



## Auf der Suche nach dem Return on Social Media

Perspektiven und Grenzen der Erfolgsmessung im Social Web

Eine Studie der Universität St.Gallen in Kooperation mit Adobe, Publicis und Akamai



PUBLICIS





## Inhalt

1. Auf der Suche nach dem Return on Social Media	4
1.1. Fokus	4
1.2. Methodik	5
2. Erfolgsmessung im Social Web: Status Quo und strategische Perspektiven	7
2.1. Bedeutung von Social Media im Kommunikationsmix	7
2.2. Strategische Relevanz der Ermittlung eines Return on Social Media	8
2.3. Erfahrungen bei der Ermittlung des Return on Social Media	10
3. Einfluss von Social Media auf Kundenprozesse	11
3.1. Social Media im Kundenprozess	11
3.2. Strategiemuster auf Unternehmensseite	15
3.3. Strategische Zielsetzungen für das Kundenmanagement	19
4. Vorgehensweisen und Metriken der Erfolgsmessung	21
4.1. Modelle zur Messung des Return on Social Media	21
4.2. Relevante Metriken und KPIs	23
4.3. Herausforderungen der Erfolgsmessung	25
5. Fallstudien	29
5.1. Allianz: Lokale Netzwerke als Erfolgsstrategie!	29
5.2. Becks: Markenwerte digital erfahren!	33
5.3. Microsoft: Earned Media schlägt Paid Media!	38
5.4. Telekom Deutschland : Guter Service zahlt sich aus!	42
6. Fazit	46

## 1. Auf der Suche nach dem Return on Social Media

Unternehmen befinden sich heute mehr denn je auf der Suche nach dem Return on Social Media. Dabei haben sich soziale Medien nachhaltig im Kommunikationsmix etabliert. Durch die Evolution des sogenannten Web 2.0 und die damit verbundene Veränderung des Kommunikationsverhaltens und der Mediennutzung ist ein regelrechter Hype rund um die Anwendung von Social Media entstanden. Welche Chancen und Risiken oder gar Handlungszwänge resultieren daraus jedoch für Unternehmen? Wie lässt sich ein Engagement in Social Media monetär bewerten? Stehen wir möglicherweise erst am Anfang einer Entwicklung, die sich in den nächsten Jahren noch deutlich stärker auf unternehmerische Wertschöpfungsprozesse auswirkt? Für die meisten Unternehmen sind diese Fragen mit hoher Unsicherheit behaftet. Ein finanziell bewertbarer Return on Social Media lässt sich nach wie vor kaum berechnen. Der Untersuchungsgegenstand ist in der Regel latent, d.h. nicht direkt messbar. Soweit Unternehmen den Erfolg ihres Social Media Engagement lediglich in Kommunikationsmetriken wie Reichweite und Engagement ausdrücken, fällt häufig der Transfer zu klassischen Kenngrößen der Finanzbuchhaltung schwer. Die Lösung dieses Messproblems ist offensichtlich nicht trivial und eng mit der Frage der eigenen Social Media Strategie verbunden. Daher drängen sich in Unternehmen etliche Fragen rund um eine weitere Investition in Social Media auf. Soll das bestehende Engagement vertieft werden? Welche Ressourcen werden dafür herangezogen? Oder ist es schlicht und einfach erforderlich, an die Wirkung von Internet und Social Media zu glauben?

Die vorliegende Studie gibt Antworten auf diese und andere Fragen. Dabei werden die Erkenntnisse aus früheren Studien der Universität St.Gallen systematisch verarbeitet und an geeigneten Stellen vertieft. Insofern bietet diese Untersuchung zunächst einen Überblick zum Status-Quo der Erfolgsmessung in deutschsprachigen Unternehmen. Darüber hinaus werden durch Fallstudien bei führenden Anwenderunternehmen klare Perspektiven und mögliche Vorgehensweisen für eine Ermittlung des Return on Social Media skizziert. Die Erkenntnisse machen jedoch deutlich, dass Transparenz über den eigenen Erfolg untrennbar mit der Unternehmens- und Kommunikationsstrategie verbunden ist. Wer keine Social Media Strategie hat, kann seine Ziele nicht benennen. Triviale Strategien führen zu schwachen Erfolgsaussagen. Daher sind die Bemühungen rund um die Ermittlung eines Return on Social Media immer mit Aufwand verbunden. Folglich bleibt die Erkenntnis, dass der Return on Social Media tatsächlich ermittelt werden kann. Ob eine Berechnung in jedem Fall sinnvoll ist und gelegentlich nicht doch Glauben durch Wissen ersetzt werden muss, bleibt dem Entscheidungsbereich der agierenden Führungskräfte selbst überlassen.

### 1.1. Fokus

Der Fokus der vorliegenden Studie bezieht sich allgemein auf die Ermittlung des Return on Social Media. Dabei fokussiert der Forschungsansatz auf relevante Strategie-, Erfolgs- und Messmodelle in Marketing, Unternehmenskommunikation und Vertrieb. Dies zieht weitere Fragestellungen nach sich, die sich besonders auf die strategische Relevanz entsprechender Metriken, Änderungen im Kundenverhalten und die Social Media Strategie beziehen. Grundsätzlich lässt sich das allgemeine Forschungsinteresse durch folgende Fragen konkretisieren:

- Welche Bedeutung hat Social Media für Unternehmen heute?
- Wie wichtig ist die Ermittlung eines Return on Social Media?  
Wie klar lässt sich der Return on Social Media bereits heute nachweisen?
- Welchen Einfluss hat Social Media auf relevante Kundenprozesse?  
Welche Strategien verfolgen Unternehmen, um veränderte Kundenprozesse zu adressieren?

- Welche Prozesse und Metriken werden für die Erfolgsbestimmung im Social Web herangezogen?
- Welche Herausforderungen sind mit der Messung des Return in Social Media verbunden?
- Welche Vorgehensmodelle für die Ermittlung des ROI lassen sich aus der Analyse von Best Practice Unternehmen ableiten?

Die Analyse der Antworten auf die dargestellten Fragen gibt einen Überblick zum Stand der Erfolgsmessung in Social Media in deutschsprachigen Unternehmen. Dabei fokussiert die vorliegende Untersuchung auf die Erstellung einer allgemeinen Marktforschung. Die Anwendung von Social Media wird daher unternehmens- und branchenübergreifend bewertet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Anwendung von Social Media in Marketing, Unternehmenskommunikation und Vertrieb. Branchenanalysen und/oder unternehmensindividuelle Untersuchungen bauen auf der allgemeinen Marktforschung auf bzw. können diese als Referenzgrundlage zur Darstellung konkreter Einzelfälle nutzen.

## 1.2. Methodik

Der Ansatz der vorliegenden Studie basiert auf einer Online-Befragung mit ergänzenden qualitativen Tiefeninterviews und Fallstudien. Dabei wurden insgesamt 186 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz online befragt. Diese Teilgruppe bildet die *Referenzstichprobe*. Die Ergebnisse der Referenzstichprobe wurden zusätzlich durch qualitative Interviews im Kontext einer *Vertiefungsstichprobe* ergänzt. Die Vertiefungsstichprobe basiert auf insgesamt 36 telefonisch durchgeführten Interviews mit Executives, Kommunikationsexperten und Wissenschaftlern. Durch die qualitative Vertiefung der Online-Befragung lassen sich weiterführende Erkenntnisse für die skizzierten Untersuchungsfragen gewinnen. Darüber hinaus bieten die qualitativen Interviews die Grundlage für die Auswahl von Fallstudien. Damit basiert die vorliegende Studie auf einer schrittweisen Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse über eine standardisierte Online-Befragung, qualitative Einzelinterviews und spezifische Fallstudien. Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den wesentlichen Merkmalen der drei Stichproben.

Aus Sicht der Datenerhebung wurde zunächst in einer Konzeptphase ein Fragebogendesign für die Online-Befragung entwickelt. Dies umfasste auch einen Review der zum Untersuchungszeitpunkt vorliegenden Literatur zum Forschungsgegenstand sowie den Bezug zu bereits vorliegenden Studien der Universität St.Gallen im Bereich Social Media. Der Fragebogen wurde zunächst online umgesetzt und mit Survey Monkey zur Verfügung gestellt. Die 36 qualitativen Interviews wurden anschließend auf Basis eines angepassten Fragebogens telefonisch durchgeführt. Die durchschnittliche Länge der einzelnen Interviews beträgt 69 Minuten. Daher basieren die vorliegenden Ergebnisse der qualitativen Befragung auf einer Gesamtmenge von 2.484 Interviewminuten (knapp 41 Stunden).

Die Datenerhebung basiert wie bereits skizziert auf einer Online-Befragung und ergänzenden telefonischen Einzelinterviews. Für die Online-Befragung wurden feste Antwortkategorien definiert und durch Multiple-Choice ausgewählt. Insofern lässt sich bei erlaubten Mehrfachnennungen die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Antwortkategorien direkt aus der Befragung ableiten. Um eine bessere Nachvollziehbarkeit der qualitativen Datenerhebung zu ermöglichen, wurden alle telefonischen Interviews digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der transkribierte Ausgangstext wurde zunächst fallweise analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte die Entwicklung eines Kategoriensystems zur strukturierten Auswertung des Textmaterials. Die einzelnen Transkripte wurden nach Erstellung einer aggregierten Auswertung vernichtet. Dabei entspricht die Vorgehensweise insgesamt dem Ansatz einer qualitativen Datenanalyse (siehe beispielsweise *Kuckartz et al. 2008: Qualitative Evaluation*).

Merkmale	Referenz- stichprobe	Vertiefungs- stichprobe	Fallstudien
Größe der Stichprobe	186	36	4
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Große und mittelgroße Unternehmen</li> <li>▪ Branchenübergreifende Stichprobe</li> <li>▪ Social Media Executives</li> <li>▪ Diverse Unternehmensbereiche</li> <li>▪ Online-Befragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Große und mittelgroße Unternehmen</li> <li>▪ Branchenübergreifende Stichprobe</li> <li>▪ Social Media Executives, Experten und Wissenschaftler</li> <li>▪ Telefonische Befragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allianz</li> <li>▪ Becks</li> <li>▪ Microsoft</li> <li>▪ Telekom</li>   <li>▪ Interviews mit Executives</li> <li>▪ Telefonische und persönliche Befragung</li> </ul>
Teilgruppen	B2B (n=96) B2C (n=90) 24 Branchensegmente	B2B (n=16) B2C (n=20) 18 Branchensegmente	

Tabelle 1: Merkmale der Stichproben

Aus methodischer Sicht basiert die qualitative Datenanalyse auf der Bildung von Kategorien und der Zuordnung einzelner Textstellen (= Codings) zu diesen Kategorien. Zur Unterstützung der Codierung lässt sich die Daten- und Analysesoftware MAX QDA heranziehen. Die transkribierten Texte werden zunächst in MAX QDA importiert. Anschließend lassen sich einzelne Textstellen der transkribierten Interviews (= Codings) den definierten Kategorien zuordnen. Die Daten lassen sich kategorienbasiert auswerten und interpretieren. Gegebenenfalls werden bei zu vielen Textstellen (= Codings) je Kategorie differenzierte Subkategorien angelegt. Auf dieser Basis werden die Daten je Kategorie quantitativ ausgewertet und qualitativ interpretiert. Dabei bezieht sich die quantitative Auswertung auf die Menge der Codings pro Kategorie. Entsprechende Auswertungen können visualisiert werden und geben einen Überblick über die Codehäufigkeiten bzw. die Bedeutung eines spezifischen Themas aus empirischer Sicht. Im Anschluss daran lassen sich die einzelnen Kategorien mit Hinblick auf die formulierten Ziele der qualitativen Untersuchung interpretieren.

Die Auswahl der Fallstudien folgte schließlich auf Basis der Erkenntnisse der qualitativen Befragung. Dabei wurden ausschließlich Unternehmen mit hohen Reifegraden bei der eigenen Social Media Strategie und nachweisbaren Metriken der Erfolgsbewertung für die Fallstudienanalyse herangezogen. Die Datenerhebung für die Fallstudien orientierte sich an den gleichen Standards wie die qualitative Befragung. Für die Fallstudien wurden jedoch neben den telefonische Interviews auch direkte und persönliche Gespräche mit den verantwortlichen Executives geführt.

## 2. Erfolgsmessung im Social Web: Status-Quo und strategische Perspektiven

Die Erfolgsmessung im Social Web ist bei vielen Unternehmen bereits seit geraumer Zeit ein relevantes Thema. Dies lässt sich zunächst an der steigenden Bedeutung digitaler Medien festmachen. In einer frühen Entwicklungsphase wurden digitale Medien weitgehend als Kommunikationsinseln aufgebaut. Dabei ging es v.a. darum, Erfahrungen im Umgang mit neuen Medienformaten zu ermöglichen. Zunehmend stellt sich jedoch die Frage, ob und wie Social Media neue Wertschöpfungsmöglichkeiten bietet oder bestehende Prozesse und Strukturen verändert. Eine derartige Integration in etablierte Muster führt zwangsläufig zur Frage der Legitimation. Die in Unternehmen agierenden Executives müssen Unternehmensentscheidungen heute deutlich stärker auf Basis wirtschaftlicher Kenngrößen rechtfertigen als noch vor einigen Jahren. Dies lässt sich auf die knappe Ressourcensituation in vielen Unternehmen und Branchen zurückführen. Daher ist die Suche nach einem Business Case für die Darstellung des Return on Social Media nachvollziehbar. Die folgenden Ausführungen befassen sich in dieser Hinsicht zunächst mit der Bedeutung von Social Media im Kommunikationsmix, der strategischen Relevanz der Erfolgsmessung und den bisher gemachten Erfahrungen aus Unternehmenssicht.

### 2.1. Bedeutung von Social Media im Kommunikationsmix

Social Media ist nach wie vor ein Hype-Thema. Dabei ist die Bedeutung von Social Media im Kommunikationsmix in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Abbildung 1 fasst den aktuellen Stand der Entwicklung zusammen. Danach hat Social Media aus Sicht von 49% der befragten Executives heute eine hohe Bedeutung für die Unternehmenskommunikation. In dieser Teilgruppe gehen darüber hinaus 40% der Befragten davon aus, dass die Bedeutung von Social Media weiter ansteigt. Nur 18% der Executives im oberen Drittel sehen dagegen eine Abkühlung und ein damit verbundenes Ende des Hypes. In der Teilgruppe mit mittlerer Bedeutung sind die entsprechenden Vergleichswerte noch deutlicher. Hier sehen 44% der befragten Executives aktuell eine mittlere Bedeutung von Social Media für den Kommunikationsmix, jedoch erwarten 70% der Befragten dieser Teilgruppe einen kurz- bis mittelfristigen Bedeutungszuwachs in den eigenen Unternehmen. Bei der unteren Teilgruppe mit einer niedrigen Bedeutungszuweisung erwarten schließlich 95% der befragten Executives einen entsprechenden Anstieg.

Grundsätzlich lassen sich die vorliegende Ergebnisse mit Blick auf die Bedeutung von Social Media durch einige Argumente relativieren. Beispielsweise ist auf Grund der Selbstselektion der Stichprobe davon auszugehen, dass die vorliegende Befragung im Schwerpunkt Unternehmen mit einer Affinität für Social Media anspricht. Unternehmen ohne digitales Engagement bleiben damit außen vor. Die Stichprobe ist entsprechend nicht repräsentativ und die vorliegenden Daten können nicht auf Grundgesamtheit übertragen werden. Dagegen steigt die Anzahl der in Social Media vertretenen Marken und Unternehmen kontinuierlich an. Die Dow Jones- und DAX30 Unternehmen sind heute bereits vollständig mit eigenen Präsenzen im Social Web vertreten. Daher ist in den nächsten Jahren eher von einer Ausweitung der Auseinandersetzung mit Social Media und digitalen Geschäftsmodellen auszugehen.

Über die Diskussion der Stichprobe hinaus ist die Frage nach den Implikationen der strategisch hohen Relevanz von Social Media interessant. Hier ist in der Breite der Stichprobe die Sichtweise der befragten Executives durch Unsicherheit geprägt. Die strategisch hohe Bedeutung von Social Media schlägt sich allgemein auch noch nicht in der Zuweisung erweiterter Ressourcen oder der Verlagerung von Personal und Finanzbudgets aus anderen Verwendungszusammenhängen nieder.

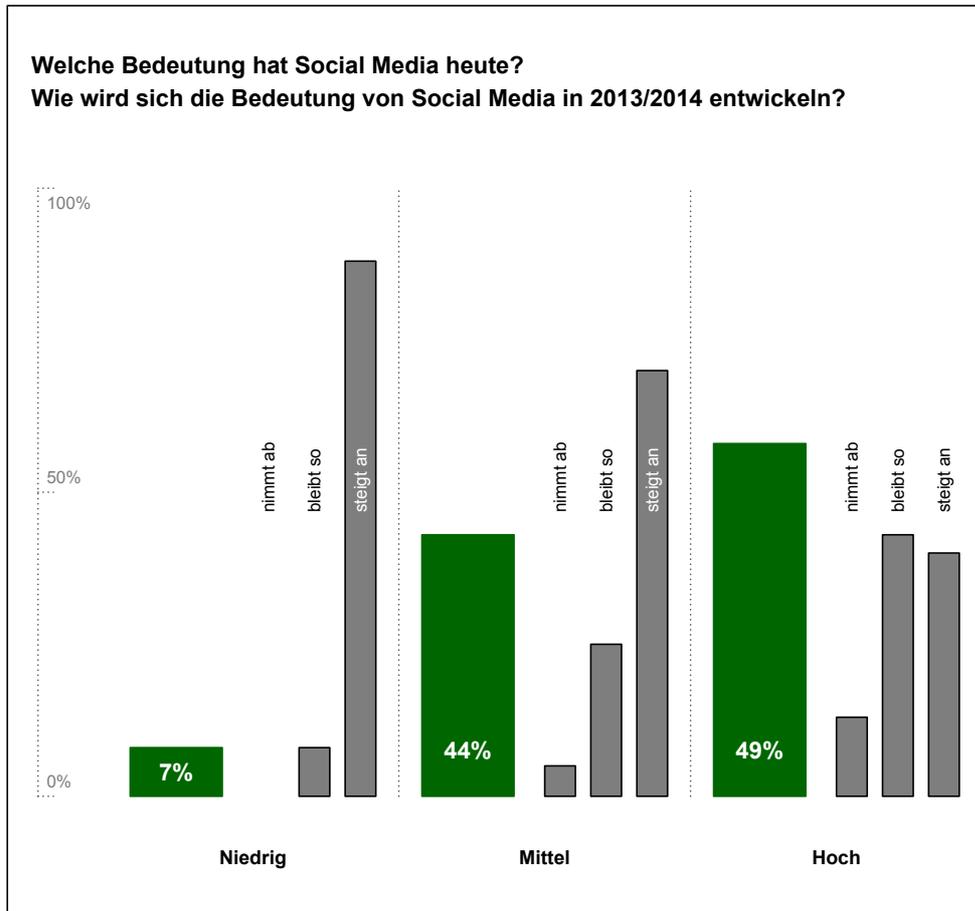


Abbildung 1: Bedeutung von Social Media im Kommunikationsmix

Offensichtlich fehlt es noch an validen Referenzmodellen und Wirtschaftlichkeitsanalysen, die ein umfangreicheres Engagement in die neuen und zukünftigen digitalen Medien legitimieren. Gleichzeitig lassen sich auf Einzelfallbasis jedoch Initiativen beobachten, die beispielsweise Werbebudgets von Offline- in Online-Media reallokieren (siehe Fallstudie Becks), earned-media Formate priorisieren (siehe Fallstudie Microsoft) oder Geschäftsprozess strategisch im Sinne von Social Media repositionieren (siehe Fallstudie Telekom). Dies hebt die Bedeutung der mit der vorliegenden Untersuchung verbundenen Fragestellungen weiter an. Offensichtlich benötigen Unternehmen deutlich mehr Transparenz in Bezug auf funktionale Social Media Strategien und tiefere Einblicke in den damit verbundenen Return on Social Media. Erst auf dieser Grundlage lässt sich die strategische Relevanz des Themenbereichs in konkrete Bereichs- und Unternehmensinitiativen transformieren.

## 2.2. Strategische Relevanz der Ermittlung eines Return on Social Media

Der Hype rund um Social Media und die Unsicherheit in Bezug auf die Erfolgsmessung schlagen sich auch in den Ergebnissen hinsichtlich der strategischen Relevanz einer Ermittlung des Return on Social Media nieder. Die korrespondierenden Ergebnisse der Befragung sind in Abbildung 2 dargestellt. Danach halten mit 49% fast die Hälfte der befragten Executives eine Messung des Return on Social Media für sehr wichtig, annähernd genauso viele Unternehmen schätzen eine entsprechende Analyse als wichtig ein. Lediglich 5% der befragten Unternehmen sehen aktuell noch eine niedrige strategische Relevanz in Bezug auf die Erfolgsmessung.

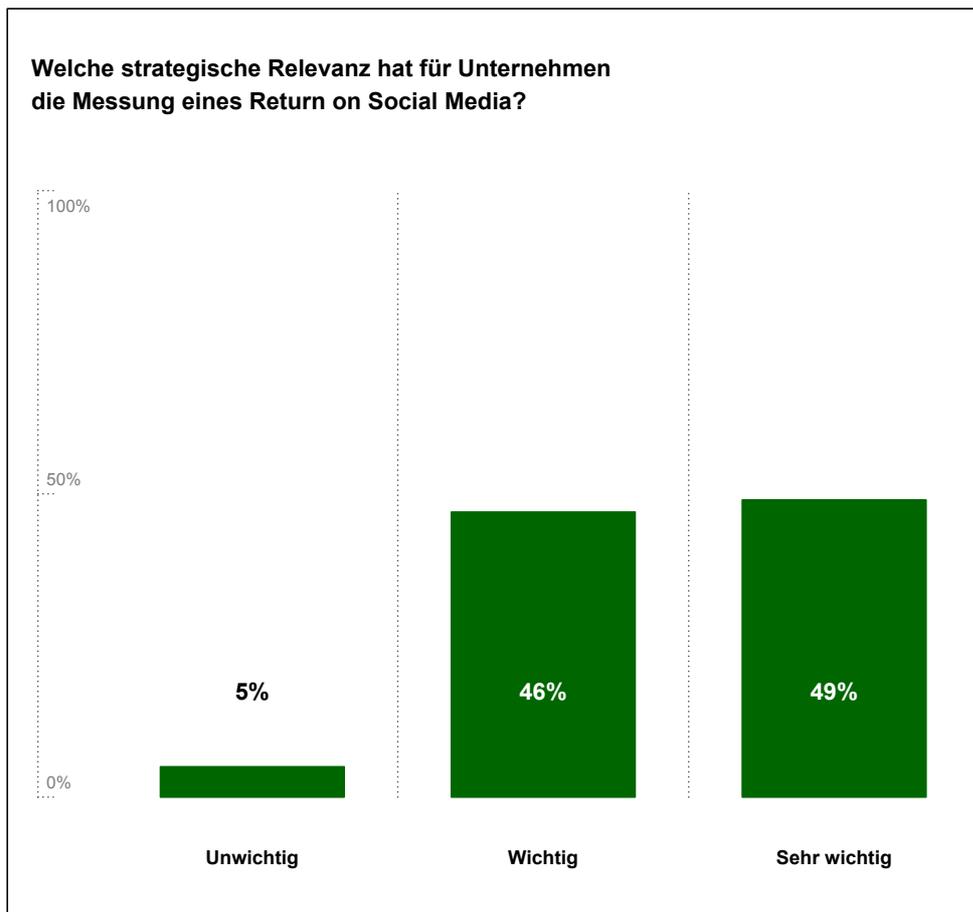


Abbildung 2: Strategische Relevanz der Ermittlung eines Return on Social Media

Damit zeigt sich erneut ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung von Vorgehensweisen und Methoden für die Erfolgsmessung. Aus Sicht der befragten Unternehmen ist dies besonders für die Umsetzung weiterer Maßnahmen mit tieferer Integration in die Wertschöpfungskette, die Durchsetzung des damit verbundenen internen Wandels sowie die Zuordnung erweiterter Ressourcen für Social Media erforderlich. Die aktuell vorhandenen Möglichkeiten zur Bewertung des Return on Social Media werden dabei überwiegend als schwach eingestuft. Generell ist v.a. die Übertragung der Wirkung digitaler Strategien von klassischen Kommunikationsmetriken wie Reichweite und Interaktion auf finanzwirtschaftliche Zielgrößen problematisch. Soweit für den Mehrwert auf Unternehmensseite keine Bewertung in finanzieller Form ausgedrückt werden kann, verbleibt als darstellbare Größe jedoch nur der Investitions- und Kostenanteil. Dies ist jedoch nicht ausreichend, da dies nur eine mögliche Dimension darstellt und in vielen Fällen potenziell größere ökonomische Effekte auf der Ertragsseite bei Entscheidungsfindungen nicht berücksichtigt werden. Auf Grund des bereits skizzierten Mangels an etablierten Referenzmodellen entsteht damit eine hohe Unsicherheit und die erforderlichen Entscheidungen bleiben häufig aus.

Die befragten Executives gehen darüber hinaus davon aus, dass sich der Druck mit Hinblick auf eine bessere Darstellung des Return on Social Media in den nächsten Jahren weiter erhöhen wird. Dies lässt sich zum einen auf die bereits getätigten Investitionen und die aktuell schwache Auswertbarkeit entsprechender Mehrwerte zurückführen. Zum anderen steigt bei weiterführenden Investitionen in digitale Medien mit Einschränkungen das unternehmerische Risiko. Dies ist besonders dann der Fall, wenn auf Basis der Digitalstrategie eine zunehmende Integration in unternehmerische Kernprozesse geplant ist.

### 2.3. Erfahrungen bei der Ermittlung des Return on Social Media

In Bezug auf die Evaluation der bereits gemachten Erfahrungen bei der Ermittlung eines Return on Social Media weisen die befragten Executives wie bereits skizziert darauf hin, dass die diesbezügliche Bandbreite an Vorgehensweisen und Erfahrungen nur schwach ausgebaut ist. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich daher aktuell auf einfache und isolierte Kommunikationsmetriken, die sich einfach und direkt aus entsprechenden Plattformen ablesen lassen. Häufig wird darüber hinaus auf Analysen aus dem Social Media Monitoring gesetzt. Dabei beruht die Erfolgsbewertung häufig auf der zeitpunktbezogenen Untersuchung von Einzelwerten oder auf entsprechenden Zeitreihenanalysen ohne Zusammenhang mit finanziellen Kenngrößen. Insgesamt werden kaum Kausalbeziehungen zwischen der Entwicklung einzelner Indikatoren oder komplexere Wirkungsstufenmodelle herangezogen. Der Fokus liegt daher auf der einfachen Datenerhebung. Die Aussagekraft der entsprechenden Untersuchungen ist entsprechend begrenzt.

Grundsätzlich lässt sich dieses Messproblem aus Sicht der Befragten auch mit fehlenden Reifegraden mit der Social Media Strategie in Beziehung setzen. Eine Vielzahl der aktuell in der Unternehmenspraxis vorliegenden Strategien zeichnet sich durch eine relativ schwache Integration in die eigene Wertschöpfungskette aus. Daher werden häufig kommunikative Insellösungen ohne klare Anbindung an das unternehmerische Geschäftsmodell betrieben. Auf diese Weise kann zwar die Notwendigkeit zur Anpassung eigener Strukturen und Prozesse umgangen werden, jedoch lässt sich in solchen Strategieansätzen der Return on Investment kaum bestimmen, da nur sehr allgemeine Unternehmensziele adressiert werden. Konkret bleibt der Einfluss von Social Media auf klassische Unternehmensziele und/oder finanzwirtschaftliche Indikatoren dann häufig latent.

Die in Bezug auf die Ermittlung eines Return on Social Media vorhandenen externen Beratungs-, Agentur- und Marktforschungsangebote werden von der Unternehmenspraxis kritisch bewertet. Dabei lassen sich aus Sicht der befragten Executives zwar grundsätzlich relevante Angebote identifizieren. Offensichtlich erzeugt der Bedarf nach Messmodellen v.a. bei Anbietern in den Bereichen Social Media Monitoring, Unternehmensberatung und Marktforschung verstärkt Initiativen zur Entwicklung eigener Lösungen. Dabei sind die bislang vorliegenden Modelle aus Sicht der Praxis jedoch nicht überzeugend. In Summe fehlt es v.a. an Vorgehensweisen, die sich bei vertretbaren Aufwänden in etablierte Mess- und Controllingmodelle integrieren lassen. Etliche Ansätze sind darüber hinaus aus Sicht der befragten Unternehmen zu trivial und nicht glaubwürdig.

Daher reflektiert sich in den Erfahrungen der Unternehmenspraxis das grundsätzlich hohe Interesse an der Anwendung fundierter Modelle und Lösungen für eine Bewertung des eigenen Social Media Engagements. Die bereits vorhandenen Möglichkeiten werden wie eben skizziert als unzureichend eingestuft. Daher ist die Suche nach dem Return in Social Media noch nicht abgeschlossen. Die iterative Entwicklung entsprechender Evaluationsmodelle wird sich kurz- bis mittelfristig mit erhöhter Intensität fortsetzen.

### 3. Einfluss von Social Media auf Kundenprozesse

Der Return on Social Media ist grundsätzlich ein komplexes Konstrukt. Dabei zieht eine ROI-Bewertung allgemein einen Vergleich zwischen erzeugten Unternehmensvorteilen (Return) und den zur Realisierung dieser Vorteile erforderlichen Investitionen (Investment) nach sich. Die Erzielung von Unternehmensvorteilen ist dabei mit der Unternehmensstrategie und den an dieser Stelle hinterlegten Geschäftszielen verbunden. Folglich stellt sich die Frage, welchen Beitrag Social Media zur Realisierung strategischer Geschäftsziele leistet. Die Bandbreite möglicher Zielsetzungen ist hoch. Entsprechend zeigen sich heute unterschiedliche Ansatzpunkte für Social Media, beispielsweise in den Bereichen HR / Recruiting / Employer Branding, interne Kommunikation und Zusammenarbeit, Stimulierung von Innovationen, Forschung und Entwicklung sowie im strategischen Sourcing und Lieferantenmanagement. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt jedoch wie bereits skizziert auf den Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden. Daher ist in diesem Kontext v.a. relevant, welchen Beitrag Social Media für Marketing, Vertrieb und strategische Kundenmanagement und die an dieser Stelle hinterlegten Ziele leistet.

Der folgende Abschnitt befasst sich daher zunächst mit einer empirischen Erhebung der aus Unternehmenssicht vorhandenen Implikationen von Social Media für relevante Kundenprozesse. Die Untersuchung setzt dabei nicht an etablierten Untersuchungen zur Mediennutzung an. Ausgangspunkt für die vorliegende Studie ist vielmehr der Kaufentscheidungsprozess auf Kundenseite. Dabei ist aus Sicht der befragten Executives zu erheben, ob und in welcher Form Social Media bereits auf unterschiedliche Stufen der Kundenentscheidung einwirkt. Die weiteren Ausführungen beziehen sich anschließend auf unternehmensbezogene Strategiemuster zur Analyse und Vernetzung von Kundenprozessen. Dabei steht zur Diskussion, wie Unternehmen auf ein möglicherweise gewandeltes Kundenverhalten reagieren. Schließlich stehen die strategischen Ziele für das Kundenmanagement zur Diskussion, die nachfolgend für eine Ermittlung des Return on Social Media von zentraler Bedeutung sind. Einige Ausführungen zu Handlungsfeldern und Trends schließen den vorliegenden Absatz ab.

#### 3.1. Social Media im Kundenprozess

Bei der Bewertung der Wirkung von Social Media auf kundenbezogene Kaufentscheidungsprozesse lassen sich zunächst allgemeine Ansätze zur Modellierung von Kaufverhalten heranziehen. Am weitesten verbreitet ist in dieser Hinsicht der AIDA-Ansatz (Attention, Interest, Desire, Action) nach *Elmo Lewis*. Auf dieser Grundlage lassen sich darüber hinaus erweiterte Modelle für das Kundenverhalten konzeptualisieren, beispielsweise der Feedback-Lope-Cycle nach *Brian Solis*. Grundsätzlich basieren die vorhandenen Modelle jedoch auf vergleichbaren Grundüberlegungen. Für die Wirkung von Social Media auf kundenbezogene Kaufprozesse ist es zunächst erforderlich, dass sich Kunden aktiv mit entsprechenden Medien auseinandersetzen. Dies lässt sich auf Basis unterschiedlicher Vorstudien nachhaltig bestätigen. Für Unternehmen ist darüber hinaus relevant, ob und ggf. unter welchen Bedingungen via Social Media eine Auseinandersetzung mit Markenkontaktpunkten stattfindet bzw. inwieweit die eigene Marke für den Kunden in Social Media erlebbar wird. Dies kann sich sowohl auf den Kontakt mit relevanten Unternehmenspräsenzen und Markenseiten als auch durch Interaktion mit anderen Kunden oder Mitarbeiter/innen des eigenen Unternehmens beziehen. Ob die User jedoch tatsächlich an Markenkontakten im Social Web interessiert sind ist nicht eindeutig klar. Offensichtlich variiert die Präferenz der Social Media User für Markenkontakte nachhaltig in Abhängigkeit von Nutzer- und Markenprofil, Kontext, Plattform und Strategie. Soweit jedoch Markenkontakte entstehen bleibt zu hinterfragen, ob und an welchen Stellen diese signifikanten Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden haben. Dabei sind v.a. der mögliche Zeitpunkt der Einflussnahme und die Intensität der Wirkung von wesentlicher Bedeutung. Die entsprechenden Teilphasen sind innerhalb des vorliegenden Untersuchungsdesigns abgebildet. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung finden sich in Abbildung 3.

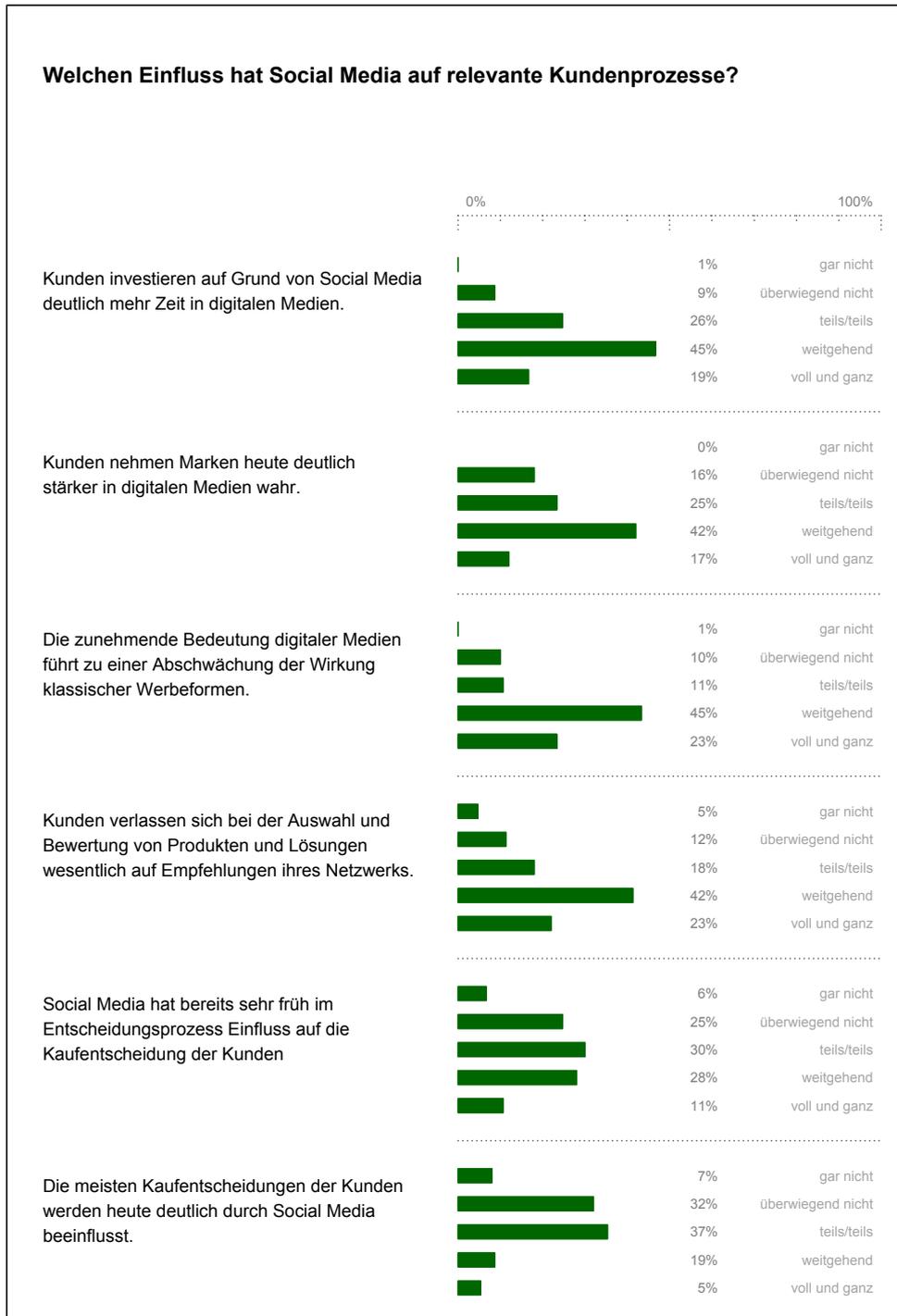


Abbildung 3: Einfluss von Social Media auf relevante Kundenprozesse

Danach zeigt sich zunächst, dass die eigenen Kunden aus Sicht der befragten Executives auf Grund von Social Media deutlich mehr Zeit in digitalen Medien verbringen. Dies korrespondiert wie bereits dargestellt mit unterschiedlichen Studien zur Kundenverhaltensforschung. Entsprechend stimmen 19% der befragten der gestützten These vollständig zu, 45% der Executives sehen immerhin eine weitgehend Zustimmung. Immerhin 26% der Befragten können der These nur zum Teil zustimmen. Die qualitative Befragung legt nahe, dass in dieser Teilgruppe v.a. nach unterschiedlichen Kunden- und Usertypen sowie v.a. zwischen Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B) Märkten unterschieden wird.

Dabei zeigen sich die Executives in B2B Märkten in Bezug auf die Wirkung von Social Media nach wie vor skeptisch. Grundsätzlich werden eigene Aktivitäten zur Markenpositionierung und Förderung der digitalen Relevanz befürwortet. Auf Grund der hohen Bedeutung von interpersonalen Beziehungen ist der Einfluss von Social Media auf konkrete Kaufentscheidungen eher schwach bzw. heterogen. Jedoch lässt sich auch aus Sicht vorliegenden Studie bestätigen, dass B2B Entscheider heute zum Teil deutlich mehr Zeit in Social Media und anderen digitalen Medien verbringen und aus dieser Mediennutzung relevante Informationen für Kaufentscheidungen ableiten.

In Bezug auf den Einfluss von Social Media auf kundenbezogene Kaufentscheide ist nicht nur wesentlich, ob Kunden allgemein mehr Zeit in entsprechende Mediaformate investieren. Vielmehr stellt sich die Frage, ob darüber hinaus auch stärker eine digital geprägte Auseinandersetzung mit Unternehmensmarken stattfindet. Aus Sicht einer knappen Mehrheit der befragten Executives ist diese These positiv zu bewerten. 42% der befragten Executives stimmen dem weitgehend, 17% sogar vollständig zu. Dabei zeigt sich die gestiegene Anzahl an Markenkontaktpunkten aus Sicht dieser Teilgruppe bereits aus der teilweise intensiven Nutzung von unternehmensbezogenen Social Media Formaten (z.B. Facebook Fan-Sites, Twitterkanäle, You Tube Channels). Grundsätzlich lassen sich die bislang umgesetzten Strategien in dieser Hinsicht noch ausbauen. Dabei ist besonders eine intensivere Einbindung in unternehmensbezogene Kernprozesse erforderlich. Allgemein steht der Einfluss von Social Media auf die Markenbildung aus Sicht dieser Teilgruppe jedoch nicht in Frage. Weitere 25% der Befragten sehen dagegen nur teilweise einen Einfluss von Social Media auf die Markenbildung. Für 16% der befragten Executives hat Social Media überwiegend keinen Einfluss auf die Marke. Der Aspekt der Markenbildung wird von dieser Teilgruppe wesentlich anderen Markenkontaktpunkten zugeordnet. In B2B Märkten trifft dies beispielsweise auf die direkte Kommunikation zwischen Executives auf Anbieter- und Kundenseite zu. Darüber hinaus spielt eine wesentliche Rolle, in wie weit Produkt-, Dienstleistungs- und Lösungsversprechen eingehalten werden. Social Media bietet aus Sicht dieser Teilgruppe neue Möglichkeiten zur Information und Vernetzung. Ein Einfluss auf die Unternehmensmarke lässt sich daraus jedoch nur eingeschränkt ableiten.

Soweit via Social Media neue Markenkontaktpunkte vorliegen, stellt sich darüber hinaus die Frage, in welcher Form Unternehmen Einfluss auf kundenbezogene Entscheidungsprozesse nehmen können. Dabei kann ein entsprechender Einfluss beispielsweise über digitale Werbeformate, die Stimulierung von Empfehlungen oder die Förderung von Word-of-Mouth Kommunikation umgesetzt werden. Allgemein sind die befragten Executives der vorliegenden Untersuchung der Meinung, dass zumindest die Wirkungseffekte klassischer Werbeformate durch digitale Medien abgeschwächt werden. 45% der Befragten stimmen dieser These weitgehend, 23% der Executives sogar voll und ganz zu. Für die Werbe- und Medienbranche führt dies zu erweiterten Herausforderungen, da sich entsprechende Handlungspräferenzen auf Unternehmensseite zunehmend auf Werbestrategien und die korrespondierende Zuordnung von Werbebudgets auswirken werden. Die bereits seit Jahren nachvollziehbare Erosion der Werbepreise in Print und TV kann in dieser Hinsicht als Ausdruck des digitalen Wandels ausgedrückt werden. Fraglich bleibt im Gegenzug, ob sich die entsprechenden Maßnahmen in gleicher Form in den Onlinebereich verlagern lassen. Dies lässt sich auf Basis der qualitativen Interviewergebnisse bezweifeln, da der Großteil der befragten Unternehmen in Bezug auf digitale Strategien ebenfalls nur eine schwache Werbewirkung unterstellt. Offensichtlich liegen in Bezug auf Werbung auf Grund ausbleibender oder unsicherer Werbewirkung allgemeine Zweifel vor, die sich nicht nur auf die Entscheidung zwischen Online und Offline beziehen. Jedenfalls reicht die Bandbreite potentieller Digitalstrategien deutlich über die Ansätze klassischer Werbung hinaus. Die vorliegende Studie macht daher hinreichend deutlich, dass Unternehmen Social Media nicht nur als weiteren Werbekanal betrachten. Die Nutzung digitaler Medien muss aus strategischer Sicht daher deutlich weiter gefasst werden.

Neben der Berücksichtigung von Werbung in digitalen Medien liegt ein besonderer Fokus der bisherigen Forschung auf der Evaluation von Netzwerkeffekten, Empfehlungen und Word-of-Mouth Kommunikation. Dabei steht im Wesentlichen zur Diskussion, ob sich Kunden bei Kaufentscheidungen durch Empfehlungen des eigenen Netzwerks beeinflussen lassen. Aus Sicht einer deutlichen Mehrheit der befragten Unternehmen kann diese These bestätigt werden. 42% der befragten Executives stimmen dieser Sichtweise weitgehend, weitere 42% der Befragten sogar voll und ganz zu. Aus Unternehmenssicht verfügen Empfehlungen daher über eine wesentlich höhere Wirksamkeit als klassische oder digitale Werbeformate. Korrespondierende Untersuchungen zur Glaubwürdigkeit kommunikativer Botschaften aus Kundensicht unterstützen diese These. Folglich liegt ein relevanter Faktor zur Beeinflussung von Kaufentscheidungen in der Erzeugung und Verbreitung entsprechender Empfehlungen. Damit sind auf Unternehmensseite jedoch häufig grundsätzliche Fragen der Leistungs politik verbunden, die in der Regel einen höheren Entwicklungs- und Umsetzungsaufwand nach sich ziehen. Im Sinne des Return on Social Media stellt sich daher nachhaltig die Frage, wann und wie stark sich die entsprechenden Netzwerkeffekte auf den Kundenentscheidungsprozess auswirken.

Die beiden skizzierten Aspekte werden durch zwei weitere Items der vorliegenden Untersuchung adressiert. Dabei liegt grundsätzlich die Hypothese vor, dass sich Interaktionen via Social Media sehr früh auf kundenseitige Entscheidungsprozesse auswirken. Diese Perspektive kann jedoch auf Basis der vorliegenden Ergebnisse nur teilweise gestützt werden. Zwar stimmen 28% der Befragten dieser Sichtweise weitgehend und 11% der Executives voll und ganz zu. Die Mehrheit der Befragten ist jedoch kritisch oder unsicher. Positiv lässt sich die These durch das Interaktionspotential von Social Media und die damit verbundene Stimulierung von Bedürfnissen stützen. Durch Empfehlungen, Word-of-Mouth Kommunikation und Erfahrungsberichte lassen sich durchaus neue Impulse für Kaufentscheidungsprozesse setzen. Häufig werden diese Impulse jedoch auch aus anderen Bezugsrahmen erzeugt. Eine dominante Rolle von Social Media in der Frühphase der Entscheidungsfindung kann daher aus Sicht der Befragten nicht abgeleitet werden. Vielmehr können digitale Such- und Austauschprozesse besonders dann eine wesentliche Rolle spielen, wenn bereits abstrakte Vorentscheidungen auf Kundenseite gefallen sind. Dies bezieht sich besonders auf Vergleiche zwischen alternativen Anbietern und die Einholung von Nutzererfahrungen. Daher ist eher davon auszugehen, dass Social Media generell in unterschiedlichen Phasen der Kaufentscheidung eine Rolle spielt. Unternehmen sollten daher analysieren, wie sich das Kundenverhalten in spezifischen Einzelfällen für die eigenen Produkte und Dienstleistungen darstellt, welche Stärken und Schwächen aktuell vorhanden sind und an welchen Bezugspunkten Social Media einen Beitrag zur Einflussnahme auf Kaufentscheidungen leisten kann.

Fraglich ist schließlich, wie stark sich ein möglicher Einfluss von Social Media auf die Kaufentscheidung an sich auswirkt. In Bezug auf die Evaluation der Einflussintensität von Social Media zeigt sich in der befragten Stichprobe erneut ein heterogenes Bild. Dabei sehen 19% der Befragten weitgehend einen starken Einfluss von Social Media auf die Kaufentscheidung. Weitere 5% der Executives können sich dieser These sogar voll und ganz anschließen. Eine deutliche Mehrheit von 37% bzw. 32% sehen jedoch überwiegend keinen oder nur einen schwachen Einfluss von Social Media auf die Kaufentscheidung selbst. Die Heterogenität in diesen Aussagen lässt sich teilweise auf die bereits skizzierten Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Entscheidungen zurückführen. Dabei gehen die befragten Unternehmen davon aus, dass der Einfluss digitaler Medien in B2C-Entscheidungen stärker ausgeprägt ist. Bei B2B-Entscheidungen sind in der Regel mehrere Parteien beteiligt, der Entscheidungsprozess zieht sich über einen längeren Zeitraum und häufig treten formale Fragestellungen auf, die sich signifikant auf die letztliche Entscheidung auswirken. Social Media im Besonderen oder digitale Medien im Allgemeinen lassen sich an dieser Stelle immer nur als Teil einer komplexen Entscheidungsdynamik interpretieren. Grundsätzlich zeigen die skizzierten Ergebnisse jedoch auf, dass Social Media aus Sicht der befragten Unternehmen Einfluss auf kundenbezogene Entscheidungen hat. Fraglich ist daher, durch welche Strategiemuster sich Unternehmen bereits heute mit Kunden und digital geprägten Kundenprozessen vernetzen.

### 3.2. Strategiemuster auf Unternehmensseite

Bei der Analyse von Strategiemustern auf Unternehmensseite wurden innerhalb der quantitativen Befragung aus Vorstudien zunächst prototypische Strategieansätze gewichtet. Die Ergebnisse der Online-Befragung wurden anschließend durch qualitative Interviews erweitert. Daraus lassen sich bei erlaubten Mehrfachnennungen insgesamt ein Überblick zu relevanten Strategiemustern und eine Interpretation der Verbreitung entsprechender Strategiemodelle in der Unternehmenspraxis ableiten. Die Ergebnisse dieser Teiluntersuchung sind in Abbildung 4 dargestellt.

Eine deutliche Mehrheit der befragten Executives fördert bei der eigenen Strategie den Aufbau eigener Präsenzen auf relevanten Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter, YouTube, Xing oder LinkedIn. 83% der befragten Unternehmen verfolgen eine entsprechende Strategie. Dabei befassen sich die Unternehmen dieser Teilgruppe heute deutlich intensiver mit der Auswahl der geeigneten Plattformen. Dazu werden in der Regel Sekundär- und Wettbewerbsanalysen herangezogen, die Einblicke in Userverhalten und relevante Wettbewerbsstrategien geben. Der Betrieb der eigenen Präsenz wird durch ein mehr oder weniger umfassendes Monitoring unterstützt. Im Kern geht es den befragten Unternehmen an dieser Stelle um die Gewinnung von Reichweite und die Erzeugung von Interaktion mit relevanten Nutzergruppen. Bei der deutlichen Mehrzahl der Unternehmen dieser Teilgruppe ist das Portfolio an eigenen Social Media Kanälen jedoch noch kaum in unternehmerische Wertschöpfungsprozesse integriert. Daher liegen in der konkreten Anwendung umfassende Fragestellungen in Bezug auf die Erzeugung von Mehrwerten für User und Unternehmen vor. Eine einfache Präsenz ohne klare Wertschöpfungsstrategie ist in dieser Hinsicht im Social Web nicht ausreichend. Folglich bleiben heute noch in vielen Unternehmen die erzeugten Ergebnisse in Bezug auf Interaktion und User Engagement deutlich hinter den Erwartungen zurück. Offensichtlich ist je nach Kontext, Situation und Zielsetzung eine weiterführende Anreicherung der Social Media Strategie durch einige der nachfolgenden Strategiemuster erforderlich, um die vorhandenen Interaktions- und Mehrwertpotential nachhaltig zu nutzen.

Dies kann sich beispielsweise auf die Vernetzung mit Kunden, einen nachhaltigen 1:1 Dialog sowie eine Kombination aus Zuhören und eigenen Beiträgen beziehen. 51% der befragten Unternehmen präferieren eine direkte Ansprache- und Vernetzungsstrategie. Wegen der hohen Bedeutung von 1:1 Beziehungen ist diese Strategie v.a. in der Gruppe der B2B-Unternehmen relevant. Dabei lassen sich auf Grund der direkten Zuordnung von Kunden zu einzelnen Mitarbeiter/innen (Account Management) und der durch Social Media geförderten Transparenz der Unternehmens- und Kommunikationsdaten auf Kundenseite recht einfach direkte Beziehungen aufbauen. Durch die Anlage des Rollenprofils der Account Manager als Kundenbetreuer sind bei B2B-Unternehmen auch die entsprechenden Ressourcen verfügbar. Social Media öffnet in dieser Hinsicht neue Möglichkeiten für die Analyse, Ansprache und Beziehungspflege mit relevanten Kunden. Durch die hohe Anzahl potentieller Kunden und dem Mangel an direkten Betreuungsstrukturen kann dieser Ansatz jedoch nicht in gleicher Weise auf B2C-Märkte bezogen werden. Hier steht häufig analog die weiter unten definierte Strategie der Gewinnung von Multiplikatoren und digitalen Meinungsführern im Fokus.

Eine weitere Teilgruppe von 42% der befragten Unternehmen fokussiert bei der eigenen Social Media Strategie auf die Bearbeitung und Mobilisierung von Bestandskunden. Dabei lassen sich die Nutzungserfahrungen mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen für die Kommunikation in Social Media nutzen. Häufig liegt der Fokus entsprechender Strategien auf der Erzeugung von "earned media". Unternehmen und Marken verändern in dieser Hinsicht ihre Rolle in digitalen Medien. Der Schwerpunkt liegt nicht mehr auf der Erstellung und Verbreitung eigener Inhalte. Vielmehr werden relevante Kommunikationsprozesse zwischen den Usern initiiert und moderiert, um die Erzeugung von User Generated Content rund um die eigene Marke zu fördern. Im Kern geht es dabei um die Erzeugung von Kundenzufriedenheit, die Förderung der eigenen Markenwahrnehmung und -relevanz sowie um die Beeinflussung möglicher Neukunden durch Word-of-Mouth Kommunikation.

	Referenzstichprobe Unternehmen
Präsenz auf relevanten Social Media Plattformen, Aufbau von Reichweite und Förderung der Interaktion mit den Usern.	83%
Vernetzung mit unseren Kunden via Social Media, Dialog, zuhören und aktiv kommunizieren, Entwicklung von Verkaufschancen.	51%
Mobilisierung von Bestandskunden, Gewährleistung einer hohen Kundenzufriedenheit, Erreichung neuer Kunden durch eine positive Kundenkommunikation und Word-of-Mouth.	42%
Gewinnung der eigenen Mitarbeiter/innen als Markenbotschafter, aktive Vernetzung mit Kunden via Social Media.	31%
Beteiligung der User an der Entwicklung, Erprobung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen.	28%
Fokussierung auf hochwertigen Content, Bindung der User durch hochwertige Inhalte, Content Marketing.	24%
Identifikation, Ansprache und Einbindung von Multiplikatoren, Gewinnung von Multiplikatoren für die eigene Kommunikation.	18%
Hochwertiger Kundenservice für Kunden und User auf Social Media Plattformen wie Facebook oder Twitter.	14%
Betrieb digitaler Vertriebskanäle für den Verkauf unserer Produkte und Dienstleistungen, Abbildung der Customer Journey, Verweis der User auf digitale Absatzkanäle.	11%
Nutzung der Möglichkeiten von Social Advertising auf relevanten Plattformen, Umsetzung intelligenter Werbestrategien.	9%
Wir integrieren die Daten aus Social Media in unser CRM und entwickeln daraus individuelle Strategien für die Kundenansprache.	6%

Abbildung 4: Kundenbezogene Strategiemuster auf Unternehmensseite

Die skizzierten Effekte lassen sich erweitern, wenn es gelingt, neben Kunden auch die eigenen Mitarbeiter/innen als Markenbotschafter zu aktivieren. Entsprechende Strategien werden von 31% der befragten Unternehmen verfolgt. Dabei sind Unternehmen v.a. an den Ressourcen und persönlichen Netzwerken der Mitarbeiter/innen interessiert. Grundsätzlich kann der Aufbau unternehmensbezogener Social Media Präsenzen schneller, glaubhafter, ressourcenfreundlicher und nachhaltiger erfolgen, wenn die eigenen Mitarbeiter/innen entsprechende Initiativen unterstützen. Dabei ist v.a. relevant, ob die dafür erforderlichen Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien generell und Social Media an sich sowie eine intrinsische Grundmotivation dafür vorhanden sind.

Der Faktor „Fähigkeiten“ bezieht sich im Kern auf den Aufbau der unternehmensintern erforderlichen Medienkompetenz. In dieser Hinsicht sind v.a. Unternehmen gefragt, die per se über eine niedrige IT-, Kommunikations- oder Medienkompetenz verfügen. Dabei sind Strategien im Sinne einer nachhaltigen Weiterentwicklung in der Regel als Initiative der Unternehmensentwicklung anzulegen. Die isolierte Umsetzung von Trainingsprogrammen erscheint dagegen aus Sicht der befragten Executives wenig zielführend, wenn ex ante der Sinn und Zweck einer entsprechenden Entwicklung unklar bleibt. Dies lässt sich auch auf die Frage der Motivation der eigenen Mitarbeiter/innen zurückführen. Eine Beteiligung an unternehmerischen Strategien im Social Web erfolgt im Idealfall freiwillig und selbstbestimmt. Die Rolle als Markenbotschafter lässt sich in diesem Sinne nicht verordnen. Daher ist eine intrinsische Motivation auf Mitarbeiterseite erforderlich, die häufig stark durch unternehmensinterne Faktoren getrieben oder reduziert ist. Auf dieser Oberfläche gewinnen Fragen der Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie die emotionale Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen eine erweiterte Bedeutung. Daher konvergieren Marketing- und Vertriebsstrategien deutlich stärker in den klassischen HR-Bereich. Insofern sind bei der Umsetzung ambitionierter Strategien im Social Web auch neue Formen der internen Koordination, Kommunikation und Zusammenarbeit erforderlich.

Ein weiterer strategischer Ansatz für die Nutzung von Social Media bezieht sich auf die Beteiligung der User an der Entwicklung, Erprobung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Derartige Modelle sind für 28% der befragten Unternehmen relevant. Dabei ist die Bandbreite möglicher Vorgehensweisen zur Userintegration weit gesetzt. Beispielsweise finden sich bei der Vermarktung von Fast Moving Consumer Goods (FMCG) mittlerweile professionalisierte Angebote für eine systematische Erprobung neuer Produkte. In der Regel kann gemeinsam mit der Evaluation der Start einer Word-of-Mouth Kommunikation initiiert werden. Die Überlassung neuer Produkte zu Testzwecken an digitale Meinungsführer hat sich darüber hinaus in etlichen Branchen etabliert. Auch in B2B-Märkten ist die Einbindung des Kunden in Service- und Innovationsforen bereits seit vielen Jahren üblich. Social Media bietet in dieser Hinsicht eine Variante zur Erweiterung der vorhandenen Möglichkeiten. Neuartige Ansätze bieten sich darüber hinaus bei der direkten Einbindung der Kunden und anderer Stakeholder in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dabei sind die Möglichkeiten eines so genannten Crowdsourcing bislang kaum erschlossen bzw. nur in wenigen Branchen adressiert. Aus Sicht der befragten Executives befindet sich auch die unter Aspekten der Open Innovation diskutierte Öffnung der unternehmensbezogenen Innovationsprozesse für Kunden und andere Stakeholder noch in einer frühen Phase der Entwicklung. Daher ist auf Basis der vorliegenden Untersuchung davon auszugehen, dass besonders mit Hinblick auf die Einbindung des Kunden in entsprechende Entwicklungsprozesse zukünftig weitere Innovationspotentiale vorliegen, die sich zum Teil disruptiv auf bestehende Organisationsmodelle auswirken werden.

Neben den bereits skizzierten Ansätzen fokussieren die befragten Unternehmen zum Teil auf eine Differenzierung in Social Media durch hochwertige Inhalte. Derartige Ansätze werden aktuell unter dem Schlagwort Content Marketing diskutiert. Entsprechende Modelle sind aktuell für 28% der befragten Unternehmen der Gesamtstichprobe relevant. Dabei zeichnet sich auch der Begriff Content Marketing durch eine hohe Varianz aus. Die meisten befragten Unternehmen gehen davon aus, dass Mehrwerte für die User in Social Media wesentlich durch die Art und Qualität der verfügbaren Inhalte geprägt werden. Daher können sich Unternehmen und Marken inhaltlich in Social Media positionieren. Content Marketing umfasst in dieser Hinsicht die Definition der eigenen Positionierung und die Formulierung der damit verbundenen Mehrwerte für den User. Schließlich sind geeignete Prozesse zur Kreation und Kuration der betreffenden Inhalte aufzubauen. Aus Perspektive des Return on Social Media rechnen die Unternehmen dieser Teilgruppe mit einer gesteigerten Glaubwürdigkeit bei den eigenen Zielgruppen. Dies wirkt sich auf die Qualität der Beziehungen zwischen Unternehmen und User aus. Adäquate Strategien zur Ausschöpfung dieser Beziehungsqualität sind analog in das Content Marketing zu integrieren.

Weitere 18% der befragten Unternehmen setzen bei Ihrer Social Media Strategie auf die Ansprache von Multiplikatoren. Damit sind in der Regel digitale Meinungsführer gemeint, die in relevanten Netzwerken Einfluss auf die Kommunikation nehmen. Die Konzentration auf digitale Meinungsführer ist besonders in B2C-Märkten ausgeprägt, wenn eine unmittelbare 1:1 Kommunikation mit den Usern auf breiter Front nicht mehr möglich ist. Durch die Fokussierung auf einflussreiche User setzen Unternehmen strategisch auf eine Analogie zu Gatekeeperansätzen bei klassischen Medien. An Stelle des Journalisten tritt der digitale Meinungsführer – beide Multiplikatoren verfügen über Reichweite und Einfluss. Jedoch ist das Management der beiden Teilgruppen unterschiedlich zu gestalten. Die Beziehung zu digitalen Meinungsführern und Bloggern ist in der Regel deutlich emotionaler aufzubauen und durch persönliche Kontakte geprägt. Darüber hinaus ist es wesentlich, die richtigen digitalen Meinungsführer zu identifizieren. Dabei agieren Unternehmen heute noch in weiten Teilen auf Basis von Intuition und subjektiven Entscheidungen. Wirkungsvolle Methoden zur Analyse der Kommunikation in sozialen Medien werden eher selten eingesetzt. Für die Kommunikation mit digitalen Multiplikatoren lassen sich daher zukünftig weitere Innovationspotentiale ableiten.

Schließlich setzen 14% der befragten Unternehmen bei der Social Media Strategie auf die Kommunikation über Servicefragen im Social Web. Dazu werden in der Regel eigene Social Media Präsenzen auf Plattformen wie Facebook, Twitter oder in relevanten Formen aufgebaut. Die User können sich dann mit Fragen und Problemen via Social Media direkt an das Unternehmen wenden. Im Unterschied zu klassischen Servicekanälen erfolgt die initiale Kommunikation und häufig auch die Problemlösung als offener Prozess. Für die anderen User ist der Serviceprozess transparent. Bei entsprechend hoher Servicequalität lassen sich positive Kommunikationseffekte erzielen. Allerdings können besonders bei gravierenden Leistungsmängeln oder schlechter Servicekommunikation erhebliche Kommunikationskrisen entstehen. Daher sind die relevanten Serviceprozesse und die Schnittstellen zu den Usern besonders sorgfältig aufzubauen. Wesentlich ist aus Sicht der befragte Executives auch ein starker Durchgriff der Serviceagenten auf interne Systeme. Damit lässt sich die Lösungsquote steigern und der Kundenaufwand reduzieren. Grundsätzlich bieten sich entsprechende Servicestrategien daher v.a. für Unternehmen mit Servicevolumen und einer relativ hohen Leistungsqualität an.

In Abbildung 4 sind darüber hinaus drei weitere Strategien skizziert, die jedoch innerhalb der vorliegenden Untersuchung nur unterproportional gewichtet werden. Dazu zählt zunächst der Aufbau digitaler Vertriebskanäle. Entsprechende Strategien werden von 11% der befragten Unternehmen verfolgt. Eine wesentliche Voraussetzung für digitale Vertriebskanäle oder Shops liegt in der digitalen Verfügbarkeit der entsprechenden Leistungen (z.B. Software, Audio-Files, Tickets). Darüber hinaus bieten sich Kombinationen zwischen digitaler Bestellung und Versandhandel an. Soweit entsprechende Vertriebskanäle vorliegen, kann aus bestehenden Social Media Engagements direkt auf den Shop und/oder relevante Landingpages referenziert werden. Damit lässt sich in der Regel aus Sicht des Return on Social Media eine direkte Absatzwirkung sozialer Plattformen ableiten. Entsprechende Strategievarianten lassen sich darüber hinaus durch Werbung in sozialen Medien stimulieren. Dies ist für weitere 9% der befragten Unternehmen relevant. Social Ads auf Plattformen wie Facebook ermöglichen darüber hinaus eine genaue Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen nach sozio-demographischen Merkmalen. Jedoch ist die Wirkung digitaler Werbemittel innerhalb der Gruppe der befragten Executives umstritten. Aus Sicht einer relevanten Teilgruppe der Befragten ist für die Erzielung eines nachhaltigen User Engagement deutlich mehr als Werbung erforderlich. Darüber hinaus treffen digitale Werbemittel häufig nicht auf ein korrespondierendes Suchverhalten auf Kundenseite. In dieser Hinsicht liegen deutlich Unterschiede zwischen Suchangeboten wie Google oder Bing und sozialen Netzwerken vor. Social Ads können in dieser Hinsicht relevante Wertschöpfungsstrategien in Social Media lediglich unterstützen. Eine nur auf Ads aufbauende Social Media Strategie ist jedoch in ihrer Wirkung deutlich begrenzt.

Abschließend konzentrieren sich 6% der befragten Executives der vorliegenden Untersuchung bei der eigenen Strategie auf Social CRM (SCRM). Damit ist grundsätzlich eine Nutzung der via Social Media verfügbaren Daten für das eigene Customer Relationship Management (CRM) gemeint. Die SCRM-Ansätze reichen dabei von einer Erfassung von Daten via Social Media Monitoring und der Integration in unternehmensinterne CRM Systeme bis hin zur abgestimmten Erfassung von Kundendaten durch ein Permission Based Marketing. Die Kombination aus Monitoring und eigenen CRM Systemen ist in der Regel mit erheblichen Datenschutzproblemen behaftet. Bei der Erteilung von Zugriffserlaubnissen auf die eigenen Daten (Permission) stellt sich v.a. die Frage, wie die notwendigen Zusagen auf Kundenseite zu realisieren sind. Allgemein ist für viele befragte Unternehmen darüber hinaus noch nicht klar, welche Mehrwerte sich auf Unternehmens- und Userseite durch die gesammelten Daten realisieren lassen und wie die entsprechenden Mehrwerte zu realisieren sind. Daher liegt auch in diesen Strategiemustern in den nächsten Jahren ein breites Innovations- und Verbesserungspotential.

Insgesamt zeigt der vorliegende Abschnitt ein breites Spektrum unterschiedlicher Strategien für die Nutzung von Social Media. Dabei ist die Anzahl der skizzierten Strategiemuster nicht vollständig bzw. abschließend beschrieben. Vielmehr liegen weitere Nutzungsmöglichkeiten und erweiterte Perspektiven für Innovationen vor. Darüber hinaus ist der strategische Diskurs innerhalb der einzelnen Ansätze ebenfalls nicht abgeschlossen. Einige Strategien zeichnen sich im Gegenteil aktuell eher noch durch einen geringen Reifegrad aus. Daher ist davon auszugehen, dass der Lernprozess in Bezug auf die Anwendung von kundenbezogenen Social Media Strategien absolut nicht abgeschlossen ist. Gleichzeitig stellt sich jedoch zunehmend die Frage nach dem Return on Social Media, um eine weitere Strategieentwicklung und die damit verbundenen Lerneffekte zu ermöglichen.

### **3.3. Strategische Zielsetzungen für das Kundenmanagement**

Der Return on Social Media speist sich aus der Realisierung strategischer Ziele. Daher stellt sich die Frage, welche kundenbezogenen Zielsetzungen Unternehmen mit den oben skizzierten Strategiemustern verfolgen. Aus der Einflussnahme von Social Media auf den Erfüllungsgrad dieser Ziele lassen sich relevante Aussagen zum Erfolg eines Social Media Engagements ableiten. Die auf Grund der vorliegenden Untersuchung wesentlichen Zielsetzungen in Bezug auf Kunden als Stakeholdergruppe sind in Abbildung 5 dargestellt.

Danach sehen 72% der Befragten im Markenmanagement, der Erhöhung der Markenbekanntheit sowie der Beeinflussung der Markenwahrnehmung ein wesentliches Ziel des eigenen Social Media Engagements. Durch die direkte Interaktion mit Bestandskunden und möglichen Neukunden soll v.a. die kundenbezogene Wahrnehmung auf das Unternehmen und seine Leistungen verbessert werden. Wesentlich ist darüber hinaus, dass die eigenen Unternehmens- und/oder Produktmarken überhaupt digital wahrgenommen werden. Aus Sicht eines Return on Social Media ist die Marke jedoch nur begrenzt kommerzialisierbar. Konkrete Berechnungen zu Markenwerten sind v.a. bei Premium- und Luxusmarken relevant. Für einen Großteil der in Social Media aktiven Unternehmen lässt sich aus einer isolierten Betrachtung der Markenwahrnehmung kaum ein finanzieller Mehrwert ableiten. Jedoch bildet die Marke sowie die digitale Relevanz und Glaubwürdigkeit eine wesentliche Grundlage für weiterführende Zielsetzungen.

So setzen 48% der befragten Unternehmen auf eine Förderung der Kundenzufriedenheit und eine damit verbundene Verbesserung der Kundenbindung. Die Beziehungen zwischen Markenbildung und Kundenzufriedenheit sind evident. Darüber hinaus lässt sich die Kundenzufriedenheit beispielsweise über innovative Servicestrategien fördern. Soweit sich die Kundenzufriedenheit signifikant auf die Kundenbindung auswirkt, lassen sich über entsprechende Ermittlungen des Kundenwerts direkt Implikationen für den Return on Social Media berechnen (siehe Fallstudie Telekom).

Welche kundenbezogenen Geschäftsziele werden durch die Social Media-/Digitalstrategie adressiert?	
	Referenzstichprobe Unternehmen
Markenmanagement, Erhöhung der Markenbekanntheit, Beeinflussung der Markenwahrnehmung.	72%
Steigerung der Kundenzufriedenheit, Optimierung der Kundenbindung.	48%
Verbesserung der Kundenausschöpfung, mehr Geschäft mit bestehenden Kunden generieren.	36%
Erzeugung von Leads, Gewinnung von Neukunden.	33%
Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, Innovation durch Kundendialog.	22%
Kostensenkung, Erhöhung der Produktivität, Verlagerung von Aufgaben an den Kunden.	17%

Abbildung 5: Kundenbezogene Geschäftsziele

Analoge Überlegungen gelten für die Ausschöpfung der Kundenbeziehung. Insgesamt 36% der befragten Unternehmen fokussieren bei Social Media auf eine wirkungsvolle Analyse und Abschöpfung des Share-of-Wallet. Derartige Zielsetzungen lassen sich zum einen vergleichbar zur Kundenbindung auf einer Förderung der Kundenzufriedenheit aufbauen. Darüber hinaus versprechen sich Unternehmen aus der Analyse relevanter Kundeninformationen in Social Media oder der Einbindung von Kunden in die Entwicklung und Vermarktung neuer Leistungen erweiterte Absatzmöglichkeiten. Darüber hinaus haben die oben skizzierten Überlegungen zur Markenbildung Einfluss auf die Möglichkeiten zur Ausschöpfung der Kundenbeziehung.

Schließlich geht es für Unternehmen bei Social Media jedoch auch um die Gewinnung von Neukunden. Derartige Zielsetzungen werden von 33% der befragten Executives verfolgt. Dabei lassen sich einige der oben skizzierten Strategiemuster explizit auf die Gewinnung von Neukunden beziehen. Dies gilt beispielsweise für die Stimulierung positiver Word-of-Mouth Kommunikation oder die Einbindung digitaler Meinungsführer. Darüber hinaus lassen sich digitale Vertriebskanäle oder Ansätze des Social Advertising direkt auf das Ziel der Neukundengewinnung beziehen. In Bezug auf die Ermittlung des Return on Social Media stellt sich jedoch die Frage, wie sich Neukundengewinnungseffekte unmittelbar auf digitale Strategien zurückführen lassen.

Neben den bereits skizzierten kundenbezogenen Zielen fokussieren die befragten Executives auf die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen und der Stimulierung von Innovationen. Entsprechende Ziele sind für 22% der befragten Unternehmen relevant. Erneut stellt sich jedoch die Frage nach der Bewertung entsprechender Beiträge der Social Media Strategie. Deutlich einfach ist die Bewertung in Bezug auf die Einsparung von Kosten umsetzbar. Dieses kundenbezogene Ziel wird schließlich von 17% der befragten Unternehmen adressiert. Dabei lassen sich Kostensenkungseffekte v.a. bei der Übertragung von Aufgaben an Kunden realisieren, die traditionell von Unternehmen selbst wahrgenommen werden.

## 4. Vorgehensweisen und Metriken der Erfolgsmessung

Die bislang dargestellten Ergebnisse der Untersuchung zeigen auf, welche Veränderungen sich aus Sicht der befragten Unternehmen durch die Nutzung von Social Media auf Kundenseite ergeben. Darüber hinaus werden typologische Strategiemuster erfasst, die für die befragten Executives bei der Reaktion auf den digitalen Wandel wesentlich sind. Schließlich sind diese Strategien mit kundenbezogenen Zielsetzungen verbunden. Durch die Realisierung strategischer Ziele lässt sich ein Return on Social Media erzielen. Der folgende Abschnitt befasst sich nun mit der konkreten Messung der entsprechenden Vorteile auf Unternehmensseite. Dabei werden zunächst unterschiedliche Modelle dargestellt, die aktuell bei den befragten Unternehmen hinsichtlich der Messung des Return on Social Media herangezogen werden. Auf dieser Grundlage werden einzelne Metriken und Key Performance Indikatoren (KPIs) beschrieben. Schließlich sind die Herausforderungen zu bewerten, die aus Sicht der befragten Executives aktuell bei der Erfolgsmessung vorliegen.

### 4.1. Modelle zur Messung des Return on Social Media

Bei der Evaluation von Modellen zur Messung des Return on Social Media geht es um die Identifikation von allgemeinen Vorgehensweisen zur Erfolgsbewertung. Die korrespondierenden Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind in Abbildung 6 zusammengefasst. Dabei zeigt sich ein eindeutiges Bild. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich heute nur auf die isolierte Erhebung von Kommunikationskennzahlen aus Social Media Plattformen. Dabei handelt es ausschließlich um Metriken der plattformbezogenen Kommunikation, die beispielsweise die Reichweite und Interaktionsstärke einzelner Postings ausweisen. Entsprechende Ansätze werden von 87% der befragten Unternehmen verfolgt. Der Nachteil derartiger Modelle liegt in der fehlenden Anbindung an monetäre Erfolgsgrößen. Folglich lassen sich Aussagen zum Return on Social Media häufig nur durch Hilfskonstrukte treffen. Weit verbreitet sind in dieser Hinsicht beispielsweise vergleichende Kontaktpreisrechnungen, die letztlich einen Return on Social Media aus der relativen Einsparung von Mediaaufwendungen ableiten. Jedoch fehlt es solchen Modellen an einer klaren absoluten Bewertung der Kommunikationswirkung. Auch die Suche nach einer allgemeinen Währung ist an dieser Stelle kritisch zu bewerten. Gelegentlich lassen sich Ansätze beobachten, den Wert eines Kontakts oder einer Interaktion mit monetären Vergleichsgrößen zu bewerten. Dabei bleibt eindeutig festzuhalten, dass solche Modelle auf Grund der Individualität der Ausgangslage unterschiedlicher Unternehmen als nicht objektiv vergleichbar zu bewerten sind. Die Validität und Reliabilität der Erfolgsmessung ist daher nicht gegeben und die ermittelten Daten verfügen über eine drastisch reduzierte Aussagekraft. Daher lassen sich entsprechende Modelle kaum für die Erfolgsbewertung heranziehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen komplett auf das Controlling der eigenen Kommunikation verzichten sollten. Im Gegenteil ist eine Analyse und Optimierung der primären Kommunikationswirkung in Social Media sogar deutlich angezeigt. Zum einen lassen sich auf dieser Grundlage geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationswirkung bestimmen. Darüber hinaus sind Effekte im Bereiche der Kommunikation in der Regel maßgeblich für die Stärke monetärer Ergebniswirkungen. Daher liegt in der Erfassung von Kommunikationswirkungen eine wichtige Grundlage für die Erfolgsbestimmung, jedoch kein Substitut für eine nachhaltige Ermittlung des Return on Social Media.

Neben der reinen Analyse der Kommunikationsdaten auf Social Media Plattformen können Unternehmen das Kommunikationscontrolling durch den Einsatz von Monitoringlösungen optimieren. Entsprechende Ansätze werden von 57% der an dieser Stelle befragten Unternehmen bereits umgesetzt. Durch das Monitoring stehen erweiterte Analysemöglichkeiten zur Verfügung. Diese liegen beispielsweise in der Wettbewerbsbeobachtung, der Inhaltsanalyse im Social Web oder der Bewertung des Sentiments spezifischer Dialoge.

	Referenzstichprobe Unternehmen
Kommunikationskennzahlen werden direkt aus Social Media Plattformen ausgelesen.	87%
Datenanalyse aus dem Social Media Monitoring.	57%
Conversion, Darstellung der Customer Journey, Abbildung vom Kommunikationskontakt bis zum Lead.	16%
Kennzahlen der eShop-Lösung.	12%
Analyse von Kausalmodellen, Modellierung von Wirkungszusammenhängen, Strategy Maps.	9%
<b>Wir messen aktuell noch keine Erfolgsmetriken.</b>	<b>18%</b>

Abbildung 6: Modelle für die Messung des Return on Social Media

Zum Teil lassen sich darüber hinaus komplexe Monitoringlösungen beobachten, die neben der reinen Inhaltsanalyse zusätzlich eine userspezifische Verlaufsanalyse anbieten. Damit sind entsprechende Modelle bereits auf die Darstellung der Customer Journey und der Analyse der Conversion vom Erstkontakt bis hin zur konkreten Kaufhandlung ausgelegt. Durch die Verwendung von Cookies und andere Tracingmodelle lässt sich das Userverhalten besonders gut bewerten, wenn standardisierbare Kaufprozesse zu erwarten sind. Dies ist beispielsweise bei der Reaktion auf Social Ads und der Anbindung an Landingpages sowie bei grundsätzlich standardisierten Abwicklungsprozessen (z.B. Tickets) der Fall. Darüber hinaus bieten sich gute Analysemöglichkeiten, wenn sich die User vorab durch Login-Informationen identifizieren müssen. Dies kann beispielsweise bei Facebook-Apps oder bei Bonusprogrammen der Fall sein. Grundsätzlich ist für die Ermittlung eines Return on Social Media jedoch eine wiederkehrende und kontinuierliche Identifikation des Users erforderlich. Solche Voraussetzungen sind allerdings bei komplexen Austauschprozessen zwischen Unternehmen und Kunden selten gegeben. Daher sind beispielsweise in Service- oder Innovationsstrategien weitere Ansätze der Datenerhebung in die Analyse einzubeziehen.

Weitere 9% der befragten Unternehmen setzen in dieser Hinsicht auf die Anwendung komplexer Kausalmodelle. Dabei sind in der Regel die Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten Einflussgrößen zu modellieren. Analoge Ansätze sind aus der Balanced Scorecard und der damit verbundenen Strategy Map bekannt. Durch die Datenerhebung auf unterschiedlichen Ebenen und die integrierte Interpretation der Daten im Kontext eines gemeinsamen Kausalmodells lassen sich signifikante und weitreichende Aussagen zur Erfolgswirkung ableiten (siehe Fallbeispiel Telekom). Allerdings setzt die Anwendung derartiger Modelle auf Unternehmensseite umfangreiche Kompetenzen und Erfahrungen voraus, die häufig im Sinne eines integrierten Erfolgscontrollings zunächst noch zu entwickeln sind.

Eine weitere Möglichkeit zur Ermittlung des Return on Social Media liegt in der Nutzung der Kennzahlen aus eShop-Lösungen. Selbstverständlich setzt dies jedoch die Umsetzung einer eShop-Strategie voraus. Entsprechende Ansätze werden von 12% der befragten Unternehmen angewendet. Dabei lässt sich ermitteln, aus welchen Quellseiten die User jeweils auf den eShop zugreifen. In Kombination mit der Analyse der Nutzungs- und Kampagnendaten aus Social Media Plattformen kann erneut eine Conversion bis hin zur konkreten Kaufhandlung abgebildet werden. Jedoch sind die Einsatzmöglichkeiten derartiger Lösungen erneut relativ eng auf klar abgegrenzte Konsumprozesse begrenzt und spiegeln selten das vollumfänglich mögliche Ergebnis einer ROI-Berechnung.

Wesentlich für die vorliegende Untersuchung ist darüber hinaus, dass aus Sicht von 18% der befragten Executives heute noch gar keine Erfolgsmessung umgesetzt wird. Dabei werden die oben skizzierten Maßnahmen im Bereich Kommunikationscontrolling nicht mit Hinblick auf die Ermittlung eines Return on Social Media eingestuft. Im Kern geht es dabei eher um ein einfaches Kommunikationscontrolling. Anhand der diskutierten Metriken lassen sich Maßnahmen zur Optimierung der eigenen Kommunikationsstrategie in Social Media ableiten. Eine finanzielle Erfolgsbewertung ist damit jedoch nicht verbunden. Diese wird von dieser Teilgruppe mit Einschränkungen auch nicht eingefordert, da sich die Wirkung kommunikativer Strategien nicht zwingend an monetären Parametern messen lässt. Jedoch drückt diese Sichtweise in der vorliegenden Befragung nur die Meinung einer sehr kleinen Teilgruppe aus.

#### **4.2. Relevante Metriken und KPIs**

Die eben skizzierten Vorgehensmodelle schlagen sich auch in den Metriken nieder, die heute bereits eingesetzt werden, um den Erfolg des eigenen Social Media Engagements zu bewerten. Die innerhalb der vorliegenden Befragung erhobenen Metriken sind in Abbildung 7 dargestellt. Danach liegt der Schwerpunkt der Datenanalyse in den bereits diskutierten Kennzahlen zu Reichweite, Interaktion und User Engagement. 88% der befragten Unternehmen orientieren sich bei der Erfolgsbewertung u.a. an der Reichweite. Diese wird beispielsweise anhand von Fans, Followern, Clicks, Impressions und Views gemessen. Die Orientierung an Reichweite gilt innerhalb der befragten Gruppe als einfach und plausibel. Dabei lassen sich die entsprechenden Daten in der Regel direkt durch Zugriff auf die Analysemöglichkeiten der Plattformanbieter erheben. Darüber hinaus genießt die Orientierung an Reichweite auch unternehmensintern hohe Bedeutung. Dies trifft besonders auf vergleichende Reichweitenmessungen zwischen einzelnen Kanälen oder auf Wettbewerbsvergleiche zu. Die jeweils spezifischen Eigenschaften unterschiedlicher Kanäle bleiben dabei unberücksichtigt. Eine Darstellung des Return on Social Media erscheint ebenfalls schwierig. Häufig werden jedoch unter Nutzung der Reichweitenmessung vergleichende Kontaktpreisberechnungen angestellt. Dabei lässt sich bei geeigneter Darstellung möglicherweise eine relative Kosteneinsparung ermitteln, die zum Teil als Return on Social Media geltend gemacht wird. Die entsprechenden Analysen leiden jedoch an unterschiedlichen Mängeln. So basiert der Kontaktpreisvergleich lediglich auf einer Kostenvergleichsrechnung. Die korrespondierenden Effekte der Kommunikation bleiben unberücksichtigt. Auch die bereits definierten Unterschiede und Möglichkeiten alternativer Medien kommen nicht zur Geltung. Daher ist die Kontaktpreisrechnung für eine Ermittlung des ROI weitgehend ungeeignet. Die relevanten Mängel des Verfahrens sind den Unternehmen bekannt. Mangels Alternative werden entsprechende Modelle jedoch nach wie vor eingesetzt. Neben der reinen Berücksichtigung der Reichweite lässt sich in Social Media darüber hinaus die Interaktion messen. Dies wird von 52% der befragten Unternehmen bereits umgesetzt. Als relevante Metriken für die Interaktion mit den Usern gelten z.B. Likes, Kommentare, Retweets oder Shares. Die skizzierten Kennzahlen werden von befragten Executives durchgehend als relevant eingestuft, da sich in der Interaktion mit den Usern das Engagement der Community manifestiert. Dabei hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass Reichweite alleine für einen Erfolg in Social Media nicht ausreichend ist.

<b>Welche Metriken werden eingesetzt, um den Erfolg eines Engagements in Social Media zu bewerten?</b>	
	Referenzstichprobe Unternehmen
Reichweite (Fans, Follower, Clicks, Impressions, Views).	88%
Kennzahlen zum User Engagement (Likes, Kommentare, Shares, Retweets).	52%
Sentiment, Stimmungen, qualitative Analysen.	28%
Kennzahlen aus dem Social Advertising.	14%
Conversion, Lead Generation durch Social Media.	9%
Multivariate Statistiken, Kausal- und Korrelationsanalysen.	4%

Abbildung 7: Relevante Metriken und KPIs

Vielmehr geht es darum, die User durch relevante Strategien in den Dialog einzubinden. Dabei spielen die weiter oben skizzierten Strategiemuster eine wesentliche Rolle. Die Erzeugung von User Engagement wird jedoch von den meisten Unternehmen nach wie vor als schwierig erlebt. Dabei gelingt es aktuell nur wenigen Unternehmen der befragten Stichprobe, die User in einen nachhaltigen Dialog einzubinden. Im Ergebnis bleiben die Engagementraten häufig hinter den Erwartungen zurück. Ähnlich wie bei Reichweitenanalysen lässt sich darüber hinaus auch beim Faktor Engagement kein direkter ROI berechnen. Die Übertragung der entsprechenden Indikatoren auf finanziell bewertbare Kennzahlen wird häufig nicht vollzogen. Dies liegt mit Einschränkungen auch an der Komplexität bei der Anwendung zusätzlicher Messmethoden.

Neben der bereits dargestellten Ausrichtung auf Reichweite und Interaktion bieten sich zur Bewertung von Social Media darüber hinaus Sentimentanalysen an. Diese werden aktuell von 28% der befragten Unternehmen umgesetzt. In der Regel handelt es sich dabei um semi-automatisierte Auswertungen aus dem Social Media Monitoring. Das Sentiment gibt dabei an, in welcher Tonalität zu unternehmensrelevanten Inhalten berichtet wird. Häufig wird die Tonalität in positive, negative und neutrale Beiträge eingeteilt. Bei der Auswertung der Daten ist in der Regel eine qualitative Nachbereitung erforderlich. Anhand des Sentiment kann nun neben Reichweite und Interaktion auch der qualitative Ton der Kommunikation erfasst werden. Dies bietet wichtige Hinweise für die weitere Gestaltung der Kommunikation in Social Media. Darüber hinaus lassen sich aus Tonalitäten Rückschlüsse auf Meinungen und Präferenzen ziehen. Insofern bieten sich im Vergleich zu klassischen Medien erneut erweiterte Analysemöglichkeiten. Eine direkte Verbindung von Sentiment und finanziellen Kennzahlen ist jedoch erneut nicht möglich. Vielmehr müssen die Ergebnisse aus Sentimentanalysen durch weitere Datenerhebungen erweitert werden.

14% der befragten Unternehmen nutzen Social Advertising und ziehen zusätzlich Kennzahlen aus der Analyse entsprechender Ads heran. Dabei kann dargestellt werden, wie oft die entsprechenden Werbemittel zu Kontakten und weiterführenden Aktionen geführt haben. Durch die Möglichkeiten der Individualisierung lassen sich darüber hinaus einzelne Zielgruppen sehr genau ansprechen. Damit ergeben sich aus dem Social Advertising vielfältige Möglichkeiten zur weiteren Gestaltung. Beispielsweise kann bei Zuordnung einer ID der Kundenprozess vom Werbemittelkontakt bis zur konkreten Transaktion dargestellt werden. Dabei bietet Social Advertising auch einen Ansatz zur Darstellung der Customer Journey. Jedoch sind die befragten Executives mit Hinblick auf die Wirkungsdynamik einer isolierten Ad-Strategie skeptisch. Aus Unternehmenssicht geht es eher darum, Social Ads sinnvoll in komplexere Interaktions- und Engagementstrategien zu integrieren. Damit führt die Unterstützung durch Social Ads vielfach zu einer Erweiterung der Wirkung fundierter Social Media Strategien.

Letztlich bemisst sich der Erfolg in Marketing und Vertrieb jedoch an der Conversion und der Erzielung von Leads und Transaktionen. Rund 9% der befragten Unternehmen haben bereits entsprechende Messmodelle für diese Erfolgsmetriken umgesetzt. Dabei ist in der Regel eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden der Datenerhebung erforderlich. Dies ist besonders dann der Fall, wenn aus Kundenperspektive mit kanalübergreifenden Verhaltensmustern zu rechnen ist (z.B. Research Online, Purchase Offline, ROPO-Effekte). Dabei lassen sich in der Regel die onlinebezogenen Elemente des Kundenverhaltens einfach erfassen. Die entsprechenden Daten können klassisch durch die Webseitenanalyse, die Daten relevanter Plattformbetreiber und Social Media Monitoring erhoben werden. Soweit auch online gekauft wird ist häufig eine direkte Übergabe von Leads an den Onlinestore möglich. Entsprechend sind damit auch die via Social Media generierten Verkaufsabschlüsse ausweisbar. Soweit Transaktionen klassisch offline am POS stattfinden sind erweiterte Formen der Marktforschung erforderlich. Diese beziehen sich z.B. auf gestützte und ungestützte Kundenbefragungen. Somit kann direkt am POS nach Abschluss einer Transaktion einen Rückblick auf frühe Phasen der Kaufentscheidung genommen werden. Grundsätzlich ist daher davon auszugehen, dass innovative Unternehmen in dieser Hinsicht bereits heute den Einfluss von Social Media auf den konkreten Kaufprozess umfassend darstellen können.

Darüber hinaus können zusätzlich Verfahren der multivariaten Statistik eingesetzt werden. Dies ist jedoch nur für 4% der befragten Unternehmen relevant. Derartige Modelle sind besonders dann erforderlich, wenn indirekte Effekte zu messen sind und keine umfassenden Daten aus einer Zeitreihe vorliegen. Indirekte Effekte sind beispielsweise bei Serviceprozessen zu beobachten. Dabei ist die Frage relevant, wie sich eine hohe Servicequalität auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auswirkt. Auf Grund der hohen Individualität des Servicedesigns liegen jedoch (anders als bei klassischen Kaufprozessen) kaum standardisierte Prozesse und daher auch keine stabilen Daten aus einer Zeitreihe vor. Daher ist in diesen Bereichen häufig eine Querschnittsbefragung mit statistischer Bewertung erforderlich (siehe Fallbeispiel Telekom). Derartige Verfahren basieren meistens auf Daten aus Kundenbefragungen. In der Regel werden dann die Daten aus der Analyse kommunikativer Metriken mit der Ergebnisse der Kundenbefragung und Daten aus dem analytischen CRM kombiniert.

Die skizzierte Übersicht zeigt, dass die aktuell in der Praxis vorhandenen Metriken in Bezug auf die Erfolgsmessung erheblich variieren. Dies gilt auch für den Umfang der Kompetenz, der für die Entwicklung und den Betrieb entsprechender Messmodelle erforderlich ist. Grundsätzlich dominiert jedoch die Erhebung einfacher Kommunikationsmetriken ohne Anbindung an das strategische Geschäftsmodell mit den bereits dargestellten Konsequenzen einer fehlenden Messbarkeit eines Return on Social Media.

### 4.3. Herausforderungen der Erfolgsmessung

Die bislang skizzierten Ausführungen zur Erfolgsmessung legen nahe, dass die entsprechenden Vorgehensmodelle und Metriken in der Breite noch nicht umfassend ausgebaut und professionalisiert sind. Damit liegt in der Unternehmenspraxis ein erhebliches Mess- und Controllingproblem vor. Für die meisten befragten Unternehmen ist daher der Return on Social Media nicht genau bestimmbar. Im Gegenteil kommen häufig kommunikative Metriken zur Anwendung, die kaum Aussagen über den monetären Mehrwert eines entsprechenden Engagements ermöglichen. Dies lässt sich auf unterschiedliche Herausforderungen bei der Erfolgsmessung zurückführen. Die wichtigsten Faktoren sind in Abbildung 8 dargestellt.

Danach weisen über die Hälfte der Befragten darauf hin, dass keine standardisierten Messverfahren zur Erfolgsbestimmung verfügbar sind. Für 27% der befragten Unternehmen trifft dies voll und ganz zu, weitere 37% der Executives stimmen dieser Aussage weitgehend zu. Die Suche nach Standardlösungen lässt sich weitgehend mit etablierten Messmodellen aus der klassischen Marketingkommunikation erklären. Dabei galten über viele Jahre die Kosten für die Realisierung einer spezifischen Reichweite in Massenmedien als generell akzeptierte Währung für die Allokation von Werbebudget. Die Wirkungsperspektive bleibt jedoch auch bei dieser Betrachtung ausgeklammert. Insofern hat sich die Unternehmenspraxis langjährig an Kennzahlen mit begrenzter Aussagekraft orientiert. Durch die abnehmende Reichweite traditioneller Medien, zunehmende Zweifel an der Werbewirkung und die Möglichkeiten digitaler Kommunikationsformate gerät der allgemeine Quasi-Standard jedoch zunehmend unter Druck. Gleichzeitig wird auch auf Basis der vorliegenden Studie klar, dass kein neuer Standard in Sicht ist. Die Messung des Return on Social Media gelingt nur auf Basis individueller Messmodelle. Diese müssen die spezifische Ausgestaltung der Social Media Strategie berücksichtigen. Daher wird sich auch in den nächsten Jahren kein allgemeines Standardmodell durchsetzen. Unternehmen müssen vielmehr die generell verfügbaren Möglichkeiten zur Messung der Erfolgswirkung in individuelle Controllingstrategien umsetzen. Die Fallstudien der vorliegenden Studie zeigen, dass auf dieser Basis eine Erfolgsbewertung durchaus möglich ist.

Eine weitere relevante Herausforderung liegt aus Sicht der Befragten in der Verbindung von Kommunikationsmetriken und finanziellen Messgrößen. Für 65% der befragten Executives ist es eine Herausforderung, den Einfluss von Kommunikationsgrößen auf monetär relevante Kennzahlen darzustellen. Dabei bleibt jedoch festzuhalten, dass aktuell in der Praxis kaum entsprechende Modelle für ein ambitioniertes Kommunikationscontrolling eingeführt sind, die eine monetäre Analyse ermöglichen. Darüber hinaus sind viele Social Media Strategien noch zu wenig in unternehmerische Wertschöpfungsprozesse integriert. Daher lassen sich die gewünschten Analysen in der Praxis nicht durchführen. Der Einfluss der Kommunikation auf den finanziellen Erfolg kann nur geschätzt, subjektiv bewertet oder an globalen Größen festgemacht werden. Dabei liegt jedoch weniger ein Verfahrens- oder Messproblem, sondern eher ein Umsetzungsdefizit vor.

Zumindest scheitert eine Messung des Return on Social Media in den meisten Fällen nicht an politischen Gründen. Lediglich 25% der befragten Executives halten fest, dass eine fundierte Erfolgsmessung politisch nicht akzeptiert oder gewünscht ist. In diesen Fällen wird die Entwicklung und Durchführung ambitionierter Messmodelle mikropolitisch verhindert. Hauptsächlich ist dies dann der Fall, wenn die Ergebnisse der Erfolgsmessung politisch nicht gewünscht sind bzw. etablierte Machtpositionen in Frage stellen. Da Macht häufig an die Allokation von Ressourcen gebunden ist, sind fundierte Kennzahlenmodelle durchaus mit politischen Akzenten verbunden. Daher sollte die Einführung adäquater Modelle immer mit einer Debatte rund um die weitere unternehmerische Entscheidungsfindung verbunden werden. Auf diese Weise lassen sich mikropolitische Beeinflussungen oder Abweigungen der Ergebnisse vielfach vermeiden.

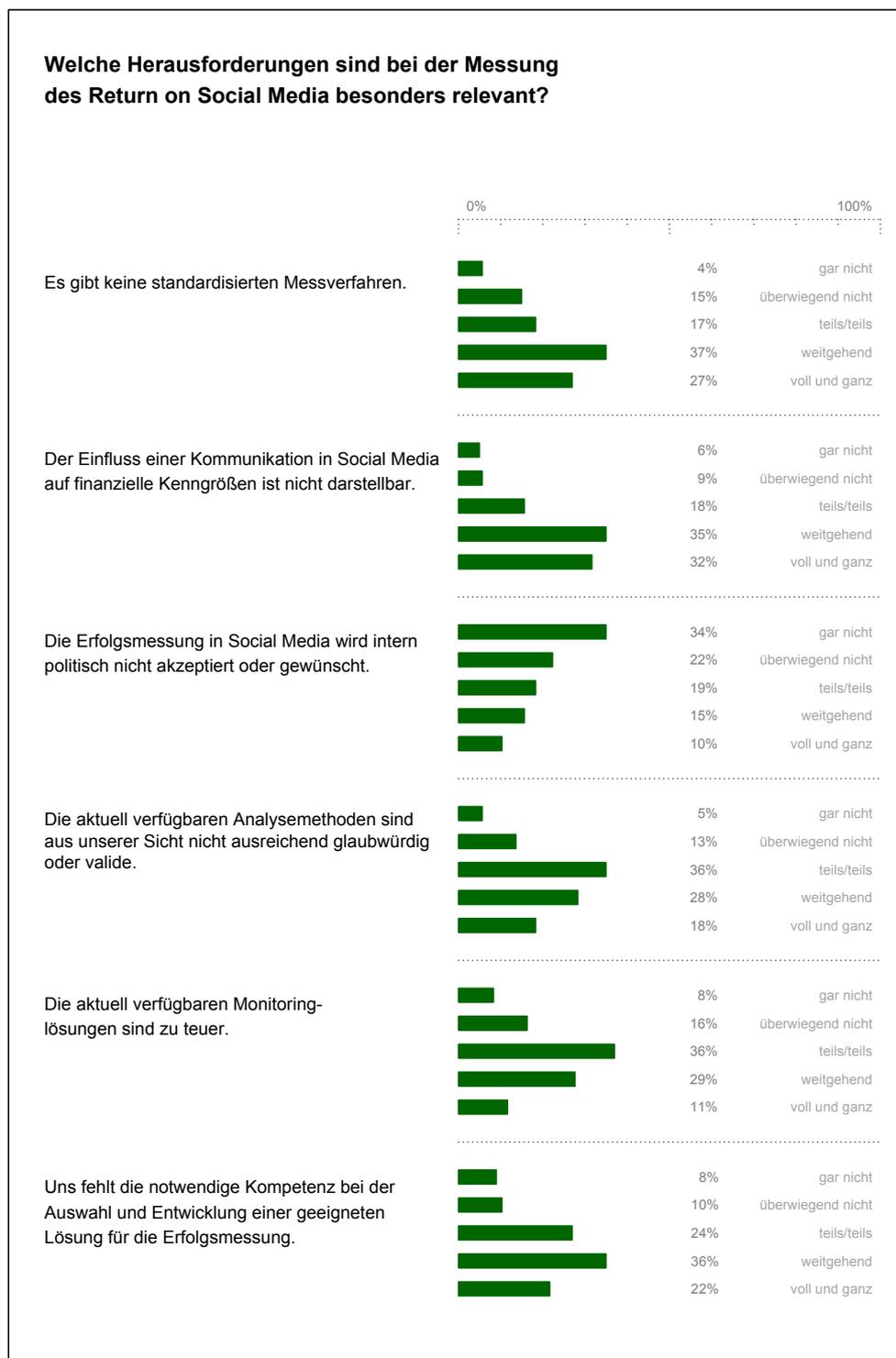


Abbildung 8: Herausforderungen bei der Erfolgsmessung

Weitere 46% der Befragten merken an, dass die aktuell verfügbaren Analysemethoden nicht ausreichend glaubwürdig und valide sind. Für 40% der Unternehmen sind die heute verfügbaren Monitoringlösungen noch zu teuer. Die beiden Aussagen beziehen sich auf die Verfügbarkeit und Qualität der Ergebnisse aus entsprechenden Analyseanwendungen.

Dabei zeigt sich zunächst, dass die Mehrzahl der Unternehmen die Verfügbarkeit passender Lösungen in Frage stellt. Dies lässt sich auch an den in dieser Untersuchung skizzierten Fallstudien festmachen. In der Regel setzen Best Practice Unternehmen bei der Erfolgsmessung auf die Kombination unterschiedlicher Methoden. Integrierte Lösungen liegen am Markt nicht vor oder sind aus Unternehmenssicht nicht ausreichend valide. Darüber hinaus werden die herangezogenen Einzelmetriken in der Regel durch einen individuellen Lösungsansatz verbunden. Häufig beruhen ambitionierte Messmodelle auf einer Kombination aus einer einfachen Webseitenanalyse, der Nutzung von Metriken relevanter Plattformen sowie der Marktforschung und der Analyse von Daten aus dem analytischen CRM. Social Media Monitoring ist bei der Erfolgsanalyse dagegen eher von untergeordneter Bedeutung. Die durch Social Media Monitoring gewonnenen qualitativen Daten eignen sich daher eher für andere Zielstellungen. Die Einführung einer komplexen Monitoringlösung für das Erfolgscontrolling erscheint dagegen in den meisten Fällen wenig angebracht. Jedoch ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der Aufbau geeigneter Modelle zur Erfolgsbewertung auch auf Unternehmensseite mit Aufwand verbunden ist. Daher müssen sich Unternehmen die Frage stellen, ob die Investition in einer Erweiterung der eigenen Messmöglichkeiten gewünscht ist.

Dies betrifft auch den Aufbau eigener Kompetenzen in den genannten Anwendungsbereichen. Über die Hälfte der befragten Unternehmen sieht eine wesentliche Herausforderung bei der Messung des Return on Social Media in der Erweiterung der eigenen Kompetenzbasis. Dies betrifft allgemein die Förderung von Medienkompetenz, jedoch auch spezifische Fähigkeiten in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung ambitionierter und wesentlich aussagefähiger Messmodelle. Daher müssen Unternehmen systematisch die eigenen Kompetenzen in den Bereichen CRM, Marktforschung, Webseitenanalyse sowie Social Media Monitoring ausbauen. Häufig sind die entsprechenden Fähigkeiten in unterschiedlichen Abteilungen bereits vorhanden. Soweit dies der Fall ist, geht es um eine Bündelung der entsprechenden Expertise. Grundsätzlich liegen jedoch in Bezug auf die Messung des Return on Social Media noch viele Herausforderungen vor, die jedoch weniger an der allgemein fehlenden Verfügbarkeit entsprechender Lösungen ansetzen. Den primären Fokus sollten Unternehmen auf die Förderung der eigenen Kompetenzen und die Umsetzung der bislang bereits vorliegenden Analysemöglichkeiten setzen.

## 5. Fallstudien

### 5.1. Allianz: Lokale Netzwerke als Erfolgsstrategie!

Die Allianz Gruppe ist in etwa 70 Ländern vertreten und einer der größten Finanzdienstleister der Welt. Der wichtigste und bedeutendste Markt des Unternehmens ist Deutschland, wo die Allianz 1890 ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen hat. Mit rund 20 Millionen Kunden, 9.000 Vertretern und über 30.000 Mitarbeitern erwirtschaftet die Allianz Deutschland AG einen Umsatz von rund 28 Milliarden Euro. Sie trägt damit etwa ein Viertel zum Gesamtumsatz der Allianz Gruppe bei.

Allgemein setzt sich die Allianz in Deutschland bereits seit 2010 strategisch und durch systematische Piloten mit der Wirkung von Social Media auf den Informations- und Kaufentscheidungsprozess (Anbahnung, Beratung, Verkauf, Kundenbindung inkl. Schaden + Leistung) Ihrer Kunden auseinander. Dabei lassen sich heute unterschiedliche Schwerpunkte und strategische Initiativen unterscheiden. Gemeinsames Kernkriterium ist, dass jede Maßnahme eine nachweisbare Wirkung auf den Informations- und Kaufentscheidungsprozess haben muss und dabei in Kosten-/Leistungskonkurrenz zu anderen Maßnahmen steht. Das Unternehmen betreibt eine zentrale Facebook Fanpage ([www.facebook.com/AllianzDeutschland](http://www.facebook.com/AllianzDeutschland)) mit aktuell über 224.000 Fans. Posts auf der Fanpage erzielen eine durchschnittliche, wöchentliche Reichweite von 0,5 Mio. Kontakten und eine durchschnittliche Engagement-Rate von 3,75 % (Berechnung siehe Abbildung 11). Der Fokus der zentralen Fanpage liegt dabei auf Schadenprävention durch Ratgeber-Posts (u.a. Hab & Gut schützen, Recht bekommen, Gesund bleiben) und schnelle Hilfe im Schadenfall über eine Facebook-Kundenservice-Anwendung mit Echtzeitanzeige von Antwortstatus und Reaktionszeit (<http://bit.ly/Allianz-hilft>).

Über Facebook hinaus werden beispielsweise eigene zielgruppenspezifische Twitter- und YouTube-Kanäle betrieben. Darüber hinaus werden für spezifische Zielgruppen die dezidierten Ansprache- und Targetingmöglichkeiten auf Facebook und anderen Social Media Plattformen genutzt. Dies gilt beispielsweise für die Bereiche Studenten, Radfahrer, Golf und Pferdesport (z.B. Identifizierung von in Social Media aktiven Pferdehaltern nach PLZ).

Die einzelnen Initiativen der Allianz unterliegen einer strategischen Steuerung im Marktmanagement der Allianz Deutschland. So ist beispielsweise aus strategischer Sicht ein zentrales Social Media Monitoring etabliert. Für mögliche kommunikative Krisen sind zentrale Prozesse zur Response und Bearbeitung institutionalisiert, die sich in mehreren „Shitstorms“ bewährt haben und die Diskussionen auf den Allianz Facebookseiten innerhalb von 36 bis 72 h komplett abebben ließ. Darüber hinaus wurde ein dezidiertes Governance- und Compliance-Regelwerk für das Gesamtunternehmen eingeführt. Insgesamt versteht die Allianz ihr Social Media Engagement als lernendes System. Dabei werden u.a. KPI-Systeme und verschiedene Expertencommunities für den weiteren Lernprozess gepflegt. Auf diese Weise soll ein kontinuierlicher Austausch zur Weiterentwicklung der Social Media Strategie mit allen Stakeholdern intern und extern gewährleistet werden.

Aus vertrieblicher Sicht liegt der Schwerpunkt der Allianz jedoch nicht auf der zentralen Facebook Fanpage. Die Stimulierung und Nutzung sozialer Netzwerke vor Ort in den Gemeinden und Regionen zählt vielmehr seit vielen Jahren zu den Aufgaben der dezentralen Agenturorganisation. Die Berater der Allianz fokussieren sich auf die Vermittlung von Wissen an die Kunden, den Aufbau langfristiger Beziehungen und das Wachstum des eigenen Geschäfts durch positive Kundenempfehlungen. Folglich setzte die Agenturstrategie bereits deutlich vor Facebook auf soziale Netzwerke. Umso besser integrieren sich die Möglichkeiten von Social Media in das Geschäftsmodell der Allianz.

Social Media bietet umfassende Ansatzpunkte zur Unterstützung der Kernaufgaben der Agenturorganisation. Daher wurde bei der Allianz im Januar 2012 die *“Facebook Toolbox für Vertreter“* für alle Agenturen deutschlandweit eingeführt. Entsprechend liegt der strategische Fokus der Allianz in dieser Hinsicht auf der Vernetzung der Agenturen mit Ihren Kunden und Interessenten vor Ort. Damit wird direkt das Interesse der Agenturorganisation bedient, sich in Ihren Communities vor Ort mit professionellen Agenturdarstellungen zu präsentieren und in Dialog zu treten. Darüber hinaus werden lokal relevante Inhalte für die User dieser lokalen Facebook-Seiten erzeugt, die in dieser Form in anderen Social Media Präsenzen nicht verfügbar sind.

## Profilbeschreibung von Oliver Hinz



### Charakterisierung des Facebook-Geschäfts

- Über 50 Verkäufe (davon 35 Neustücke) über Facebook in den letzten 3 Monaten
- Viele verschiedene Versicherungen: Allein in Interviewwoche Neustücke KFZ, Unfall, 2x Haftpflicht und Anpassungen Rechtsschutz, Leben
- Facebook-Kontakte: „alle“ - alle, die er auch auf der Straße grüßen würde, sind auch potenzielle Facebook-Freunde

### Key Learnings

- Organisatorisch/strukturell
  - 3x täglich systematisches Lesen des Newsfeeds, dazu immer online (PC oder iPhone)
  - Ca. 1-3 Posts und Shares pro Tag (oft Listen-spezifische Ansprachen)
  - Ca. 10-20 Likes und Kommentare pro Tage
  - Automatisches Posten der AZD-Posts
  - Detaillierte Nutzung von Facebook Listen für Freunde und Fans (Herkunftsbezogen (Veranstaltung, Reise), Interessensgruppierungen (Fußball, American Football, Business, Familie von Freunden, Kunden, Online-Spiele, Politik, Schulkameraden, besondere Freunde, [bei Fans] Personen über Werbemaßnahme / über persönlichen Kontakt)
  - Führt dediziert alle Facebook-Aktivitäten in Amis Online
- Inhaltlich
  - Reagiert auf alle versicherungsrelevanten Änderungen (in Interviewwoche, z.B., Umzug, bezahltes Bafög, verletzte Spieler, Kauf TV; Krankenhausaufenthalte, Geburt, Geburts-tage, neuer Mazda 2, Tätowierstudio, neue Telefonnummern, Berufsveränderungen)

Abbildung 9: Dezentrale Facebookseite einer Agentur der Allianz

Die *“Facebook Toolbox für Vertreter“* setzt sich aus einigen wesentlichen Komponenten zusammen. Dabei werden durch die strategische Initiative im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt. Zunächst geht es darum, die bereits vorhandenen sozialen Netzwerke der lokalen Agenturen durch die Nutzung von Facebook zu erweitern. Natürlich sind damit auch vertriebliche Ziele verbunden. Darüber hinaus sollen lokale und dezentrale Facebookpräsenzen in der Fläche durch das Toolkit in Einklang mit regulatorischen und markenspezifischen Anforderungen gebracht werden. Das Toolkit besteht im Kern aus einer Software für das Management der eigenen Facebookseite. Diese beinhaltet rechtlich abgesicherte Vorlagen für die Gestaltung der Facebookpräsenz. Im Detail umfasst dies beispielsweise das automatisierte Einstellen des jeweiligen Impressums, Kunden-Serviceanwendungen mit individuellen Inhalten der Vertreter sowie ein definiertes Tab für Videos aus dem Allianz YouTube Kanal (siehe Abbildung 9). Darüber hinaus werden von der Allianz redaktionelle Inhalte zentral zur Verfügung gestellt, die per Link auf die jeweilige Vertreter-Homepage, nicht zentrale Allianz.de, führen. Dies beinhaltet eine Frequenz von drei inhaltlichen Feeds pro Woche. Die Feeds werden von einer zentralen Redaktion erstellt, erlauben den Agenturen jedoch jederzeit eine lokale Anpassung der Inhalte. Darüber hinaus steht den Vertretern eine geschlossene Facebookgruppe für den Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Diese Community umfasst inzwischen über 1.030 Agentu-

ren, die sich permanent zu den eigenen Erfahrungen bei der Nutzung von Facebook austauschen. Dabei geht es um die Ableitung erfolgversprechender Strategien für die Bindung und Ansprache von Kunden via Facebook.

Voraussetzung für die Nutzung der Toolbox durch die Agenturen sind eigene Nutzererfahrungen (mind. 50 private Facebook Freunde) auf der Plattform sowie die erfolgreiche Absolvierung eines Online-Trainings. Dies umfasst diverse Onlineschulungen mit interaktiven Tests zur Evaluation der Social Media Readiness der Vertreter. Darüber hinaus steht den Agenturen eine weitere Toolbox für zielgruppenspezifische Kundenansprachen zur Verfügung. Dabei geht es um standardisierte Facebook Ads und Sponsored Stories, die spezifisch für die Ansprache relevanter Zielgruppen mit Nischenprodukten gedacht sind. Relevante Vertriebsfolge wurden auf diese Weise beispielsweise in den Nischengruppen der Golfer und Pferdebesitzer erzielt.

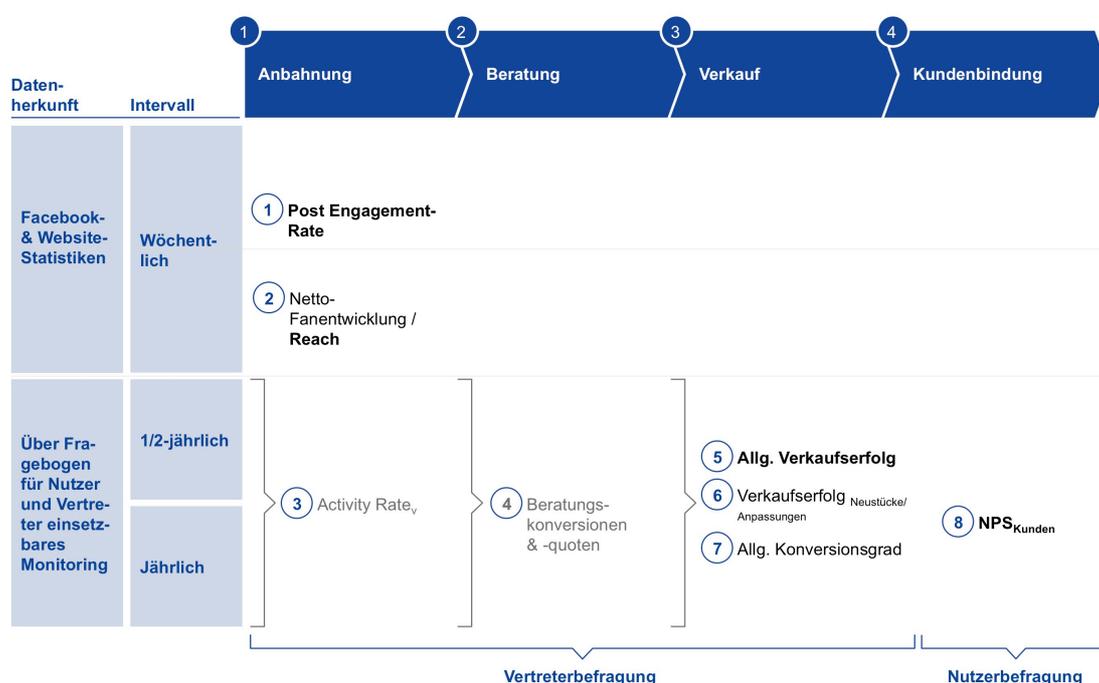


Abbildung 10: Facebook Sales Funnel Performance

Wie bereits skizziert hat die Allianz ein umfassendes Messmodell zur Bestimmung der Erfolgswirkungen der „Facebook Toolbox für Vertreter“ umgesetzt. Dies bezieht sich im Kern auf die Definition zentraler KPIs entlang der Beratungs- und Verkaufsprozesse. Allgemein segmentiert die Allianz den Verkaufsprozess in die vier Phasen (1) *Anbahnung*, (2) *Beratung*, (3) *Verkauf* und (4) *Kundenbindung*. Für jede der vier Phasen hat die Allianz zentrale KPIs definiert (siehe Abbildung 10). Diese werden in den frühen Phasen des Verkaufsprozesses durch die Erfassung von Metriken der Facebook Fanpage und die Webseitenstatistik erfasst. Die konkreten Auswirkungen auf Verkauf und Kundenbindung werden durch eine standardisierte Befragung von Usern und Agenturen erhoben. Als besonders wesentliche KPIs gelten bei der Allianz die sogenannte *Post Engagement-Rate*, der *allgemeine Verkaufserfolg* und der bereits angesprochene *Net Promotor Score (NPS)*.

Die *Post Engagement-Rate* bezieht sich dabei auf das durchschnittlich durch einen Post erzielte User Engagement (siehe Abbildung 11). Dazu werden auf Basis einer wöchentlichen Messung alle Userreaktionen auf jedes einzelne Posting durch die totale Reichweite des jeweiligen Posting geteilt sowie mit dem Faktor 100 multipliziert. Auf dieser Grundlage verfügt die Allianz über einen standardisierten und vergleichbaren Index zur Messung des erzeugten User Engagements pro Post.

Neben dem User Engagement ist der *allgemeine Verkaufserfolg* von wesentlicher Bedeutung. Dieser gibt die Anzahl der Versicherungsabschlüsse nach einem Facebookkontakt an. Damit liegt auch eine zentrale Metrik für die Conversion der Kommunikation im digitalen Raum in der Anbahnungsphase zum Abschluss eines Kontrakts in einer Offlineumgebung vor. Der allgemeine Verkaufserfolg wird auf Basis einer halbjährlichen Befragung der Agenturorganisation erhoben.

**Post Engagement Rate** = 
$$\frac{\text{Gefällt mir + Kommentare+ Teilen + Klicks auf Links + Fotoaufrufe/Videowiedergaben + Facebook Likes / Tweets /Google+ auf Allianz Landingpage}}{\text{Reichweite des Posts (nicht Fananzahl der Seite)}} \times 100$$

➔ Gibt an, ob ein Facebook-Post im Vergleich zum Durchschnitt in den Themenkategorien (z.B. Sponsoring vs. Ratgeber) über- bzw. unterdurchschnittlich viele Brutto-Kunden Interaktionen ausgelöst hat.

Wenn unterdurchschnittlich = keine Fortsetzung  
 Wenn überdurchschnittlich = Fortsetzung folgt, vgl. mit Fernsehquote

Abbildung 11: Definition der Post Engagement-Rate

Schließlich ist für die Allianz v.a. in Bezug auf Kundenbindung und Word-of-Mouth der *Net Promotor Score* relevant. Dieser bezieht sich auf den prozentualen Anteil der Kunden, die hinsichtlich der Allianz eine Weiterempfehlung aussprechen würden (= Promotoren) abzüglich es prozentualen Anteils der neutralen bzw. negativ eingestellten Kunden (= Detraktoren) an. Mit Blick auf eine starke Kundenbindung und die Erzeugung positiver Word-of-Mouth Kommunikation ist daher mindestens ein positiver NPS anzustreben.

Der Erfolg der *“Facebook Toolbox für Vertreter“* kann sich sehen lassen. Innerhalb von 12 Monaten haben über 1.000 Agenturen aus eigener Initiative heraus am Programm teilgenommen. Gemeinsam haben die dezentralen Fanseiten inzwischen eine Kontaktbasis von mehr als 200.000 Fans und Freunde erreicht. Die Reichweite der lokalen Seiten umfasst insgesamt pro Woche ca. 0,9 Mio. User. Damit übersteigt die Reichweite der lokalen Strategie deutlich die Reichweite der zentralen Allianz Fanpage. Durch die Toolbox und die darin enthaltenen Regelungen zu Compliance und Branding konnte ein absolut einheitliches Erscheinungsbild auf Facebook umgesetzt werden. Die legalen Anforderungen an den Betrieb entsprechender Seiten werden umfänglich eingehalten.

Positive Effekte lassen sich auch in Bezug auf die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Allianz konstatieren - Werte die besonders nach der Finanzkrise erheblich an Bedeutung gewinnen. Die Erfolgsmessung der Allianz macht deutlich, dass sich die Aktivitäten des Unternehmens positiv auf den Net Promotor Score (NPS) auswirken. Soweit Fans über lokale Facebook Agenturseiten an die Allianz gebunden sind, erreichen diese einen durchschnittlichen NPS von +43. Wenn diese Fans tatsächlich Kunden der Allianz sind liegt der NPS bei +58, bei Fans

die noch nicht Kunden der Allianz sind liegt der NPS immer noch positiv bei +6. Im Vergleich zu Durchschnittswerten der Versicherungswirtschaft hebt sich die Allianz in Bezug auf den NPS damit durchgehend vom Wettbewerb ab. Damit kann eine hohe Wettbewerbsrelevanz der Social Media Strategie unterstellt werden.

Darüber hinaus lässt sich ein signifikanter Einfluss des Social Media Engagements auf den Vertriebs Erfolg ausmachen. Agenturen mit aktiver Beteiligung an der *“Facebook Toolbox für Vertreter“* schließen im Quartal im Durchschnitt 7.6 Versicherungsverträge über Facebook ab. Dabei handelt es sich in der Regel um monetär relevante Kontrakte mit hoher Rentabilität. 60% dieser Verträge lassen sich als klassisches Neugeschäft klassifizieren. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass durch ein strategisch fundiertes Engagement auf Facebook ein signifikanter Einfluss auf den gesamten Vertriebsprozess umsetzbar ist. Dies betrifft die Information der Kunden, die Anbahnung von Kontakten, Beratungsleistungen, Vertriebsmaßnahmen sowie die Gestaltung von Services und After-Sales Dienstleistungen.

## 5.2. Beck's: Markenwerte digital erfahren!

Beck's ist eine Marke aus dem Hause Anheuser-Busch InBev. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 150.000 Mitarbeiter/innen. Damit ist der Konzern die größte Brauereigruppe der Welt. Anheuser-Busch InBev führt weltweit mehr als 200 Marken und hält einen Marktanteil von ca. 20% am globalen Biermarkt. Unter den größten FMCG-Unternehmen nimmt der Konzern mittlerweile Platz 6 ein. Die Marke Beck's verfügt inzwischen über eine mehr als 140-jährige Tradition. Allgemein ist die Ausrichtung der Marke langfristig entlang der Markenidee "*Champion of Independent Thinking*" aufgestellt. Durch die Marke werden somit überwiegend Attribute wie Unabhängigkeit, Internationalität und Freiheit transportiert. Kanalübergreifend sind alle Maßnahmen der Kommunikation wie z.B. Redaktion, Inhalte, Kampagnen und Tonalitäten an der Markenidee ausgerichtet.

In 2012 hat das Markenmanagement unter dem Motto "*Folge Deinem inneren Kompass*" eine neue strategische Ausrichtung mit erheblichen Schwerpunkten auf digitaler Kommunikation und Social Media umgesetzt. Dabei folgen alle digitalen Formate ebenfalls der zentralen Markenidee. Beck's startete die neue Dachmarkenkampagne mit einem TV-Spot. Dabei wurde die neue Markenwelt aus visueller Sicht deutlich urbaner ausgerichtet. Zielsetzung der Strategie ist u.a. eine zeitgemäßere Ansprache der Zielgruppe. Daher werden neben TV-Spots im Kern Onlineformate und Social Media Plattformen genutzt. Wesentlich ist dabei die Zielsetzung, für den Nutzer eine aktivere Auseinandersetzung mit der Marke zu ermöglichen.

Im Mittelpunkt der Online-Strategie stehen unterschiedliche Maßnahmen. Zu Beginn der neuen Kampagne wurde eine Displaystrategie gestaltet und mit Gewinnspielen kombiniert. Darüber hinaus war der Kampagnenstart durch eine Porträtreihe gekennzeichnet, die anhand von Online-Videos interessante Persönlichkeiten vorstellt. Die Videos werden ausführlich auf Webseite <http://www.becks.de> präsentiert und sind auch auf YouTube, Facebook, MySpace und Google+ verfügbar. Bei den eigenen Social Media Präsenzen setzte Beck's eine Konzentrationsstrategie um. Dabei wurden die drei bisherigen Facebook-Seiten und YouTube-Kanäle durch eine einheitliche Facebook-Seite abgelöst und um eine Google Plus-Seite ergänzt.

Der Markenauftritt schlägt einen neuen Weg in der Kommunikation ein. Wesentlich sind darüber hinaus der mediale Wandel und die Interaktion mit den Usern. Die zentrale Plattform für den Auftritt ist das Internet. Dabei befasst sich das Unternehmen bereits seit 2011 mit digitalen Strategien. Nach einer Erprobungsphase und der Förderung wesentlicher interner Kompetenzen steht das Thema "Digital" mittlerweile im Kern der Markenstrategie. Der Grund für diesen Strategiewandel liegt v.a. in den umfassenden Dialogmöglichkeiten des Internet. Aus Sicht von Beck's verlagern sich die Zielsetzungen für Marketing und Kommunikation nachhaltig in Richtung Interaktion. Dabei ist es wesentlich, über intensive Dialoge ein Engagement der Kunden und User für die eigene Marke aufzubauen.

Der Schlüssel für ein nachhaltiges User Engagement liegt in der Verbindung zu den Konsumenten. Dies ist besonders für Unternehmen mit mehrstufigen Vertriebssystemen relevant, da in der Praxis über den Handel kein direkter Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und den eigenen Kunden vorliegt. Darüber hinaus ist im deutschen Bierhandel das Produkt auf Grund des Reinheitsgebots stark vergleichbar. Produktpräferenzen werden nicht über rationale Mehrwerte, sondern über Emotionen bedient. Der Dialog an sich wird bei Beck's über eine hochwertige Contentstrategie aufgebaut. Dabei verfolgt das Unternehmen den Ansatz, Themen- und Kommunikationsräume zu schaffen, die aus Sicht der User für einen nachhaltigen Dialog interessant sind. Das Interesse der User wird dabei v.a. über die Faktoren Mehrwertinformation und Unterhaltung bzw. Emotionalität angesprochen. Intern wird dieser Ansatz unter dem Label "*Fans First*" zusammengefasst. Die über digitale Kanäle verbundenen User erhalten relevanten Informationen zu Produkten und spezifische Verkaufsaktionen früher als der Kunde im klassischen Handel. Darüber hinaus werden spezifische Gewinnspiele und Incentives für die User umgesetzt.

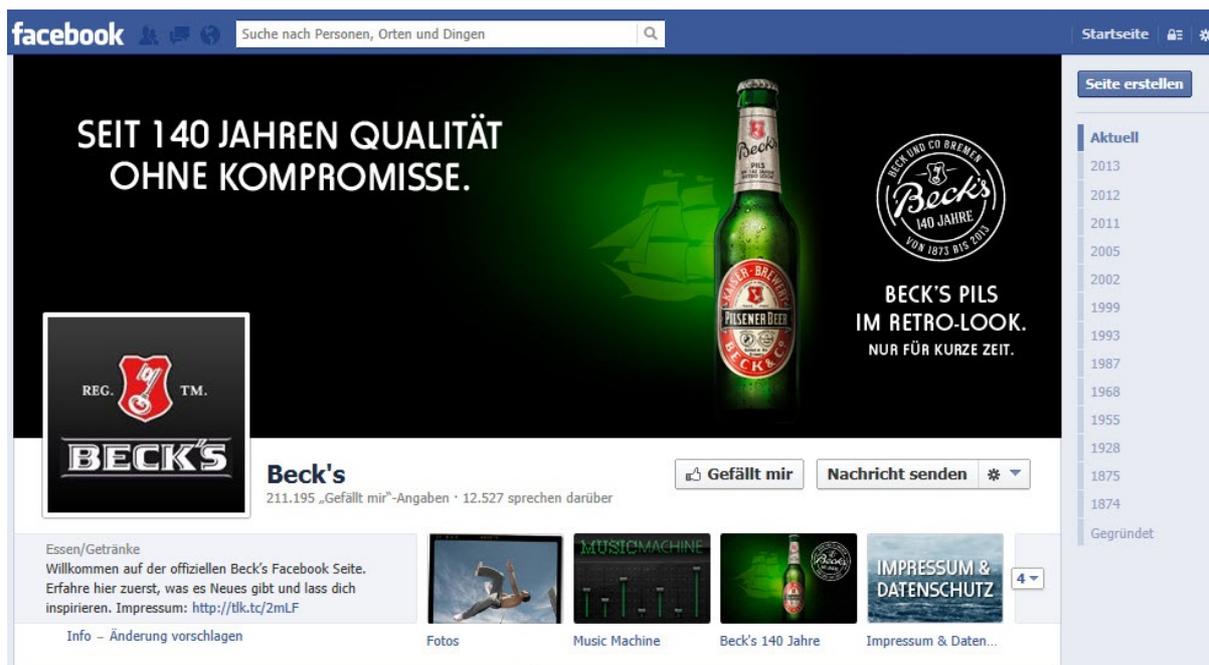


Abbildung 12: Facebook Fanpage von Beck's

Bei der Gestaltung des Content setzt Beck's auf kurze Texte, die jeweils immer durch Bilder angereichert sind. Der Content ist in dieser Hinsicht tagesaktuell umzusetzen. Dafür steht ein Redaktionsplan zur Verfügung, der eine vollständige Bild- und Themenplanung beinhaltet. Die vermittelten Geschichten müssen schnell, direkt und spannend sein. Bei der Anzahl der Postings pro Woche hat das Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit einer Gesamtmenge von maximal fünf Postings pro Woche gemacht. Grundsätzlich lassen sich auf Basis der empirischen Daten bei Beck's optimale Tage und Zeiten für ein einzelnes Posting bestimmen. Darüber hinaus sollten die Postings die Fans motivieren und eigene Reaktionen auslösen (z.B. durch Fragen, Anforderung von Feedback). Die Facebookseite selbst wird bei Beck's inzwischen rund um die Uhr betreut, um ein mögliches Feedback der User zeitnah bearbeiten zu können.

Für die zielgruppenspezifische Kommunikation mit relevanten Kunden wurden darüber hinaus entsprechende Nutzerprofile erstellt. Das Profil des typischen Beck's-Konsumenten wird intern als "Damian" bezeichnet. Damian zeichnet sich jedoch nicht durch ein spezifisches Alter, sondern v.a. durch eine Lebenseinstellung aus, die sich entsprechend in der Markenidee von Beck's manifestiert. Für den Aufbau von Kontakten zu entsprechenden Kunden und die Herstellung eines hohen User Engagements ist es aus Sicht von Beck's wesentlich, die Nutzungssituation bei Social Media zu berücksichtigen. Wissenschaftliche Studien zeigen an dieser Stelle auf, dass der typische Facebookuser v.a. an einer Kommunikation mit Freunden interessiert ist. Die Präferenz für eine Kommunikation mit Marken ist dagegen eher schwach ausgeprägt. Daher orientiert sich die Kommunikation bei Beck's an einer Unterhaltung mit Freunden. Konkret geht es darum, Geschichten zu erzählen, Emotionen zu wecken, Erlebnisse zu teilen und Konsumenten zu inspirieren. Im Fokus steht jeweils die Interaktion zwischen Unternehmen und User sowie die Peer-to-Peer Kommunikation.

Die konkrete Kommunikation in Social Media lässt sich an spezifischen Prinzipien konkretisieren. Unter "Hook & Hold" bezeichnet Beck's beispielsweise den Aufbau von Reichweite und die direkte Herstellung einer Interaktion mit relevanten Usergruppen. Für Reichweite und Interaktion werden dabei klare Kommunikationsziele und Metriken herangezogen. Der Erfolg einzelner Postings lässt sich spezifisch bereits in einer frühen Phase der Kommunikation bewerten. Die weitere Strategie ist auf dieser Basis entsprechend anzupassen. Hinsichtlich der Erzielung

von Reichweite setzt Beck's auf Paid- und Earned-Media. Zum Teil werden in dieser Hinsicht Gewinnspiele und Incentives umgesetzt, die das direkte Netzwerk der bestehenden Community adressieren. Beck's setzt darüber hinaus auch auf Social Advertising. Dabei wirken sich v.a. *Page Post Ads* auf Facebook positiv auf die Reichweite aus, bei denen allgemein gut wirkende Postings in der Newsbereich von bislang nicht vernetzten Usern verlängert werden. Das Gesamtengagement der Facebook-Community von Beck's liegt dabei mit einem Durchschnitt von 2,33 % deutlich über dem Durchschnitt anderer Facebookseiten. Trotz des relativ hohen User Engagements bleibt auch bei Beck's der Großteil der User passiv. Daher hat die Pflege der aktiven Fans eine hohe Bedeutung. Unter dem Motto "*Looking for the Superfan*" werden diese so genannten "*Creators*" systematisch gesucht und besonders angesprochen. Dies umfasst auch spezifische Betreuungs- und Incentiveaktionen für diesen relevanten Userkreis.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass in Bezug auf Beck's durchaus ein Interesse der User für ein spezifisches Engagement gegeben ist. Dies wird durch unterschiedliche Aktionen kontinuierlich unterstützt. Allgemein werden die User bei derartigen Aktionen zu eigenen Beiträgen angeregt. Beispiele finden sich u.a. zur Kommunikation rund um das alkoholfreie *Beck's Blue* (die User formulieren Fließtextgedanken zu vorgegebenen Situationen) oder die Kampagne "*Gehe Deinen eigenen Weg*" (die User müssen sich zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden). Besonders gute Effekte erzielte die *Art Label Aktion* im Sommer 2012. Hier konnten die User die Beck's-Flaschen mit Art Label sammeln, eigene Fotos erstellen und schließlich über ein Gewinnspiel attraktive Preise gewinnen.

Den bislang tiefsten Ansatz zur Co-Creation mit Kunden unternahm Beck's jedoch mit dem Ansatz "*Your Mix. Your Way*". Dabei ist der User nicht nur in die Gestaltung des Labels eingebunden. Auf der Grundlage einer integrierten Ausbildungsstrategie nahmen die User die Rolle der Produktentwicklung an. Zunächst erhielten die User die erforderlichen Informationen zur Getränkeherstellung. Danach wurden jeweils spezifische Mixed-Getränke entwickelt. Der Entwicklungsprozess wurde online dokumentiert und umfasste alle relevanten Produkteigenschaften, d.h. der User hatte final Einfluss auf Namensgebung und Geschmacksausrichtung. Die besten Kreationen wurden anschließend im Rahmen eines Voting durch die eigene Community bewertet. Parallel wurden die Konzepte durch eine begleitende Marktforschung getestet. Im Ergebnis brachte Beck's eine Mixed-Getränk unter dem Label "*Summer Holunder*" auf den Markt. Dieses wurde sowohl in digitalen Medien, als auch am POS inszeniert. Auf Grund der Verkaufszahlen des Produkts lässt sich sagen, dass die via Social Media erzeugte Kreation die absatzstärkste Summer Edition des Unternehmens darstellt. Als Nebenprodukt der Crowdsourcing-Initiative wurde das zweitplatzierte Produkt exklusiv an den Vertriebspartner Kaufland abgeben. Dabei übernahm Kaufland sowohl den kompletten Vertriebsweg, als auch eine spezifische Absatzgarantie für das Neuprodukt.

Die Beispiele "*Your Mix. Your Way*" oder die "*Art-Label Kampagne*" von Beck's lassen sich sehr gut strategisch mit Hinblick auf den Return on Social Media interpretieren. Bei digitalen Strategien muss immer berücksichtigt werden, wie sich der Dialog im Netz auf konkretes Kundenverhalten in einer Offlineumgebung auswirkt. Nur auf Basis einer Vernetzung von Online und Offline lassen sich die monetären Effekte entsprechender Kommunikationsprogramme klar bestimmen. Im Falle von Beck's trifft dies v.a. auf einen erzielten Mehrumsatz bei den eigenen Produkten zu. Ein aktuelles Umsetzungsbeispiel dieser Verbindung von Online- und Offline-Kommunikation findet sich bei der Zusammenarbeit zwischen Beck's und Spotify (siehe Abbildung 13). Im Aktionszeitraum von Anfang Juni bis Ende Juli haben Verbraucher beim Kauf eines Beck's-Sixpacks die Chance, den Musik Streaming Service Spotify einen Monat kostenlos zu nutzen und dort aus 20 Millionen Musiktiteln frei wählen zu können. Die Promotion wird über die rund 18 Millionen Beck's Six-Packs umgesetzt, die während des Zeitraums im Umlauf sind. Insgesamt sind 108 Millionen Kronkorken mit Aktionscodes versehen. Für zehn gesammelte Codes, die auf <http://www.becks.de> eingegeben werden, erhält der Teilnehmer die Chance, einen gratis Monat Spotify Premium zu gewinnen. Zusätzlich werden unter allen Teilnehmern zehn VIP-Festival-Wochenenden verlost.

Abbildung 13: Integration von Online- und Offline-Kommunikation bei Beck's und Spotify

Der Fokus auf digitale Strategien hat auch Auswirkungen auf klassische Medien. Auf Grund der enormen Reichweitenverluste in TV und Print zieht sich Beck's aus diesen Medien immer weiter zurück. Laut Nielsen lagen die Bruttoausgaben 2012 allein für die Marke Beck's um 43 Prozent unter Vorjahr. Ins TV flossen zwar immer noch rund 7 Millionen Euro und damit der Großteil der klassischen Werbeausgaben, aber auch hier waren es 38 Prozent weniger als 2011. Daraus erklärt sich jedoch keine klassische Einsparstrategie. Gerade junge Marken wie Beck's lassen sich in digitalen Kanälen sehr gut führen. Die verfügbaren Ressourcen werden daher zunehmend in die Integration der User und in den Aufbau digitaler Touchpoints investiert. Darüber hinaus werden freie Werbemittel aus klassischen Medien in Social Advertising investiert. Daten der eigenen Marktforschung belegen, dass sich dieser Mix aus digitaler Kommunikation bei gleichzeitiger Markenpositionierung via TV deutlich effektiver auf die Zielgruppenansprache auswirkt.

Organisatorisch hat sich Beck's ebenfalls auf den digitalen Wandel vorbereitet. Die relevanten Unternehmensbereiche sind inzwischen cross-funktional als Bestandteil der Marketingabteilung in einer Einheit mit der Bezeichnung *Consumer Connections* gebündelt. In diesem Bereich sind u.a. die Mediaplanung, Sponsoring, Eventmanagement und Kommunikation integriert. Ziel dieser Initiative ist die Bündelung möglichst vieler Bereiche mit Kundenkontaktpunkten.

Bei der Bewertung des Return on Social Media zeigen die gesetzten Maßnahmen Wirkung. In der Kernzielgruppe der 18- bis 34-jährigen verfügt die Marke über hervorragende Markenwerte. Die Markenbeliebtheit konnte nach Ergebnisse der eigenen Marktforschung auf über 36 Prozent gesteigert werden. Beck's ist damit mit Abstand das beliebteste Bier in Deutschland. Darüber hinaus sind positive Effekte in Bezug auf die Kundenbindung feststellbar. Schließlich erzeugt der Austausch mit den Kunden Feedback zum Produkt selbst und ermöglicht weitere Ansätze für die Verbesserung der eigenen Leistungen. Bei der Erfolgsmessung werden im Digitalbereich v.a. kommunikative Metriken in den Bereichen Reichweite und Interaktion herangezogen. Darüber hinaus ist wie bereits dargestellt immer der Transfer in den Offlinebereich darzustellen. Daher verfügen die einzelnen Maßnahmen in der Kommunikation in der Regel über eine starke Interaktion zu Produkten und Events (z.B. Beck's Blue, Your Mix. Your Way, Art-Label Kampagne). Entsprechende Aktionen in diesen Bereichen lassen sich dann mit einer direkten Absatzwirkung im Handel abgleichen. Auf abstrakter Ebene wird zusätzlich durch eine umfassende Marktforschung der Kommunikationseffekt auf die Entwicklung der Markenpositionierung gemessen. Damit basiert die Ermittlung des Return on Social Media aus einer kombinierten Erfassung von Kommunikationsmetriken, Verkaufskennzahlen und Daten der allgemeinen Marktforschung.

### 5.3. Microsoft: Earned Media schlägt Paid Media!

Microsoft ist ein amerikanisches IT-Unternehmen mit Sitz in Redmond (USA). Gegründet wurde das Unternehmen 1975 (US-Mutterkonzern) bzw. 1983 (Niederlassung in Deutschland). Microsoft ist spezialisiert auf die Herstellung und den Vertrieb von Soft- sowie Hardwareprodukten für Unternehmen und Konsumenten. Weltweit beschäftigt das Unternehmen mehr als 94.000 Mitarbeiter/innen. Damit zählt Microsoft zu den größten IT-Unternehmen der Welt. Auf Grund der Affinität zur IT und der Bedeutung des digitalen Wandels für das eigene Kerngeschäft setzt sich Microsoft bereits seit geraumer Zeit mit Social Media auseinander. Die Kommunikation mit Social Media sowie die sich damit verbundenen Möglichkeiten werden besonders in Marketing und Unternehmenskommunikation hoch eingestuft. Daher werden die Auftritte des Unternehmens im Social Web als genauso relevant bewertet, wie die unternehmenseigenen Webdienste und Medienangebote.

Die Zielgruppen für eine Kommunikation mit Social Media sind bei Microsoft heterogen. Zum einen bezieht sich das Engagement auf aktuelle und potenzielle Kunden, die von der Informationsbeschaffung, über die Evaluierung bis hin zur Kaufabwicklung und dem After Sales-Support begleitet werden. Zum anderen fokussiert die Social Media Strategie auf Blogger oder Journalisten, die mit Neuigkeiten rund um das Produktportfolio versorgt werden. Eine weitere wichtige Zielgruppe sind Professionals am Arbeitsmarkt, die als potentielle Arbeitnehmer in Frage kommen und soziale Plattformen für Jobangebote nutzen. Aus strategischer Sicht konzentriert sich Microsoft bei der Kommunikation mit Social Media auf wenige Onlinepräsenzen. Dabei werden alle relevanten Zielgruppen in der Regel durch eine einzige Präsenz integriert angesprochen. Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist der diesjährige CeBIT-Auftritt von Microsoft. Unter dem Motto *“CeBIT für alle“* wurden sämtliche Vorträge der Hauptbühne in das Web und in die Social Media Kanäle von Microsoft gestreamt. Die Experten der Vorträge standen darüber hinaus für Fragen in einem Online-Chat zur Verfügung. Durch die Digitalisierung der Inhalte und die Verbreitung via Social Media konnte die Reichweite der Expertenvorträge auf ca. 2 Millionen Abrufe erweitert werden.

Trotz der skizzierten Erfolge und der neuen Möglichkeiten von Social Media musste auch Microsoft zunächst interne Vorbereitungen für die Umsetzung der Social Media Strategie treffen. In erster Linie bezog sich dies auf die Schaffung geeigneter Strukturen, Prozesse und Richtlinien für die Nutzung der neuen Medien. Diese mussten geschaffen werden, damit die eigene Mitarbeiter/innen Inhalte im sozialen Web nach strategischen Kriterien gestalten und verbreiten. Im Wesentlichen war auch zu berücksichtigen, dass nicht jeder Mitarbeiter im Konzern der Generation der *“Digital Natives“* angehört. Zum Teil sind bei Microsoft deutlich ältere Personen beschäftigt, die mit Social Media bisher noch gar nicht oder nur sehr sporadisch in Kontakt gekommen sind. Dieser Generation musste die gesamte Thematik und der strategische Ansatz vermittelt werden. Dabei stand auch der Aufbau von Medienkompetenz im Fokus. Erst nach einer Auseinandersetzung mit den skizzierten internen Anforderungen konnte das eigentliche Ziel der jeweiligen Auftritte verfolgt und eine professionelle Struktur sowie Strategie geschaffen werden.

Eine weitere Herausforderung liegt in dieser Hinsicht darin, dass es sich bei Microsoft um einen weltweit agierenden Konzern mit vielen Teileinheiten handelt. Selbst bei einer kleinen Tochtergesellschaft wie der Microsoft Deutschland GmbH existieren unterschiedliche Interessen, die in Bezug auf die strategische Umsetzung erfüllt werden müssen. Daher wurde über alle Abteilungen hinweg das sogenannte *Social Media Council* geschaffen. Dieses beinhaltet Repräsentanten aus allen relevanten Unternehmensbereichen. Das Council steht unter der Leitung von PR und zentraler Marketingorganisation. Zu relevanten Fragen werden darüber hinaus Vertreter aus HR, Legal sowie ggf. aus den Produktgruppen und dem Developmentteam eingeladen. Das Council trifft sich einmal pro Monat und bespricht den Fahrplan der nächsten vier Wochen. Die Entscheidungen der cross-funktional besetzten Gruppe unterliegen dabei stets der unternehmensweiten Social Media Strategie.



Abbildung 14: Landingpage für Windows 8 Update

Das *Social Media Council* ist darüber hinaus für die Ausrichtung und Weiterentwicklung der Social Media Strategie verantwortlich. Wesentliche Kernziele der eigenen Strategie beziehen sich auf die Vergrößerung der Reichweite, die Förderung der Interaktion mit relevanten Zielgruppen sowie der Unterstützung des vertrieblichen Erfolgs bei einzelnen Maßnahmen und Kampagnen. Die Leistungen von Microsoft lassen in vielen Fällen digital übermitteln (Software) oder in Form von Online- und Versandshops (Hardware) beziehen. Daher kann über eigene und externe Shopangebote ein direkter Einfluss auf den Vertrieb dargestellt werden. Durch die Repräsentanten der einzelnen Abteilungen im *Social Media Council* lassen sich darüber hinaus weitere Ziele mit in die Planung einbringen. Die Operationalisierung der übergreifenden Geschäftsziele auf einzelne Abteilungen und deren spezifische Ziele ist daher wesentlich, um den Erfolg im Social Web messbar zu machen.

Die Wertschöpfungskette in Social Media folgt bei Microsoft einer klassischen Verkaufskanallogik. Durch den Dialog mit relevanten Zielgruppen werden umfassende Verkaufsmöglichkeiten generiert. Dies manifestiert sich beispielsweise darin, dass Social Media die Möglichkeit eröffnet, mit einer großen Anzahl kleiner Partner (Reseller, User, Berater) in Kontakt zu treten und diese stets auf dem Laufenden zu halten. Microsoft ist darüber hinaus darauf fokussiert, der vertriebsrelevanten Einfluss der skizzierten Partnerdialoge messbar zu machen. Dies betrifft unter anderem die Wahrnehmung der Marke, einzelne Produkte, die Kundenbindung oder den After Sales Support. Im Zuge der Social Media Strategie bietet Microsoft zudem die Möglichkeit für Onlinetransaktionen über den Microsoft Store. Damit lassen sich vertriebliche Erfolge direkt im Onlinekanal erfassen. Darüber hinaus ist eine Analyse der kanalübergreifenden Effekte in den weiteren Verkaufskanälen geplant.

Bei Microsoft verfügt die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Mittel über eine hohe Bedeutung. Daher muss sich das *Social Media Council* systematisch mit dem Return on Social Media befassen. Grundsätzlich konzentriert man sich an dieser Stelle nicht nur auf einen einzigen Faktor. Jede Fachabteilung hat ihre eigenen Faktoren und Schwerpunkte, die berücksichtigt werden müssen. Die Bedeutung dieser Messung ist wesentlich, da diese begründet, weshalb überhaupt Mittel für Social Media bereitgestellt werden. Für die tatsächliche Messung werden verschiedene Lösungen herangezogen. Dies betrifft sowohl die Analysemöglichkeiten einzelner Websites und Social Media Plattformen, Social Media Monitoring sowie die Messung der Conversion durch Verkaufszahlen im Onlinehandel. Allgemein ist dabei immer ex ante eine Vorauswahl der strategischen Ziele und der Erwartungen in Bezug auf die Zielerreichung vorzunehmen. Anhand der Ergebnisse der Messung über einen bestimmten Zeitraum ist es zudem möglich, die Strategie flexibel abzuändern und auf neue Gegebenheiten anzupassen.



Abbildung 15: Landingpage für Microsoft Surface

Die Herausforderungen bei der Messung des Return on Social Media liegen darin, dass die jeweiligen Unternehmensziele zunächst mit kommunikativen Strategien in Social Media zu verbinden sind. Nur wenn diese Messdaten homogen aufbereitet werden, ist ein Vergleich mit anderen Abteilungen und deren Zielen möglich. Zur Generalisierung dieser Daten wurde bei Microsoft ein komplettes Rahmenwerk entwickelt. Dies ermöglicht es, die Unternehmensziele in Verbindung mit Messfaktoren, Taktiken, Tools, Personen und Technologien in Einklang zu bringen. Berücksichtigt werden dabei die messbaren Kennzahlen genauso wie die Art der Contentgenerierung und die zur Verfügung stehenden Plattformen.

Durch Monitoringlösungen werden bei Microsoft darüber hinaus alle verfügbaren Social Media Präsenzen analysiert und je nach strategischer Ausrichtung bewertet. Gemessen werden u.a. Reichweite (Fans, Freunde der Fans, Page Impressions), Engagement (Likes, Kommentare, Shares, Views), Aktionen (aktive User, Downloads) sowie Verbreitung (externe Verweise, Shares, Empfehlungen). Die gewonnen Kennzahlen können anschließend graphisch aufbereitet werden, so dass sich anhand von Diagrammen einzelne Monats- oder Quartalsergebnisse visualisieren lassen. Zudem sind anhand dieser Analysen auch die zugeordneten Kosten darstellbar. Die Analysen ermöglichen darüber hinaus einen Vergleich der Kosten für Social Media im Vergleich zu anderen Kommunikationsmöglichkeiten, wie z.B. der eigenen Webseite oder Social Advertising.

Auf der Grundlage der skizzierten Methodik lassen sich bereits heute Erfolgsbeispiele für den Return on Social Media darstellen. Dies bezieht sich beispielsweise auf den Verkauf von Windows 8 Upgrades via Microsoft Store (siehe Abbildung 1). Auf Grund einer zielgruppenspezifischen Ansprache der User durch Facebook Ads und die Umsetzung einer begleitenden Contentstrategie der Microsoft Fanpage konnten in einer Zweimonatsperiode über 25.000 Kauftransaktionen durch Social Media stimuliert werden. Dabei lassen sich Conversion und Verkaufserfolge auch im Vergleich zu klassischen Paid Media Lösungen (Display- und Bannermarketing) bewerten. Die für eine Verkaufstransaktion erforderlichen Investitionen liegen im Falle der Windows 8 Downloadkampagne ca. 50 % unter den Kosten für klassische Mediaangebote. Daher kann zumindest in Bezug auf diesen Einzelfall eine überlegene Strategie im Bereich *Earned Media* konstatiert werden.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch bei der digitalen Distribution der neuen Surface RT Device. Dabei wurde das Angebot mit einer Laufzeit von ca. zwei Wochen in Social Media Kanälen gestreut (siehe Abbildung 2). Begleitet wurde die Kampagne lediglich durch eine devicebezogene Kommunikation und Moderation auf der Facebook Fanpage. Auf eine Unterstützung durch Social Advertising wurde bewusst verzichtet. Die assoziierten Verkaufserfolge lassen sich auf Grund der Übergabe der ID von Facebook an den Onlinestore direkt auslesen und mit den zugehörigen Kosten für den Betrieb der Fanpage vergleichen. Die Betriebskosten für die Inhaltserstellung und Moderation werden durch die Analyse von Workforceparametern und Agenturaufwendungen bestimmt.

Insgesamt kann Microsoft anhand der skizzierten Analysen den gesamten Vertriebsprozess digital abbilden. Dies umfasst die Erzeugung von Leads sowie die weitere Qualifizierung bis zum Verkaufsabschluss. Durch die Übergabe von ID-Daten kann dieser Ansatz der Erfolgsmessung auch außerhalb der klassischen Social Media Plattformen umgesetzt werden. Die Ergebnisse der bisherigen Analysen weisen darauf hin, dass strategische Ansätze im Bereich Earned Media und spezifischen Umständen deutlich stärker auf den Verkaufserfolg einzahlen. Daher ist in naher Zukunft mit einer deutlich veränderten Zielgruppenansprache zu rechnen, die sich nicht mehr durch eine unqualifizierte Ansprache mit digitalen und klassischen Werbeträgern auszeichnet. Die Auswahl des passenden Content, überzeugende Angebote sowie ein intensiver Dialog mit dem User werden nachhaltig den Erfolg im Social Web bestimmen.

#### 5.4. Telekom Deutschland: Guter Service zahlt sich aus!

Die Deutsche Telekom AG ist Europas größtes Telekommunikationsunternehmen. Der Konzern betreibt technische Netze (ISDN, DSL, Ethernet, etc.) für den Betrieb von Informations- und Kommunikationsdiensten. Die wesentlichen Geschäftsfelder sind in die Bereiche Festnetz, Mobilfunk, Online und IT gegliedert. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 230.000 Mitarbeiter, davon etwa 120.000 Mitarbeiter in Deutschland. 2012 erzielte das Unternehmen einen Umsatz in Höhe von 58,2 Milliarden Euro. Für die Telekom Deutschland GmbH ist Kundenservice ein wesentlicher Ansatzpunkt für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb. Durch eine überzeugende Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden der Kunden, die Stimulierung positiver Kundenerlebnisse sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit lassen sich klassische Marketing- und Vertriebsziele wie Kundenbindung und Kundengewinnung adressieren. Darüber hinaus gewinnt der Kundenservice durch Social Media, die damit verbundene Transparenz und den steigenden Einfluss der Kunden weiter an Bedeutung.

Die skizzierten Überlegungen führten bei der Telekom Deutschland GmbH zur Schaffung von "Telekom hilft", einem Social Media-Programm für den Servicedialog im Internet. Kunden der Telekom können heute über die Feedback-Community von "Telekom hilft" sowie über Facebook und Twitter Servicefragen mit der Telekom und mit anderen Interessierten besprechen. Der Dialog findet öffentlich statt und ist grundsätzlich für jeden Internetnutzer transparent. Das Ziel der Serviceinnovation bezog sich von Beginn an nicht nur auf die Entwicklung und Umsetzung von Serviceinnovationen. Der Kundenservice wurde stets in Zusammenhang mit relevanten Implikationen für Marketing und Vertrieb bewertet.

Die Erweiterung der Konzeption im Kundenservice hat konkrete Auswirkungen auf das User Interface und das Interaction Design. Dies umfasst die redaktionellen und kommunikativen Richtlinien für die Servicemitarbeiter sowie die Details der persönlichen Ansprache im Kundendialog. Dabei werden die Kundenberater von "Telekom hilft" online als Team und als Gruppe im Bild präsentiert (siehe Abbildung 13). Für die Darstellung der Servicemitarbeiter werden keine Models, sondern Fotos der echten Berater mit den eigenen Vornamen genutzt. Empathie und Zuhören sind wichtigsten Vorgaben für den Dialog mit Kunden. Es darf auch geduzt werden, wenn die Kunden selbst duzen. Die Kundenberater können auf die Tonalität und den Stil der Kunden eingehen und sich selbst mit ihrer persönlichen Note zum Ausdruck bringen. Dabei haben die Servicemitarbeiter die klare Aufgabe, proaktiv oder reaktiv die Anliegen von Kunden zu deren vollsten Zufriedenheit zu lösen.

Die Plattformauswahl und Implementierung folgte im Wesentlichen zwei Grundsätzen: *"Wir gehen dahin, wo unsere Kunden sind"*. Und damit dies effizient geschieht: *"Folge der Masse und dem Wachstum"*. Bereits Ende 2009 waren Facebook und Twitter Wachstumskandidaten, wohingegen die Stagnation bei anderen Netzwerken erkennbar war. Darüber hinaus wurde ein Corporate Blog als mögliche Verlängerung der Kommunikation in Twitter und Facebook umgesetzt, um sowohl mehr Raum für umfassendere Informationen zu öffnen als auch die zusätzlichen Mechanismen zur Distribution von Inhalten zu nutzen.

Die wesentlichen Meilensteine der Umsetzung sind in Abbildung 17 dargestellt. Im ersten Schritt war es nötig, schnell und möglichst vielfältig Erfahrungen zu sammeln, um das Potenzial von Social-Media-Engagement zu erkunden und durch harte Fakten mess-, plan- und kontrollierbar zu machen. Die wichtigste Voraussetzung bezog sich deshalb zunächst auf die Identifikation von internen Ressourcen mit hoher Service-Kompetenz. Um den Wandel im Unternehmen voran zu treiben, ist davon abzuraten, eine externe Agentur oder einen Call-Center-Dienstleister für diese Tätigkeiten zu beauftragen. Darüber hinaus mussten die erforderlichen Prozesse definiert werden, um eine bestmögliche Integration in die vorhandenen Abläufe und Tools zu ermöglichen. Da für die Administration des Service-Dialogs zwischen Mitarbeitern und Kunden nach Prüfung durch den Datenschutz vorhandene Software-as-a-Service-Lösungen verwendet werden konnten, wurden sehr kurze Laufzeiten der Pilotprojekte und ein agiles Vorgehen ermöglicht.



Abbildung 16: "Telekom hilft" Seite auf Facebook

Als erster Standort für die Servicemitarbeiter/innen wurde das Kompetenz Center Kiel ausgewählt, weil hier hochqualifiziertes Personal mit umfassenden Erfahrungen und vielfältigen Kompetenzen verfügbar war. Das Team wurde durch eine interne Ausschreibung in Abstimmung mit der Personalabteilung und dem lokalen Betriebsrat rekrutiert. Vier FTE (full time equivalent) waren für den Start von Twitter verfügbar, für Facebook wurden weitere acht FTE geschaffen, in 2011 wurde die Zahl auf insgesamt 13 FTE erhöht. Durch die personelle Zusammenlegung mit Servicemitarbeiter/innen von Chat und Foren sowie die weitere Ausweitung von Ressourcen arbeiten aktuell 85 FTE an drei Standorten in Deutschland.

Aus Basis der positiven Erfahrungen bei der Strategieumsetzung hat die Telekom Mitte 2011 ein Projekt zur Analyse der ökonomischen Effekte von "Telekom hilft" etabliert. Dabei steht besonders zur Diskussion, wie sich der Return on Social Media darstellen und messen lässt. Aus methodischer Sicht setzt die Untersuchung auf der Entwicklung und Prüfung latenter Strukturgleichungsmodelle, der Umsetzung einer standardisierten Kundenbefragung sowie der Analyse eigener empirischer Daten aus CRM und Kostenrechnung an.

Mai 2010	Launch des Twitter-Service-Kanals "Telekom_hilft"
September 2010	Launch des Facebook-Service-Kanals "Telekom hilft"
Oktober 2010	Launch des Blogs "Service-Notizen"
Oktober 2010	Start der Facebook-Aktion "Windows Phone 7 Testpiloten" als Rubrik von "Telekom hilft"
Dezember 2010	Verlinkung der Service-Videos der Telekom.de auf Facebook als Rubrik von "Telekom hilft"
Januar 2011	Erweiterung des über zehn Jahre alten Kundenservice-Forums durch Mobilfunk-Themen und Schaffung der entsprechenden personellen Ausstattung
Sommer 2011	Vertriebsinitiativen über "Telekom hilft" auf Facebook
August 2011	Start von Vertriebsinitiativen für die "Telekom Shops" über die ortsbezogenen Services "Facebook Places" und "Foursquare"
Mai 2012	Launch der Telekom hilft Feedback-Community (feedback.telekom-hilft.de)

Abbildung 17: Meilensteine der Umsetzung von "Telekom hilft"

Das konzeptionelle Modell für die Wirtschaftlichkeitsanalyse ist in Abbildung 15 dargestellt. Danach lassen sich zunächst fünf relevante Konstrukte für die Messung der wahrgenommenen Servicequalität ableiten. Diese beziehen sich auf die Qualität der via Kundenservice umgesetzten Antworten und Lösungen sowie auf den dafür erforderlichen Eigenaufwand der Kunden. Kunden sind prinzipiell an einer hohen inhaltlichen Qualität der Serviceantworten interessiert. Jedoch sollte sich der eigene Aufwand zur Erzielung entsprechender Lösungen in Grenzen halten. Ein weiterer wesentlicher Faktor für die wahrgenommene Servicequalität bezieht sich auf die Individualität der Servicebearbeitung. Dabei stellt sich die Frage, wie individuell die Servicemitarbeiter der Telekom auf das Kundenanliegen eingehen können. Schließlich werden in Form der Bearbeitungsdauer und Reaktionszeit zwei weitere Konstrukte in das Modell integriert. Diese beziehen sich darauf, wie schnell der Kundenservice auf Anfragen reagiert und wie viel Zeit insgesamt für eine abschließende Bearbeitung von Servicefällen erforderlich ist.

Analog zu den vorliegenden Erkenntnissen der Serviceforschung ist davon auszugehen, dass sich eine Erweiterung der Servicequalität zunächst positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt (Hypothese 1 bis Hypothese 5). Darüber hinaus sind weiterführende und ökonomisch relevante Effekte in das Modell integriert. Diese beziehen sich auf eine Förderung der Kundenbindung und eine damit verbundene Reduktion der Churn Rate (Hypothese 6), eine Stimulierung von Word of Mouth Kommunikation zu positiven Serviceerlebnissen und eine Verbreitung entsprechender Informationen an potenzielle Neukunden (Hypothese 7) sowie eine verbesserte Ausschöpfung der Kundenbeziehung und eine Erhöhung des Share of Wallet (Hypothese 8).

Die dargestellten Hypothesen werden durch standardisierte Befragungen der Telekomkunden getestet. Dies bezieht sich auf zwei unterschiedliche Stichproben. Für die Prüfung des skizzierten Kausalmodells wurde zunächst kanalübergreifend eine repräsentative Zufallsstichprobe aller Telekomkunden herangezogen (Stichprobe A). Um einen Vergleich zwischen unterschiedlichen Servicekanälen zu ermöglichen, wurden zusätzlich die Nutzer von Telekom hilft dezidiert befragt (Stichprobe B).

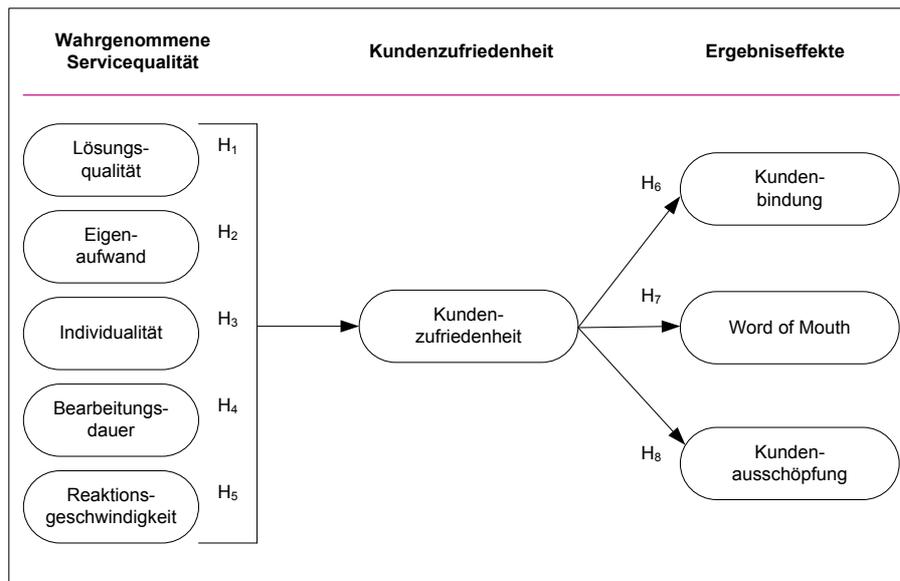


Abbildung 18: Wirtschaftlichkeitsmodell bei Telekom hilft

Die deskriptive Statistik zeigt bei "Telekom hilft" eine im Vergleich zur repräsentativen Stichprobe deutlich erweiterte Servicequalität. Dies wirkt sich in weiterer Konsequenz positiv auf die Kundenzufriedenheit und die skizzierten nachgelagerten Zielgrößen aus. Auf Basis interner CRM-Analysen und der Berücksichtigung von Kundenwerten, Kundenmengen, Churn-Verhalten sowie Cross- und Upsell-Potenzialen lassen sich die Perspektiven einer Verbesserung der Servicequalität auch monetär abschätzen. Schließlich führt eine Untersuchung der Kosten pro Servicekontakt und die Berücksichtigung von Lösungsquoten in unterschiedlichen Servicekanälen zur Erkenntnis, dass ein hochwertiger Kundenservice nicht zwingend mit höheren Kosten verbunden ist. Bei "Telekom hilft" führt die hohe Servicequalität zu einer Vermeidung weiterer Servicekontakte (Contact Avoidance). Dies wirkt sich in Kostenvergleichsrechnungen positiv auf die Wirtschaftlichkeit von digitalen Serviceangeboten aus.

Als Fazit aus der Umsetzung von "Telekom hilft" kann vereinfacht festgehalten werden: Kundenservice via Social Media funktioniert. Das Social Web ist der öffentliche Raum des Dialogs von Bürgern und Konsumenten über Marken, Produkte und Services – vom intuitiv bedienbaren Fünf-Sterne-Rating bis zur qualitativ hochwertigen und elaborierten Hobby-Rezension in Bild, Ton und Schrift. In dieser Do-it-Yourself-Ratgeberwelt wird das ernst gemeinte Angebot von Unternehmen für einen Kundendialog auf Augenhöhe umgehend angenommen, wenn den Bestandskunden und Interessenten ein Mehrwert geboten wird.

Diese Erkenntnis ist auch für Marketing und Vertrieb wesentlich. Vertrieb im Sinne von marktschreierischen Angeboten bleibt in der Telekommunikationsbranche weitgehend wirkungslos. Aktionen mit oberflächlichen Werbebotschaften zum Produktverkauf werden umgehend auf ihre Substanz hin analysiert und einem Wettbewerbsvergleich mit differenzierter Darstellung der jeweiligen Verkaufsargumente unterzogen. Die skizzierte empirische Untersuchung zeigt, dass sich relevante Marketingeffekte in den Bereichen Kundenbindung, Word of Mouth und Kundenausschöpfung über eine hohe Servicequalität und die damit verbundene Zufriedenheit der Bestandskunden realisieren lassen. Darüber hinaus fördert eine hohe Servicequalität und die damit verbundene Lösungsquote auch die Contact Avoidance. Dies wirkt sich im Kostenvergleich günstig auf Premium-Serviceangebote im Social Web aus.

## 6. Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass ein Engagement in Social Media mit einem entsprechenden, zum Teil erheblichen Mehrwert verbunden ist. Die Suche nach dem Return on Social Media hat bei etlichen Unternehmen bereits zu handfesten Ergebnissen geführt. Dennoch bleibt die breite Masse unsicher. Dabei haben sich soziale Medien nachhaltig im Kommunikationsmix etabliert. Der Schwerpunkt der Social Media Strategie liegt jedoch zu häufig auf reinen Kommunikationsansätzen ohne Anbindung an das eigentliche Geschäftsmodell. Dies führt zu erheblichen Messproblemen, denn der Einfluss kommunikativer Zielgrößen auf monetär bewertbare Metriken bleibt häufig unklar. Im Kern lassen sich aus den Ergebnissen der Analyse jedoch die folgenden Thesen zusammenfassen.

### **Kein Ende des Hypes in Sicht**

Für über 90% der befragten Unternehmen verfügt Social Media über eine hohe Bedeutung im Kommunikationsmix. Dabei ist die Tendenz weiter ansteigend. Ein Ende des Hypes rund um digitale Medien ist daher nicht absehbar. Auf Grund der analysierten Strategieansätze bietet der Themenbereich noch umfassendes Innovationspotential. Für eine entsprechende Bearbeitung sind weitere Investitionen erforderlich. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen drängt sich jedoch bereits heute die Frage nach dem Return on Social Media auf. Für die andere Hälfte der Befragten ist diese Frage zumindest wichtig. Daher verfügt die Suche nach dem ROI über eine hohe Relevanz für die Innovationsgeschwindigkeit im Social Web. Die Darstellung fundierter Business Cases für die Anwendung von Social Media ist daher allgemein von hoher Bedeutung.

### **Social Media greift in Kundenprozesse ein**

Social Media hat bereits heute Einfluss auf kaufrelevanten Entscheidungen der Kunden. Dies bezieht sich v.a. auf die Markenwahrnehmung sowie auf die Auswahl und Bewertung von Produkten. Daher ist davon auszugehen, dass sich die Strategien von Unternehmen in Social Media in Zukunft zum Teil erheblich auf relevante Unternehmensergebnisse auswirken. Die befragten Executives identifizieren folglich einen starken Einfluss von Social Media auf das Verhalten der eigenen Kunden. Jedoch fehlt es häufig an fundierten Strategiemodellen für die Integration der eigenen Unternehmensleistung in diesen Veränderungsprozess.

### **Kommunikation dominiert – schwache Einbindung in das Geschäftsmodell**

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Social Media Strategien dominieren nach wie vor reine Kommunikationsansätze ohne Anbindung an das Kerngeschäft. In Business-to-Business Märkten findet jedoch inzwischen eine stärkere Integration in den Vertrieb statt. Darüber hinaus setzen Unternehmen häufig auf die Pflege der eigenen Marke, Bestandskunden und Word-of-Mouth Kommunikation. Eine nachhaltige und umfassende Integration von Social Media in Marketing-, Service- und Vertriebsprozesse steht noch aus. Viele Unternehmen scheuen die damit verbundenen internen Veränderungen. Für die Legitimation der Total-Cost-of-Change liegen noch kein hinreichenden Erfolgsbeispiele vor.

### **Social Advertising als Strategieunterstützer**

Social Advertising wird von der klaren Mehrheit der Befragten nicht als eigenständige Strategie betrachtet. Digitale Werbeformate folgen häufig der Vermarktungslogik klassischer Anzeigen- und TV-Kampagnen. Damit werden jedoch die Interaktionsmöglichkeiten von Social Media zu wenig berücksichtigt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Mobilisierung der User bzw. in der Schaffung von User Engagement. Daher eignet sich Social Advertising v.a. zur Unterstützung interaktiver Social Media Strategien. Bei der Umsetzung einer fundierten Strategie können Social Ads den Erfolgsbeitrag jedoch erheblich erweitern.

### **Erfolgsmessung nur in der Kommunikation**

Auf Grund der schwachen Integration in Kernprozesse beschränkt sich die Erfolgsmessung in den meisten Unternehmen immer noch auf kommunikative Metriken. Insbesondere eine Anbindung der Kommunikationswirkung an den Unternehmenserfolg erscheint schwierig. Als wesentliche Metriken zur Erfolgsbewertung werden Reichweite, Interaktion, Engagement und Sentiment herangezogen. Der Übertragung dieser Metriken auf finanzwirtschaftliche Indikatoren gelingt selten.

### **Messung und Darstellung des Return on Social Media ist möglich**

Auf Grund der Analyse der Fallstudien muss jedoch klar konstatiert werden, dass eine Messung und Darstellung des Return on Social Media bei unterschiedlichen Strategiemodellen möglich ist. Dabei lassen sich aus der vorliegenden Studie konkrete Vorgehensmodelle zur Erfolgsbewertung ableiten. Ausgangspunkt ist dabei immer die Qualität der Social Media Strategie und die Integration in den eigenen Wertschöpfungsprozess. Daher ist der Mangel an konkreter Messbarkeit in der Breite heute noch v.a. auf eine fehlende Reife der Social Media Strategie zurückzuführen. In den folgenden Jahren werden sich jedoch vermehrt komplexere Strategien zeigen, die einen klaren ROI ausweisen.

### **Fokus auf die Customer Journey**

In Marketing- und Vertriebsprozessen liegt der Fokus bei der Ermittlung des Social ROI eindeutig auf der Abbildung und Verfolgung der Customer Journey. Dabei kann der Kundenprozess heute ganzheitlich abgebildet werden. Die Stärke von Social Media liegt dabei v.a. in frühen Phasen der Kaufentscheidung, wenn es um die Mobilisierung der User und die Erzeugung von Engagement geht. Dafür sind nach wie vor intelligente und nachhaltige Strategien gefragt. Auf Basis der Aufmerksamkeit der User lassen sich die weiteren Phasen im Verkaufsprozess bis zum POS hinreichend abbilden. Die Fallbeispiele Beck's und Allianz zeigen, wie diese Effekte sogar kanalübergreifend von Online nach Offline zu messen sind. Noch einfacher lassen sich entsprechende Effekte bei isolierter Kaufabwicklung im Onlinebereich erfassen (siehe Fallbeispiel Microsoft). Schließlich sind die Mehrwerte von Social Media inzwischen auch bei komplexen Service- und CRM-Prozessen hinreichend darstellen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass der Return on Social Media immer an die Qualität der eigenen Strategie gebunden ist. Eine generelle Währung für Social Media ist nicht vorhanden. Der ROI entsteht aus Unternehmenssicht durch die Unterstützung von Social Media bei der Realisierung strategischer Ziele. Hierbei stellt sich die Frage, wie gut Social Media in das eigene Geschäftsmodell integriert ist. Grundsätzlich müssen sich Unternehmen jedoch damit abfinden, dass ein Erfolg in Social Media mit Wandel verbunden ist. Das Social Web eignet sich daher nicht für eine Übertragung der alten Marketinglogik aus der klassischen Werbung in die digitale Welt. Fundierte Strategien zur Stimulierung des Engagements der User sind daher immer wieder neu zu erfinden. Auf diese Weise findet auch die Suche nach dem Return on Social Media ein erfolgreiches Ende.

**Social Media ROI 2013**

**Ansprechpartner:**

**Universität St.Gallen**

Institut für Marketing

Prof. Dr. Alexander Rossmann

Dufourstrasse 40a

CH 9000 St.Gallen

Tel.: +41 71 394 03 26

eMail: [alexander.rossmann@unisg.ch](mailto:alexander.rossmann@unisg.ch)