäuschung kundzutun. Eine positive Kundenerfahrung wird geteilt, Besitzerstolz zum Ausdruck gebracht, aber umgekehrt auch Ärger und Frustration abgeladen, wenn Produkt oder Service die Erwartungen nicht erfüllen. Stark ins Gewicht fallen diese geteilten Glücksgefühle oder Unmutsbezeugungen dann, wenn Produkte einen hohen Identitätswert haben, ihre Käufer also darüber mit Bekannten ins Gespräch kommen oder sogar ihren eigenen Lebensstil definieren.

Wie diese stufenweise Beeinflussung im Social Commerce der Zukunft aussehen kann, demonstriert z.B. About You, ein Online-Modehandel auf Basis sozialer Technologien, betrieben von der Hamburger Otto Group. Fashionistas können in "ihrer" Boutique aus einer Vielzahl an Apps wählen (bzw. diese selbst erstellen und Freunde einladen) und bekommen dann Angebote, die aufgrund von Präferenzen, Einkaufsverhalten oder Empfehlungen exakt ihrem persönlichen Stil entsprechen – bis hin zu Outfit-Vorschlägen für bestimmte Anlässe oder Clubs.

Egal in welcher Kaufphase: Besonders groß sind die Möglichkeiten der Einflussnahme, wenn eine starke soziale Bindung besteht, also eine hohe Tie Strength. Social-Media-Marketing auf Plattformen, über die enge Freundschaften gepflegt werden, erscheint von daher erfolgversprechender als kommerzielle Aktivitäten in beruflichen Netzwerken. Allerdings um den Preis, dass Werbung hier als aufdringlich, ja sogar als Hausfriedensbruch wahrgenommen werden kann.

Denn eines bleibt zentral für einen Verkaufsabschluss: das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und nachhaltig zu stärken. Allen Versuchen, aus sozialen Verknüpfungen virtuelle Shopping-Center zu machen, setzt dies natürliche Grenzen. Zu den Gewinnern gehören werden dagegen jene Unternehmen, die es schaffen, über Social Media eine Kundenbeziehung zu intensivieren und diese nicht durch penetrante Verkaufsabsichten wieder aufs Spiel zu setzen.

6. Social Media verändern die Markenführung grundlegend.

Eine wesentliche Veränderung beim Social-Media-Marketing besteht darin, dass die Markenmanager nicht mehr – oder zumindest nicht mehr in vollem Umfang – Herr des Verfahrens sind. Wie eine Marke wahrgenommen und eine Brand Story weiterentwickelt wird, darüber entscheiden heute (auch) die User. Ja, sie kreieren immer öfter eigene, sich von der ursprünglichen Intention der Markenmanager entfernende Brand Stories. Social Media haben – und dieses Gefühl versetzt manchen Traditionalisten in Panik – einen schleichenden Kontrollverlust in Gang gesetzt. Eine Brand Story gehört nicht mehr (allein) einem Unternehmen. Fans und Kunden werden ein Teil von ihr – auch auf die Gefahr hin, dass (intendierte) Markenidentität und (tatsächliches) Markenimage auseinanderdriften.

Diese Nachteile oder zumindest Risiken von Social-Media-Marketing werden durch die Vorteile und Chancen mehr als aufgewogen. So lässt sich durch geschickt platzierte, viral verbreitete Werbebotschaften in kürzester Zeit ein Millionenpublikum erreichen. Ein Beispiel ist der Erfolg des "Supergeil"-Videos der deutschen Supermarktkette Edeka. Der skurrile Elektrobeat-Clip mit dem Berliner Künstler und Musiker Friedrich Liechtenstein in der Hauptrolle wurde binnen einer Woche weltweit vier Millionen Mal angeklickt und fand sogar in US-Fachmedien starke Beachtung. Das Beste daran: Diese Art von Markenbotschaft und/oder Produktpräsentation ist vergleichsweise günstig, weil teure Werbeplätze in Medien "Above-the-Line" entfallen. Und sie kann zugleich extrem wirkungsvoll sein, weil sie oft authentischer, menschlicher und glaubwürdiger daherkommt als Hochglanzwerbung in Magazinen oder Traumweltdarstellungen in TV- und Kinospots.

Allerdings, und das macht das Beispiel Edeka auch deutlich, besteht bei viralen Kampagnen im Netz die latente Gefahr, dass der User zwar die Werbung gut findet, aber nicht unbedingt das beworbene Unternehmen. Die Gretchenfrage jeglicher Werbung, nämlich ob sie beim Empfänger einen Kaufimpuls auslöst, stellt sich auch und gerade im Social-Media-Marketing – Klicks sind unverbindlich und von daher nur bedingt ein zur Erfolgsmessung taugliches Kriterium.

Was aber macht Social-Media-Marketing letzten Endes kommerziell erfolgreich? Wie gelingt es, zunächst einmal Aufmerksamkeit zu generieren – und diese dann möglichst in Kaufabsicht und Kundentreue umzumünzen? Und wie lassen sich Risiken managen und mögliche Negativeffekte vermeiden oder zumindest eingrenzen? Diesen Fragen wollen wir im Folgenden nachgehen.

WAS GEHÖRT ZU EINER BRAND STORY? Um zu funktionieren, braucht jede Geschichte drei Zutaten: einen Plot mit handelnden Personen, einen Spannungsbogen mit einem (möglichst dramatischen) Wendepunkt sowie einen (idealerweise überraschenden) Ausgang, der mitfühlen lässt und sich beim Rezipienten einbrennt. Ein Narrativ, das diese Anforderungen erfüllt, kann dazu beitragen, eine Brand Story bewusst zu machen, ihr Verständnis zu erleichtern und sie mit Bedeutung zu füllen.

WER SIND DIE WICHTIGEN AKTEURE? Waren Brand Stories in der Vergangenheit in der Regel das Produkt von Marketingstrategen und bezahlten Kreativen, so entstehen sie im Social-Media-Kontext in einem co-kreativen Prozess mit vielen Beteiligten, darunter einzelne Konsumenten ebenso wie Kundengruppen oder Intermediäre. Und gerade solche von Externen mitverfassten Brand Stories sind äußerst dynamisch und können sich über Zeit stark verändern. Deshalb gilt es, engagierten Akteuren besonders viel Aufmerksamkeit und Gehör zu schenken.

WELCHE MECHANISMEN WIRKEN? Auch die Gesetzmäßigkeiten, nach denen Brand Stories im Social Web funktionieren, sind bekannt: Als besonders wirkungsvoll haben sich jene Kommunikationsstrategien erwiesen, die bewusst polarisieren ("wir gegen die") und solche, die das Underdog-Image einer Marke kultivieren ("klein gegen groß"). Zugleich verbreiten sich emotional aufgeladene und positiv besetzte Inhalte schneller und weiter als trocken-nüchterne oder negativ-kritische Aussagen. Und nicht zuletzt gilt: Weniger ist mehr. Zu offensichtlich gesteuerte und zu eindimensional konstruierte Kampagnen verfehlen ihren Zweck

"Die Möglichkeit, Zielgruppen sehr genau zu definieren und anzusprechen, macht Werbung auf Social-Media-Plattformen effizienter als klassische Werbeformen ohne vergleichbares Targeting."

DR. LARS FINGER, DIREKTOR E-COMMERCE, OTTO GROUP

und wirken auf kritische Rezipienten möglicherweise sogar abstoßend. Geschichten mit einer starken Pointe dagegen funktionieren selbst dann, wenn sie nur einen kurzen und heftigen Moment der Freude auslösen.

WIE GEHT MAN MIT UNWÄGBARKEITEN UM? Beim Umgang mit dynamischen Ereignissen aller Art und insbesondere bei der Reaktion auf negative Brand Stories haben sich ebenfalls Best Practices herausgeschält: Geht es darum, einen Sachverhalt abzustreiten, eignet sich dafür am besten eine analytische Form der Darstellung. Geht es dagegen darum, eine andere Sicht der Dinge darzulegen, erscheint ein Narrativ als das geeignetere Format. In jedem Fall bedarf es dazu "Highly Empowered and Resourceful Operatives" (HEROes). Aufgabe dieser besonders geeigneten und speziell geschulten Mitarbeiter ist es, bei Social-Media-Krisen den Vorfall einzuschätzen (Assessment), das Problem anzuerkennen (Acknowledgement), eine angemessene Antwort zu formulieren und ggf. eine Kompensation anzubieten (Response) sowie diese Entscheidung dann auch operativ umzusetzen (Implementation). Oft können Unternehmen durch eine schnelle und unbürokratische Reaktion auf ein Negativereignis sogar an Profil gewinnen. Drei Faktoren erscheinen hier als besonders wichtig:

> Kunden zuzuhören und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

> Durch tiefes Verständnis des Umfelds eine Resonanz in der Zielgruppe zu finden.

> Markenartefakte, soziale Rituale und kulturelle Ikonen zu schaffen, um auf diese Weise Kunden im Namen der Marke agieren zu lassen.

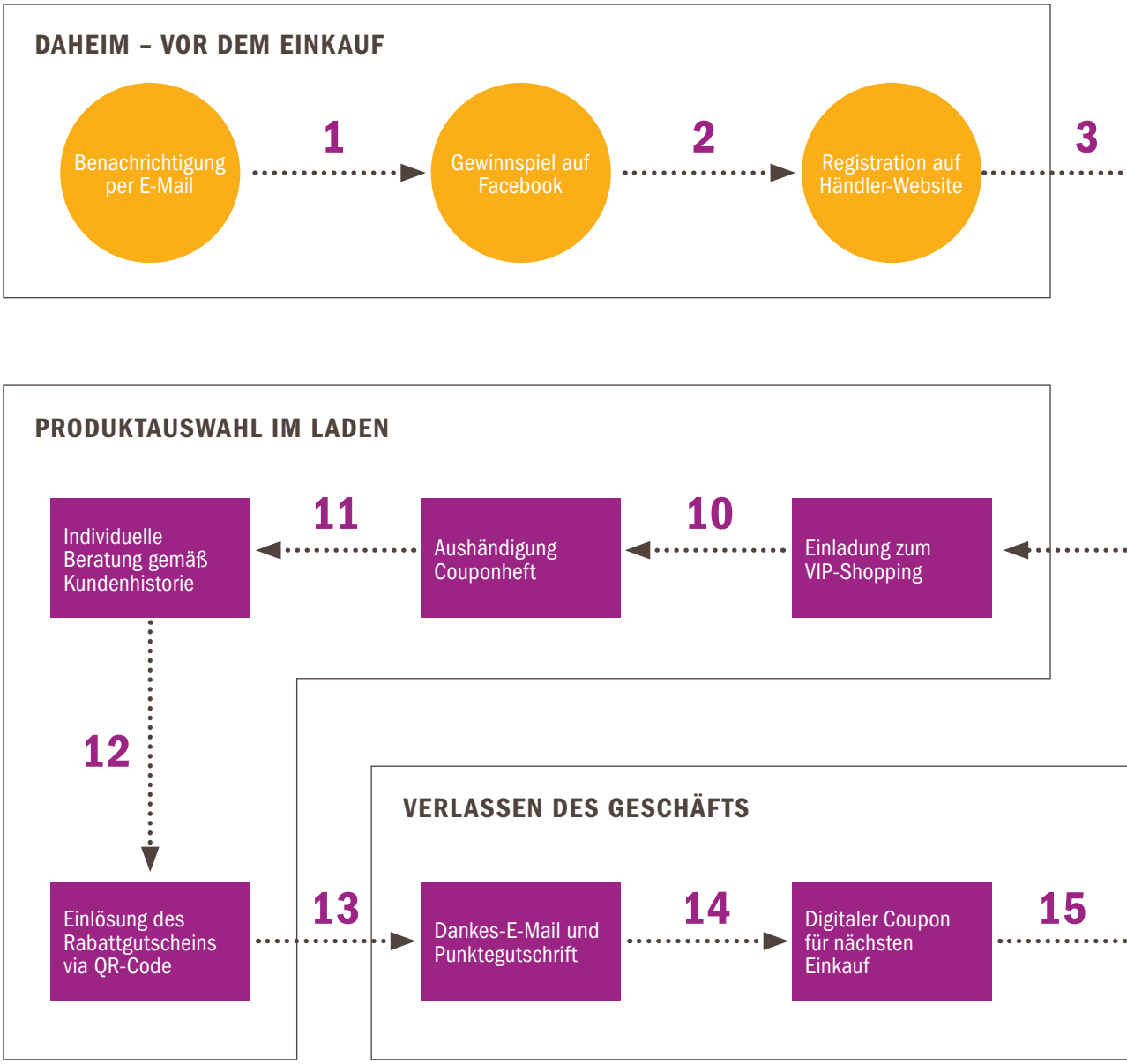
In Bezug auf ihre Dynamik ähneln Social Media einem Flipperspiel, bei dem Unternehmen zwar Bälle in Form von Markenbotschaften abschießen, aber nicht die Richtung der Rebounds bestimmen oder gar den weiteren Spielverlauf vorhersehen können. Dennoch lohnt es sich, allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu kennen, jederzeit wachsam zu bleiben und auf mögliche Reaktionen vorbereitet zu sein.

Tatsache ist, dass Social Media das Markenmanagement nachhaltig verändern. Die Stärken der Netzwerke – Offenheit, Allgegenwart und Reichweite –

E

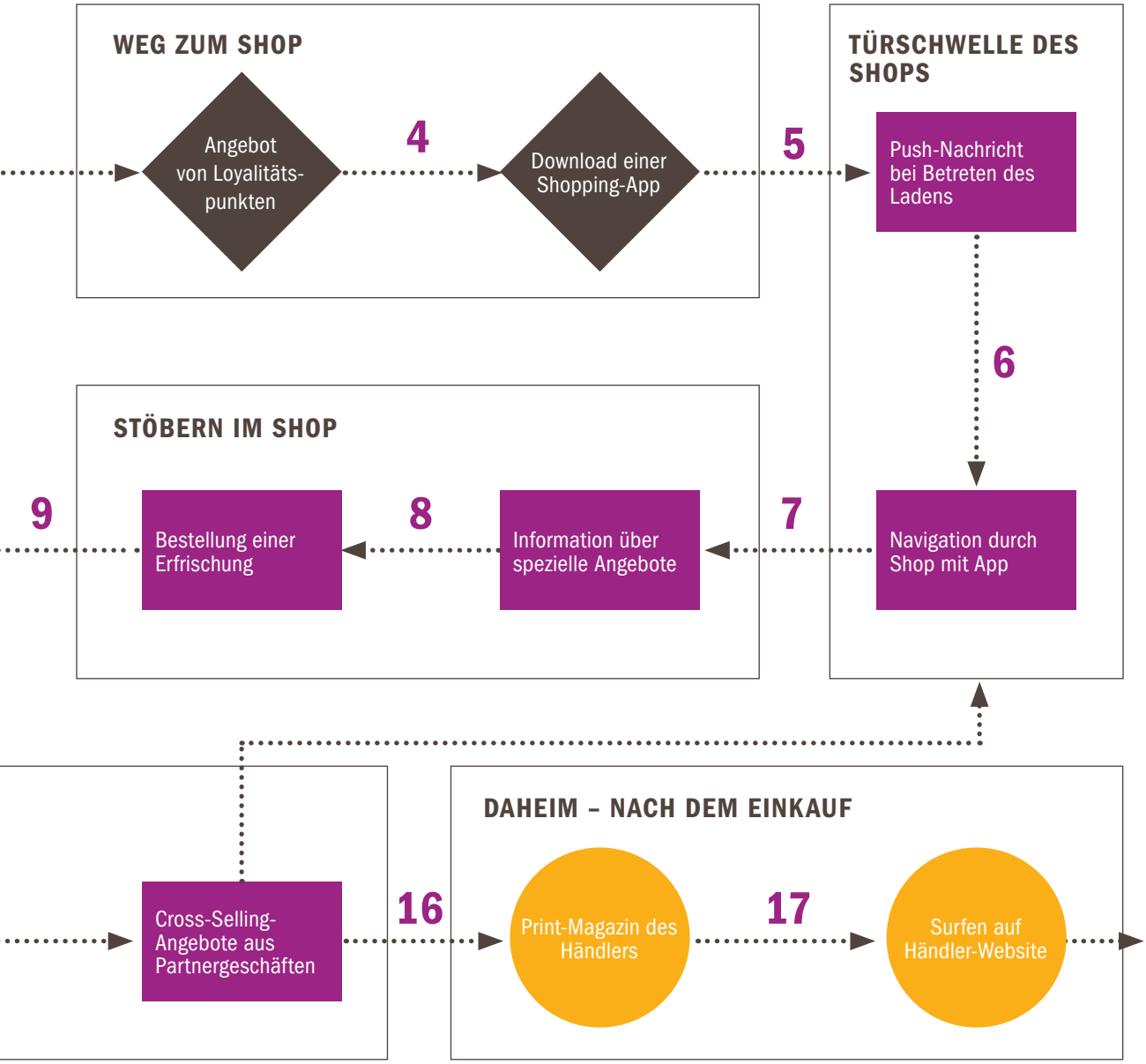
DER KONSUMENT IM SOCIAL-MEDIA-ZEITALTER

BEISPIEL FÜR EINE DIGITAL UNTERSTÜTZTE RETAIL CUSTOMER JOURNEY



Besser shoppen

Digitale Medien ermöglichen neue Formen der Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen – zum beiderseitigen Vorteil. Während der Kunde passgenaue Angebote erhält, erfährt der Anbieter wertvolle Details über Präferenzen und Kaufgewohnheiten seiner Klientel. Um den Datenschatz heben zu können, ist allerdings ein integriertes Management aller Kanäle und Kontaktpunkte erforderlich.



machen es für Marketers günstiger und einfacher, Konsumenten zu mobilisieren. Doch diese Stärken wirken potenziell in zwei Richtungen: Social Media können ebenso Buzz generieren wie "Shitstorms" entfachen. Den größten Nutzen ziehen jene Unternehmen, die es schaffen, ihre Marken als nahbar, menschlich und authentisch darzustellen ("A Brand like a Friend"). Und die bereit sind, von einer übermäßig gesteuerten Imagewerbung abzusehen und sich gegenüber Inhalten zu öffnen, die von Nutzern (co-) kreiert und weiterverbreitet werden. Die Zukunft im Social Web gehört jenen, die sich partizipativ, kollaborativ und teilungsbereit zeigen.

7. Social Media revolutionieren die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Nutzen und Anwendbarkeit von Social Media werden, in Forschung wie Praxis, bislang vor allem im Marketing gesehen. Welche Chancen sich insbesondere in den Dimensionen Kundeninteraktion, Kundenwert und Markenführung eröffnen, haben die vorhergehenden Abschnitte gezeigt. Doch ein mindestens ebenso großes Wertschöpfungspotenzial liegt im innengerichteten Einsatz von Social Media mit den Anwendungsfällen unternehmensweite Kollaboration, crossfunktionaler Wissensaustausch, interdisziplinäres Innovationsmanagement, präadaptive Agilitätssteigerung sowie aktivierendes Veränderungsmanagement.

Bei dieser Anwendung nach innen geht es, um einem weit verbreiteten Vorurteil entgegenzuwirken, keineswegs um ein "Facebook for Business". Ganz im Gegenteil: Der Wert von internen Social Media liegt weder in der Unterhaltung von Mitarbeitern noch im persönlichen Austausch als Selbstzweck. Nein, es geht ganz konkret um die Senkung von Transaktionskosten und die Verbesserung von Innovationsprozessen, um die Schaffung neuer Synapsen zwischen den Wissensträgern und die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Geschäftsumfeld. Und nicht zuletzt mobilisieren Social Media auf organisationaler Ebene ein Aktivierungspotenzial, das die Probleme der Entfremdung und des mangelnden Engagements von Mitarbeitern – bis hin zu den verbreiteten Fällen versteckter Obstruktion und innerer Kündigung – wenn nicht zu lösen, so doch erheblich zu mindern vermag.

UNTERNEHMENSWEITE KOLLABORATION. Social Media revolutionieren schon heute zahlreiche Geschäftsprozesse. Dank benutzerfreundlicher Web-2.0-Technologien können Mitarbeiter unternehmensweit miteinander in Kontakt treten, Informationen teilen und bewerten, Dokumente austauschen und archivieren, ihr Wissen erweitern und auffrischen, sich gegenseitig informell unterstützen und gemeinsam Inhalte entwickeln. Dadurch werden Wissensarbeiter verschiedenen Untersuchungen zufolge um bis zu 25% produktiver. [F] Und sie haben die Chance – nahezu ohne Transaktionskosten und limitierende Faktoren wie Hierarchien oder Dienstwege – auf einen stetig wachsenden und vollständig dokumentierten Wissenspool zuzugreifen, zu dem alle Einheiten und Regionen eines globalen Unternehmens beitragen.

CROSSFUNKTIONALER WISSENSAUSTAUSCH. Noch wichtiger aber als die mögliche Produktivitätssteigerung erscheint die qualitative Veränderung: Mitarbeiter arbeiten in gemischten Teams ohne funktionale Barrieren; und sie verlieren sich nicht mehr in kleinteiligen Prozessen, sondern verstehen Zusammenhänge. Social Media können somit dazu beitragen, eines der größten Probleme der Organisationsentwicklung zu lösen: die Überwindung der Silostruktur. Akteure denken häufig in Organigrammen und Besitzständen statt im Sinne des Gesamtunternehmens. Weil sich jeder selbst der Nächste ist, gehen Geschäfts- und Innovationschancen verloren. Mit sozialen Technologien dagegen wird das große Ganze sichtbar – was nicht nur den abteilungsübergreifenden Wissensaustausch intensiviert, sondern auch die Chance erhöht, dass alle Beteiligten ihre Gruppenegoismen hintenanstellen und an einem Strang ziehen. "Not invented here" war gestern – es zählt nur noch der Beitrag zum gemeinsamen Erfolg.

INTERDISZIPLINÄRE INNOVATION. Neues entsteht heute vor allem an Schnittstellen: Dort, wo Ideen und Experten unterschiedlicher Wissensbereiche zusammentreffen, wo Kenntnisse und Erfahrungen in

grundlegend neue Kontexte gesetzt werden, ergeben sich häufig Chancen auf radikale Innovation. So beruht der Buchdruck auf dem Prinzip der Weinpresse und letztlich ist das Internet nichts anderes als die Nutzbarmachung verteilter Rechnerintelligenz für die menschliche Kommunikation. Mit dem Einsatz sozialer Technologien im Wissensmanagement steigt die Wahrscheinlichkeit solcher Transferleistungen exponentiell: Es kommen einfach viel mehr Puzzleteile auf den Tisch, aus denen sich Neues gestalten lässt, und jedes dieser Puzzleteile ist potenziell wichtig, um in anderem Zusammenhang auf eine heiße Spur – sprich: zu einem revolutionären Gedanken – zu führen. Und im geschützten Raum einer Community, die sich gegenseitig vertraut, haben diese Ideen (und ihre Urheber) auch die Chance, sich wie in einem Innovationsinkubator entwickeln zu können, statt gleich von den Platzhirschen weggebissen zu werden.

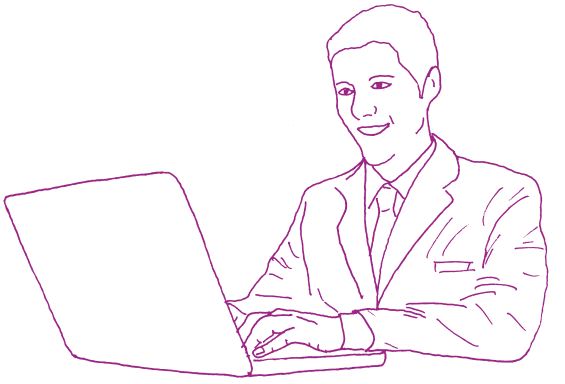
PRÄADAPTIVE AGILITÄTSSTEIGERUNG. Unternehmen, die auf soziale Technologien setzen, verfügen über ein einzigartiges Frühwarnsystem. In vielen traditionellen Unternehmen gehen schwache Signale, mit denen sich Strukturbrüche häufig ankündigen, in Hierarchien oder Silos verloren. Die Weisheit der Vielen dagegen bietet die Chance, Trends oder auch Risiken frühzeitig zu erkennen und sich auf sie vorzubereiten. Denn zu den herausstechenden Eigenschaften schwacher Signale gehört es, dass sie im Alltagsgeschäft zwar oft übersehen werden, aber bei mehrmaliger und breiter Diskussion eben doch sehr schnell auf Resonanz stoßen: Sie fallen erst auf den zweiten Blick auf. Social Media bieten die bestmögliche Gewähr, relevante Informationen herausfiltern und nutzen zu können. Ja, ähnlich wie Prognosemärkte bilden sie zuverlässig ab, welche Zukunftsthemen gerade besonders hoch gewettet bzw. am intensivsten diskutiert werden. Aus dieser größeren Beobachtungsoberfläche wiederum resultiert die höhere Adaptivität und Agilität eines "socially enabled Enterprise": Man nimmt Veränderungen früher wahr und schenkt ihnen größere Aufmerksamkeit.

AKTIVIERENDES CHANGE-MANAGEMENT. Zugleich schaffen Social Media ein enormes Aktivierungspotenzial, um mit derartigen Veränderungen um-

F

GRENZENLOS

Interne Social-Media-Anwendungen schaffen eine gemeinsame Wissens- und Innovationsplattform für Mitarbeiter aller Regionen, Funktionen, Disziplinen und Hierarchieebenen.



25%

produktiver können Wissensarbeiter durch Einsatz von Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen werden, die auf sozialen Technologien basieren.

"Unternehmen müssen bereit sein, von ihren Kunden zu lernen und deren Erfahrungen in ihren internen Entscheidungen zu berücksichtigen."

DR. SONJA GENSLER, INSTITUTE FOR VALUE-BASED MARKETING, UNIVERSITÄT MÜNSTER

zugehen. Organisationen neigen dazu, übermäßige Routinen und Strukturen auszubilden. Sie verkrusten mit der Zeit und leiden dann unter Beharrungskräften bis hin zur Veränderungsresistenz. Gerade wissensintensive und arbeitsteilige Prozesse führen dazu, dass sich Mitarbeiter in festgefahrenen Bahnen bewegen oder, schlimmer noch: sich vereinzeln, abschotten, zurückziehen – und somit als Produktivkraft für das Unternehmen ausfallen. Diesen Tendenzen wirken Social Media entgegen, weil sie die Chance bieten, an eigenen Themen und Ideen zu arbeiten und sich zugleich als Teil einer Gemeinschaft zu fühlen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Projekte, für die sich Mitarbeiter im Web 2.0 engagieren, ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechen. "Socially enabled Enterprises" tun gut daran, innerhalb eines klar definierten Rahmens entsprechende Freiräume zu gewähren. Wer sich seinen persönlichen Neigungen entsprechend weiterentwickeln kann, wird sich auch stärker mit seinem Umfeld identifizieren und sich als Teil eines Organismus statt als Rädchen einer Maschine begreifen. Ja, im Idealfall werden Mitarbeiter selbst die Treiber eines von ihnen mitinitiierten Wandels.

Damit Unternehmen dieses brachliegende Potenzial nutzen können, sind verschiedene technische und organisationale Voraussetzungen zu schaffen. Andernfalls droht Social Media dasselbe Schicksal wie der Mehrzahl aller Kollaborations- und Wissensmanagementprojekte: Man predigt Veränderung und hofft auf Ergebnisse – die sich aber in 90% der Fälle nicht einstellen. Jedenfalls nicht von selbst.

8. Social Media sind kein Selbstläufer.

Wie sich im Web 2.0 Markenbotschaften platzieren und Marketingkampagnen entwickeln lassen, hatten wir bereits in Abschnitt 6 dargestellt. Um die Einführung sozialer Technologien auch im Unternehmen selbst zur Erfolgsgeschichte zu machen, bedarf es eines überzeugenden Grunds, sie zu anzuwenden, außerdem einer soliden, skalierbaren und universellen technischen Plattform sowie immaterieller und ggf.

auch materieller Anreizsysteme. Und nicht zuletzt klarer Ziele, Spielregeln und Vorbilder für eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

KONKRETER ANWENDUNGSNUTZEN. Soziale Technologien dürfen nicht allein an den Altruismus der Mitarbeiter appellieren; sie müssen vielmehr einen unmittelbaren Anwendungsnutzen im Tagesgeschäft bringen. Ein solcher ist für einen Mitarbeiter z.B. gegeben, wenn er über einen Newsfeed nicht nur chatten und bloggen kann, sondern ihm tagesaktuell maßgeschneiderte Informationen von Personen des eigenen Vertrauens zu Themen von individuellem Interesse zur Verfügung stehen – idealerweise hinterlegt mit Verknüpfungen zu Dokumenten oder verwandten Themen, die er sonst mühevoll recherchieren müsste.

HOHE SKALIERBARKEIT. Soziale Technologien müssen mit dem Unternehmen mitwachsen. Sie können beispielsweise nach Fusionen oder Restrukturierungen dazu beitragen, die Einheiten einer Organisation über alle geografischen und kulturellen Grenzen hinweg enger zusammenzuführen. In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, mit überschaubaren, oftmals experimentellen Anwendungen im kleinen Kreis zu beginnen und diese bei Erfolg rasch auszuweiten – bis hin zum Entstehen globaler, sich selbst organisierender Communitys. Ob Kommunikation, Wissensmanagement, Marketing, Kundenservice oder Personalthemen: Prozesse fast aller Unternehmensfunktionen lassen sich sukzessive im Social Web abbilden.

STARKE INCENTIVIERUNG. Social Media vermögen zahlreiche menschliche Grundbedürfnisse zu adressieren: Neugier, Austausch, Kommunikation – und nicht zuletzt Sichtbarkeit und Anerkennung. Eines der stärksten Motive, sich in eine Community einzubringen, ist die Chance, den eigenen sozialen Status zu erhöhen. Dieser Drang lässt sich durch Auszeichnungen (Badges) oder andere spielerische Elemente (Gamification) stimulieren. In wissensintensiven Bereichen kann es sinnvoll sein, den Beitragsfokus auch in den Beurteilungssystemen abzubilden. Wissen zu teilen, wird dann zum objektiv messbaren Karrierefaktor. Denn wer mit was Resonanz erzielt, lässt sich im Social Web jederzeit nachvollziehen.

GEMEINSAMES GRUNDVERSTÄNDNIS. Jede Gemeinschaft definiert sich über einen allgemein anerkannten Zweck. Es bedarf eines von allen Mitgliedern geteilten Verständnisses, wie der Einzelne in "seiner" Gemeinschaft interagiert und kommuniziert. Und wie alle gemeinsam zum Erfolg beitragen. Es geht darum, eine Balance zu finden zwischen Eigeninteresse und Altruismus. Niemand darf einen Nachteil davon haben, dass er sein Wissen teilt; und niemand darf gegen die Werte einer Community verstoßen, nur weil er damit (kurzfristig) erfolgreich zu sein scheint. Echte Kollaboration funktioniert nur, wenn sich die Talente des einzelnen Mitglieds mit Stärken und Ressourcen der Gemeinschaft verbinden. Und der Basiswert dieser Beitragsethik ist Vertrauen.

SPIELREGELN UND ROLLENMODELLE. Damit der Ausgleich zwischen Individuum und Community, zwischen Selbstverwirklichung und Beitragsfokus gelingt, bedarf es eindeutiger Spielregeln. Jeder soll seine Stärken und Fähigkeiten einbringen und entwickeln können und nicht nur einige kommunikative oder schreibgewandte Stars. Das Zauberwort heißt partizipative Zentralisierung – Social Media werden zur universellen Kommunikationsplattform und Ideenbörse, die wertvolle Beiträge ohne Ansehen der Person unternehmensweit transparent macht. Ohne triftigen Grund, etwa eklatante Regelverstöße, werden Posts weder selektiert noch zensiert. Dieses meritokratische Prinzip fängt an beim CEO, der durch Social Media zum Primus inter Pares wird und sich dem Dialog mit den Mitarbeitern stellen muss – gleichwohl mit der Chance, sich durch Autorität kraft Person und nicht kraft Amtes echte Gefolgschaft zu sichern. Dies wird dann gelingen, wenn er oder sie es schafft, Relevanz herzustellen, Resonanz zu erzeugen und Meinungen zu moderieren. Und zwar mit authentischen Beiträgen und nicht mit sandgestrahlten Worthülsen.

RAUM FÜR EIGENVERANTWORTUNG. Beim Design einer internen Social-Media-Plattform geht es darum, Hierarchien und Silos einzureißen und gerade solche Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren, die sich offline möglicherweise nicht mit ihren Fähigkeiten,

ihrem Wissen und ihrem Engagement zum Wohle aller einbringen würden – die Hidden Champions. Denn der beste Digital Evangelist in einem Unternehmen ist vielleicht ein bislang kaum in Erscheinung getretener Mitarbeiter.

Wie aber gelingt eine gleichermaßen offene wie vertrauensvolle Zusammenarbeit auch jenseits des persönlichen Netzwerks vertrauter Kollegen? Wie bricht man der Authentizität und Kreativität Bahn? Am besten auf Basis einer Selbstregulierung innerhalb der oben skizzierten Governance. Hohe Autonomie und kurze Entscheidungswege bei klaren Verantwortlichkeiten sind die Ingredienzien eines funktionierenden sozialen Netzwerks. Communitys bilden sich am besten von selbst – und wo erst einmal Vertrauen gefasst ist, schießen sie wie Pilze aus dem Boden. Und natürlich darf auch der Spaß nicht zu kurz kommen – denn letztlich geht es bei Social Media immer um Menschen und ihre Bedürfnisse. Deshalb ist es hilfreich, wenn unternehmensinterne Plattformen auch den Austausch persönlicher Informationen und die Verfolgung individueller Interessen unterstützen. Schließlich schafft ein Klima der Offenheit und des Vertrauens die beste Basis, um sich auf Neues einzulassen.

9. Social Media folgen eigenen Gesetzen.

Eine Organisation über alle Funktionen hinweg kundenzentriert und wissensorientiert aufzustellen – das ist das Versprechen eines strategischen Einsatzes sozialer Technologien in Unternehmen. Um es auf die Agenda des Topmanagements zu schaffen, muss sich der Erfolg derartiger Aktivitäten aber anhand definierter Kennzahlen nachweisen lassen. Eine Anforderung, die es in sich hat: Denn Social Media sind dynamische, egalitäre und interaktive Organismen – das macht die Erfolgsmessung besonders anspruchsvoll. Eine brauchbare Metrik sollte in vier Dimensionen messen:

> Was sind die Motive der Akteure, sich zu engagieren? Welchen intellektuellen, sozialen und kulturellen Wert generieren Social Media?

> Wie lebendig, interaktiv, informativ, unterhaltend oder emotional sind die Inhalte?

> Welche Stärke hat ein Knoten? Wie groß, wie eng verknüpft und wie verzweigt ist ein Netzwerk?

> Welche Rolle spielen die Akteure? Welche sozialen Interaktionen – teilen, spielen, ausdrücken, netzwerken – finden statt?

Welche dieser Dimensionen wie stark gewichtet wird und was ein Social-Media-Dashboard an Kennzahlen enthalten sollte, hängt vom Einzelfall ab. Es gibt keine allgemein verbindliche Metrik, die immer passt – entscheidend für die Wahl der richtigen Parameter ist u.a., welche Unternehmensziele verfolgt und welche Kanäle bespielt werden. Dennoch gibt es einige anerkannte Grundsätze, die es beim Social-Media-Monitoring zu beachten gilt.

EINFLUSS STATT KONTROLLE. Im Unterschied zu traditionellen Kanälen lässt sich Reichweite bei Social Media nicht kaufen, sondern nur im Zusammenspiel mit anderen, gleichberechtigten Akteuren verdienen. Wegen der Dynamik und Interaktivität dieser Mehrwegekommunikation geht die Kontrolle über eine Markenbotschaft verloren. Social Media sind keine Einbahnstraße. Es kommt deshalb nicht allein darauf an, eine konsistente Botschaft an eine definierte Zielgruppe zu senden. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, dem Adressaten (der umgekehrt auch Sender ist) zuzuhören und seine Interaktion zu erwidern. Diese Fähigkeit muss in den KPIs abgebildet sein.

PROZESS STATT ZUSTAND. Weil Social Media eine derart dynamische Umgebung sind, hat es auch wenig Sinn, Zustände zu messen. Vielmehr gilt es, Prozesse und Verteilungen sichtbar zu machen. Zum Beispiel kann ein Netzwerk, das seinen Zenit überschritten hat, trotz (immer noch) hoher Teilnehmerzahlen blitzschnell an Relevanz verlieren. Für Unternehmen bedeutet das: Der Aufbau einer wirklich engagierten Fanbasis braucht Zeit. Viele Follower, die Interesse an einzelnen Marketingaktivitäten, aber nicht dem Unternehmen an sich zeigen, ziehen tags darauf zur nächsten Party weiter. Geeignete Metriken (vergleichbar dem EdgeRank bei Facebook) bilden diese Dynamik in Echtzeit ab.

"Bei der internen Anwendung von Social Media braucht man eine Struktur und eine Umgebung, die sich für den Mitarbeiter sicher anfühlt und wo man auch kritisches Feedback geben kann, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen."

MICHAEL BUCK, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER CONVIDERA GMBH UND EX-LEITER GLOBALES ONLINE-MARKETING, DELL

DIVERGENZ STATT KONVERGENZ. Der Erfolg einer Social-Media-Kampagne hängt nicht zwangsläufig davon ab, dass sie die Markensympathie in der Gesamtbevölkerung steigert. Im Gegenteil, Differenzierung kann ein entscheidendes Erfolgskriterium sein. Ja, Marken wie Abercrombie & Fitch setzen sogar bewusst auf eine ausgrenzende Werbung, weil sie das Bewusstsein der Follower stärkt, anders zu sein. Eine umfassende Metrik sollte deshalb nicht nur das (positive) Sentiment messen, sondern auch die negativen Rückmeldungen, um daraus Aufschluss zu gewinnen über den Grad der Differenzierung.

QUALITÄT STATT QUANTITÄT. Likes sind eine instabile Währung: Wer heute noch der Liebling der Community ist, kann schon morgen zum Buhmann werden. Etwas zu teilen oder zu kommentieren dagegen weist auf ein höheres Engagement und eine stabilere Fanbasis hin. Diese dauerhafte Beteiligung und Auseinandersetzung aber kann nicht gekauft werden, vielmehr sind User immer wieder mit relevanten Inhalten zu füttern, damit aus ihnen loyale Follower werden, die im Falle von "Shitstorms" proaktiv als Fürsprecher eines Unternehmens auftreten. Deshalb ist eine Metrik wichtig, die (auch) Wertigkeit misst und nicht nur Volumina.

DAS GESETZ DER RÜCKKOPPELUNG. Es ist Fluch und Segen zugleich: Der Erfolg (oder Misserfolg) einer Social-Media-Kampagne lässt sich nicht verheimlichen. Jede Interaktion auf Facebook, Twitter oder YouTube ist nachvollziehbar – und zwar für Sender wie Empfänger. Das führt zu Verzerrungen, weil sich Teilnehmer beobachtet fühlen und dann so verhalten, wie es ihrer eigenen Rollenwahrnehmung entspricht. Neben rollenkonformem Verhalten sorgt auch der Spieltrieb für einen – oft durchaus erwünschten – Rückkoppelungseffekt: Teilnehmer jonglieren gerne mit Scores wie Links oder Likes und versuchen, sie in die Höhe zu treiben. Auch dieser Bias ist in einer Metrik zu berücksichtigen.

DAS PHÄNOMEN DER SCHLAGSEITE. Aus dem bisher Gesagten ergibt sich, dass eine Social-Media-Metrik verschiedene Aspekte ausbalancieren sollte: Sie muss quantitative und qualitative Parameter

verknüpfen, sie muss starke und schwache Verbindungen berücksichtigen, sie muss die Spreu vom Weizen trennen, indem sie Fakes (vorgetäuschte Interaktionen) oder Lurkers (passive Zuschauer) erkennt, und sie muss typische Zeitverläufe oder Sondereffekte herausrechnen. So ist bekannt, dass Early Adopters eine neue Technologie häufig besonders stark und ausgiebig nutzen. Das heißt, mit dem Wachstum einer Plattform werden in der Regel sowohl Interaktionshäufigkeit als auch -intensität zurückgehen.

AUGENMERK AUF DAS BESONDERE. Jede Social-Media-Plattform hat ihre Spezifika: Twitter als asymmetrischer Kanal beispielsweise wird gerne für Beschwerden genutzt, um damit eine schnelle Unternehmensreaktion zu provozieren. Facebook als symmetrisches Medium dagegen eignet sich eher, um Freunden gegenüber mit der neuesten Errungenschaft zu prahlen. Auch innerhalb eines Mediums gibt es sehr unterschiedliche Arten von Interaktion, vom bloßen Liken bis hin zur Co-Kreation. Eine aussagekräftige Metrik sollte diese verschiedenen Ebenen sichtbar machen.

KOMFORTZONE STATT MIKROMANAGEMENT. Wenn die Charakteristik von Social Media im direkten Kontakt und in der spontanen Interaktion zwischen Akteuren liegt, dann folgt daraus, dass individuelle Abweichungen von typisierten Verhaltensmustern eher die Regel als die Ausnahme sind. Unternehmen müssen deshalb der Versuchung widerstehen, auf jede Normabweichung reflexhaft mit einer Intervention zu reagieren. Eine gute Metrik definiert eine Komfortzone, innerhalb derer Ausschläge nach oben oder unten toleriert werden, und überlässt es der Zielgruppe, sich innerhalb dieser Bandbreite frei zu bewegen.

Weil Social Media eine Plattform für den Austausch zwischen Individuen sind, erscheinen KPIs von der Stange, wie sie viele kommerzielle Anbieter liefern, wenig zielführend. Kennzahlen für Engagement Level, Referral Traffic oder Share of Voice, wie sie heute vielfach neben der einfachen Reichweitenmessung verwendet werden, sind für sich genommen alle aufschlussreich. Zu einem wertvollen Werkzeug für das Topmanagement werden sie aber erst durch die Zusammenführung in einem Dashboard und die Interpretation durch interdisziplinär arbeitende Auswertungsspezialisten (Data Scientists).

10. Social Media sind ein umfassendes Organisationsprinzip.

Die Bedeutung von Social Media reicht längst weit über ihre Nutzung als Marketingkanal hinaus. Sicher, sie ermöglichen Co-Kreation, sie vermitteln Authentizität und sie schaffen Vertrauen – alles Dimensionen, in denen das klassische Marketing verbesserungsfähig ist. Doch ihr volles Potenzial entfalten sie nur, wenn sie in eine ganzheitliche Unternehmensstrategie eingebettet sind und als umfassendes Organisationsprinzip verstanden werden.

Von einer Kultur des Tauschens und Teilens profitieren Unternehmen in vier Dimensionen:

VIELFALT. Gemäß Ashby's Law ist die Überlebensfähigkeit eines Systems dann gefährdet, wenn seine Komplexität nicht ausreicht, um genügend Varietät zur Lösung der auftauchenden Umweltprobleme zu erzeugen. Diese Gesetzmäßigkeit stellt monolithische Organisationen vor Probleme: Entweder sie können diese Varietät nicht erzeugen – oder sie drohen, wegen der vielen Schnittstellen im Chaos zu versinken. Social Media bieten die Chance, externe Komplexität (z.B. die Diversität von Kundenwünschen) im Innern einer Organisation abzubilden, ohne an Schlagkraft einzubüßen. Sie vereinen die Vorzüge einer fluiden Netzwerkstruktur mit denen zentraler Steuerung.

DYNAMIK. "Socially enabled Enterprises" besitzen einen entscheidenden evolutionären Vorteil: Schwache Signale werden früher erkannt und schneller verarbeitet. Die Starrheit von Linie und Silo wird überwunden durch die Flexibilität einer kollaborativen Selbstorganisation, in der jeder seine Ideen einbringt und – zumindest zeitweise – an eigenen Themen arbeitet. Innovatorendilemma (Selbstzufriedenheit durch Erfolg), Kompetenzfalle (mehr von demselben) oder organisationale Trägheit (Routinen als Selbstzweck) erscheinen durch Marktnähe, Informationsverarbeitungskapazität und Ressourcenflexibilität überwind- und lösbar. Kurzum: Unternehmen werden dynamischer und agiler.

FÜHRUNG. Vertrauen, Gegenseitigkeit und Freiwilligkeit als Basiswerte jedes "socially enabled Enterprise" sind keineswegs unvereinbar mit starker Führung. Im Gegenteil: Social Media weisen den Weg in eine Zukunft, in der Relevanz und Resonanz einen höheren Stellenwert haben als die Position in der Firmenhierarchie. Wer sich ihrem meritokratischen Grundprinzip stellt, wird auf eine in hohem Maße loyale Gefolgschaft bauen können – ganz ohne Organigramm. Und wer Kundenwünschen zuhören und sie moderieren kann, wird auch von außen als Meinungs- und Innovationsführer wahrgenommen.

IDENTITÄT. Social Media beruhen auf autonomen Entscheidungen, fördern Eigenverantwortung und ermöglichen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Beste Voraussetzungen also, um Identitätskrisen und Abkopplungsprozesse zu vermeiden, wie sie in hierarchischen Organisationen an der Tagesordnung sind. Die Trennung von privaten und beruflichen Interessen löst sich auf, jeder Mitarbeiter kann sich als Mit-Unternehmer fühlen, weil seine Ideen Gehör finden und auf Resonanz stoßen – wenn sie gut sind.

Zwar bleiben nicht wenige Fragen zu klären: Wie lässt sich das Phänomen sozialer Schichtenbildung in den Griff bekommen, das sich auch in Online-Netzwerken zeigt? Wie lassen sich passive Mitglieder einer Community aktivieren? Wie lässt sich eine Überpersonalisierung von Nachrichtenströmen vermeiden, die letztlich genau jene Filter Bubbles hervorbringt, denen Social Media eigentlich entgegenwirken sollen? Wie lässt sich eine Governance etablieren, die möglichst gleiche Bedingungen für alle Teilnehmer schafft? Und wie lassen sich die genannten Mechanismen möglichst auch außerhalb von Expertenorganisationen nutzen?

Nicht alle dieser Fragen werden sich beantworten lassen. Dennoch bleibt unterm Strich die Chance, den Sprung auf die nächste Stufe der Wertschöpfung zu schaffen, in der für Unternehmen scheinbar Gegensätzliches möglich wird: die Vereinbarkeit von Kooperation und Wettbewerb, von Autonomie und Führung, von Stabilität und Dynamik ohne (oder fast ohne) Zielkonflikt. Social Media könnten der Schlüssel sein zur Organisation der Zukunft. G

H

EINE DIGITALE TRANSFORMATION MUSS VOM CEO INITIIERT UND GEFÜHRT WERDEN

Umsetzung einer integrierten Unternehmensstrategie

Digitalisierung und Social Media verändern unsere Art zu kommunizieren, zu konsumieren und zu produzieren. Wer sich rechtzeitig auf die Bedingungen der Netzwerkökonomie einstellt, verschafft sich neue Potenziale für Wertschöpfung.

"Connect, communicate, collaborate" lautet der harmonische Dreiklang der "sozialen" Netzwerkökonomie von morgen, die geprägt sein wird von der Verfügbarkeit von Wissen an jedem Ort zu jeder Zeit. Industrie 4.0, Big Data und Social Media weisen alle in dieselbe Richtung: mehr Autonomie, mehr vernetzte Intelligenz, mehr kollaborative Selbstorganisation. Aber zugleich, und das ist kein Widerspruch, mehr Führung. H

Denn von der neuen digitalen Architektur der Weltwirtschaft profitiert, wer ihre Möglichkeiten zu nutzen weiß. Technologie und die damit verbundenen strategischen Optionen gelten schon heute als die wichtigsten externen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Die Substitution von Produkten wie in Buchhandel, Verlagswelt und Musikindustrie oder die Virtualisierung von Vertrieben wie bei Einzelhändlern, Finanzdienstleistern und Autoherstellern ist erst der Anfang. Durch Digitalisierung entstehen neue Potenziale für Innovation und Wertschöpfung in allen Branchen – man denke an das selbstfahrende Auto, intermodalen Verkehr oder vernetzte Produktionsroboter, sogenannte Cyber-Physical Systems (CPS). Und es werden durch Informationsschnelligkeit und -tiefe neue Dimensionen von Agilität und Kundennähe erreicht. Unternehmen brauchen dafür eine andere Art zu kommunizieren, fähige und befähigte Mitarbeiter, innovative Prozesse und Systeme und neue Organisationsstrukturen.

Wie aber funktioniert die digitale Transformation in der Praxis? Wie lassen sich die Strukturprinzipien der Digitalisierung – Information, Vernetzung, Autonomie – in einer bestehenden Organisation verankern? Das Zielbild zeichnet sich klar ab: Im marktorientierten digitalen Unternehmen der Zukunft gruppieren sich alle Funktionen wie IT, Produktion oder Logistik trabantenartig um den strategischen Kern mit Marken-, Kunden- und Wertmanagement herum. In diesem Kern laufen sämtliche Informationen zusammen, von ihm aus werden alle wertschöpfenden Aktivitäten angestoßen und koordiniert. Mitarbeiter können zur Wissenserweiterung jederzeit beitragen und werden in wichtige Entscheidungen einbezogen. Mit der Außenwelt – neben dem Konsumenten auch Händler und Partnerunternehmen – kommuniziert das digitale Unternehmen ebenfalls über vielfältige Kanäle.

Künftig werden Unternehmen weniger als geschlossene Systeme denn als durchlässige Gebilde agieren. Strukturen werden aufgeweicht und Silos eingerissen, Kontakte geknüpft und Verbindungen gestärkt. Das Zeitalter der Digitalisierung hat begonnen und der Siegeszug von Social Media ist sein Vorbote. ◆

G

DAS SOCIAL-MEDIA-PENTAGRAMM

WAS UNTERNEHMEN HEUTE TUN MÜSSEN, UM AUF DIE DIGITALE ZUKUNFT VORBEREITET ZU SEIN

PRODUKTNUTZEN ERHÖHEN

Schlechte Qualität verbreitet sich im Netz wie ein Lauffeuer. Produkte mit mangelnder Funktionalität, geringer Haltbarkeit oder mäßigem Service lassen sich nur mit hohen Abschlägen verkaufen. Der Kunde will das Beste und sonst nichts.

KOMMUNIKATIONS-DYNAMIK VERSTEHEN

Social-Media-bereite Unternehmen geben nur den Markenkern vor, schaffen darum herum bewusst offene Kampagnen mit vielen Anknüpfungspunkten. Sie gestalten eine Markengeschichte so interessant, spannend, bewegend oder lustig, dass sie sich viral verbreitet.

KUNDENKENNZAHLEN ÜBERARBEITEN

Klassische Kundenwertmodelle beruhen auf historischem Kaufverhalten, aus dem auf künftige Transaktionen geschlossen wird. Der Kunde im Netz trägt aber auch durch sein Empfehlungsverhalten oder sein Produktwissen zur Wertgenerierung bei.

DIGITAL IMPACT

HOCHWERTIGEN CONTENT KREIEREN

Digital erfolgreiche Unternehmen beziehen Journalisten, Regisseure oder andere Kreative in die Medienproduktion ein, um im Wettbewerb um Aufmerksamkeit zu bestehen und das Engagement der User bei ihren Markenkampagnen zu erhöhen.

KUNDENBEZIEHUNGEN INDIVIDUALISIEREN

Die Digitalisierung erzeugt eine Unmenge von Kundendaten – besonders, wenn Hersteller und Händler zusammenarbeiten. Sie lassen sich nutzen, um das Erbhofdenken zu überwinden und gemeinsam einen kundenindividuellen Dialog zu führen.

Entstehung und Danksagung

Im Sommer 2012 haben Roland Berger Strategy Consultants und das Marketing Center der Universität Münster gemeinsam das Digitalization Think:Lab (zunächst: Social Media Think:Lab) gegründet mit dem Ziel, den aktuellen Wissensstand im Bereich Digitalisierung und Social Media mit Blick auf ökonomische Implikationen aufzuarbeiten und in enger Kooperation mit führenden Experten aus Forschung und Unternehmenspraxis weiterzuentwickeln.

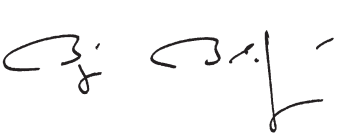
Startpunkt dieses Vorhabens war im September 2012 der Social Media Thought Leaders Summit in München, an dem unter dem Titel "Strategies for Succesfully Managing Businesses in a Social Media Environment" rund 100 Wissenschaftler und Unternehmensvertreter aus drei Kontinenten teilgenommen haben. Die Ergebnisse dieses Summits erschienen im November 2013 in einer Sonderausgabe des Journal of Interactive Marketing (JoIM), zu der folgende Autoren maßgeblich beigetragen haben:

Lauren I. Labrecque, Jonas vor dem Esche, Charla Mathwick, Thomas P. Novak, Charles F. Hofacker, Edward C. Malthouse, Michael Haenlein, Bernd Skiera, Michael Zhang, Manjit S. Yadav, Kristine de Valck, Donna L. Hoffman, Martin Spann, Sonja Gensler, Franziska Völckner, Yuping Liu-Thompkins, Caroline Wiertz, Bruce D. Weinberg, Ko de Ruyter, Chrysanthos Dellarocas, Michael Buck, Debbie Isobel Keeling, Kay Peters, Yubo Chen, Andreas M. Kaplan, Björn Ognibeni, Koen Pauwels, Christoph Brenner, Holger Dietrich.

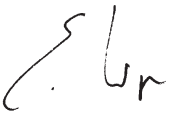
Die vorliegende Publikation fußt im Wesentlichen auf der Forschung der genannten Autoren und fasst die Ergebnisse ihrer Arbeit – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne im Einzelnen auf die Urheberschaft zu verweisen – für den Social-Media-Praktiker zusammen. Die Organisatoren bedanken sich bei allen Autoren sehr herzlich für das uneigennützige Teilen ihrer Gedanken und Einsichten. Besonderer Dank gebührt Professor Charles F. Hofacker von der Florida State University, der als Herausgeber des JoIM dieses ambitionierte publizistische Vorhaben initiiert und in die Tat umgesetzt hat, sowie Vera Gottwald, Ralf Kiene und Jonas vor dem Esche als den Wegbereitern und Schrittmachern unserer Denkfabrik.

Im Namen von Roland Berger und dem Marketing Center der Universität Münster sagen wir allen Beitragenden aus Forschung und Wissenschaft und nicht zuletzt den Teilnehmern von Unternehmensseite: Schön, Sie bei diesem einzigartigen Projekt dabeigehabt zu haben!

Mit besten Grüßen



Prof. Dr. Björn Bloching
Partner
Roland Berger Strategy Consultants



Egbert Wege
Partner
Roland Berger Strategy Consultants

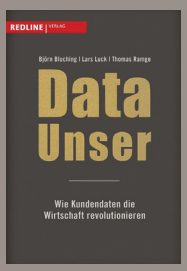
Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau
Lehrstuhl für Marketing & Medien
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

ÜBER UNS

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit über 2.700 Mitarbeitern in 51 Büros in 36 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv. Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir maßgeschneiderte, kreative Konzepte. Besonders wichtig ist uns die Begleitung der Umsetzungsphase. So schaffen wir echten Mehrwert für unsere Klienten. Unser Beratungsansatz gründet sich dabei insbesondere auf die unternehmerische Persönlichkeit, die Integrität und die Individualität unserer Berater: "It's character that creates impact!" *www.rolandberger.com*

Weiterführende Lektüre



DATA UNSER: Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren

Big Data wird unsere Welt so grundlegend verändern wie elektrischer Strom und Internet. Unternehmen müssen schnell lernen, die exponentiell wachsenden Datensätze intelligent zu nutzen. Wer aus ihnen relevante Informationen herausfiltern und überlegene Kundenkenntnis produktiv einsetzen kann, wird zu den Gewinnern des datenbasierten Marketings gehören.

INDUSTRIE 4.0: Wie Europa erfolgreich sein wird

Die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der produzierenden Unternehmen in Europa, insbesondere durch neue Marktteilnehmer aus Asien, bedroht das europäische Modell. Die Digitalisierung der Industrie bietet jetzt die Chance, verlorenes Terrain zurückzugewinnen (Publikation nur in Englisch verfügbar).

DEUTSCHER KONSUMENTENREPORT DIGITALISIERUNG (2014)

Dieser jährliche Report analysiert die Wirkung der Digitalisierung von Kommunikation und Konsum auf die deutschen Verbraucher. Ein zentrales Ergebnis der aktuellen Ausgabe 2014: Mehr als 40% aller Informationen, die für Kaufentscheidungen relevant sind, stammen heute aus digitalen Quellen (Publikation nur in Englisch verfügbar).

Tablet-Version

HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN KIOSK-APP

Um die digitale Ausgabe unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.

Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN
www.think-act.com

INFORMIERT BLEIBEN
www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

WWW.THINK-ACT.COM

Herausgeber

ROLAND BERGER
STRATEGY CONSULTANTS GMBH

Competence Center Consumer Goods & Retail,
Marketing & Sales (CGRMS CC)

Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 München
Germany
+49 89 9230-0
www.rolandberger.com

Redaktion

ANDREAS LANG
andreas.lang@rolandberger.com

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

PROF. DR. BJÖRN BLOCHING
Partner and Global Head CGRMS CC
+49 40 37631-4446
bjoern.bloching@rolandberger.com

EGBERT WEGE
Partner
+49 40 37631-4350
egbert.wege@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen getätigt werden. Haftungsansprüche gegen Roland Berger Strategy Consultants GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2014 ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.