

# Marketing Review St. Gallen

**4 | 2012** ■ Flippern statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media ■ Social Media wird mobil ■ Social Media zur Generierung und Förderung von Vertrauen in Kundenbeziehungen ■ From Fan to Lead Generation in BMW's Pre-Communication ■ Effektive Gestaltung und Wirkung der Facebook-Fanpage ■ Auswirkungen von Kundeninteraktionen auf den Social-Media-Erfolg ■ Social-Media-Management bei SWISS ■ Strategisches Social-Media-Measurement



**Social Media**



08 | Flippern statt Bowling



22 | Trusted Friends

## UMDENKEN

### 08 | Flippern statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media

Social Media erfordert ein verändertes Verständnis des Marketing, das dem Spiel an einem Flipperautomaten ähnelt. Der Artikel beschreibt dieses Flippermodell, identifiziert daraus resultierende Phänomene und diskutiert Implikationen für eine marktorientierte Unternehmensführung im Social-Media-Zeitalter.

HENNIG-THURAU | VOR DEM ESCHÉ | BLOCHING

### 16 | Social Media wird mobil – Grundlagen, Gebrauch und Gestaltung mobiler sozialer Medien

Die Ort- und Zeitsensibilität von mobilen Social Media lassen sich für die Kundenanalyse, -ansprache und -bindung über den Kommunikationskanal nutzen. Der Artikel verdeutlicht dies anhand von Anwendungsbeispielen, gibt einen Einblick in die theoretischen Grundlagen mobiler sozialer Medien und zeigt, was Unternehmen bei der Gestaltung mobiler Marketingaktivitäten berücksichtigen sollten.

KAPLAN

## UMSETZEN

### 22 | Trusted Friends – Die Nutzung von Social Media zur Generierung und Förderung von Vertrauen

Für viele Unternehmen ist Social Media fester Bestandteil der Marketingkommunikation. Allerdings gibt es bislang wenige Erkenntnisse darüber, wie Social Media für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement genutzt werden kann. Der Beitrag zeigt, wie ein Unternehmensauftritt im Social Web konzipiert sein sollte, um das Kundenvertrauen zu fördern.

GRESEL | SCHÄFFERS | BASTING

### 28 | Leveraging the Buzz – From Fan to Lead Generation in BMW's Pre-Communication

BMW has repeatedly attracted attention with innovative marketing ideas that snowballed word of mouth and customer interest. From the pre-communication of the BMW 1 Series M Coupé, this case study derives recommendations on how to create and leverage buzz.

MRKWICKA | RESINGER | SCHÖGEL

## INTERVIEW

### 04 | »Social Media – nicht mehr neu, aber trotzdem noch in den Kinderschuhen«

Monica Glisenti, Direktion Corporate Communications bei Migros Schweiz, Manfred Strobl, CEO Omnicom Media Group in Zürich, und Dr. Dominique von Matt, Gründer Jung von Matt/Limmat AG, über Potenzial und bestehende Herausforderungen von Social Media in Marketing und Kommunikation.



28 | Leveraging the Buzz



48 | Social-Media-Management

## AUSGESTALTEN

### 35 | Die Facebook-Fanpage – Effektive Gestaltung und kommunikationspolitische Wirkung

Trotz zunehmender Relevanz von Facebook-Fanpages mangelt es Unternehmen an fundierten Erkenntnissen zur Umsetzung und kommunikationspolitischen Wirkung dieser Webseiten. Der Beitrag untersucht empirisch die Wahrnehmung und Wirkung von Fanpages bei Konsumenten und liefert Unternehmen zentrale Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung eigener Fanpages.

BAUER | TOMA | FISCHER

### 42 | Disruptive Empowerment – Auswirkungen von Kundeninteraktionen auf den Social-Media-Erfolg

Social Media stärkt die Selbst- und Mitbestimmung der Konsumenten, auch „Consumer Empowerment“ genannt. Dies birgt jedoch für Unternehmen auch Gefahren. Vor diesem Hintergrund wird im Beitrag der Begriff „Disruptive Empowerment“ eingeführt und seine Bedeutung und Wirksamkeit empirisch untersucht.

WEIBER | WOLF

## BEWERTEN

### 48 | Social-Media-Management bei Swiss International Air Lines – ein Erfahrungsbericht

An Social Media kommt scheinbar kein Unternehmen mehr vorbei. Der Beitrag erläutert zentrale Management-Fragen, die im Zusammenhang mit Social Media regelmäßig auftauchen und zeigt am Beispiel von Swiss International Air Lines auf, wie Social Media eingesetzt wird und welche Erfahrungen die Fluglinie gemacht hat.

KREUZER | LÜDI

### 54 | Strategisches Social-Media-Measurement – Wege zur Effektivitäts- und Effizienzmessung

Die Zahl der Unternehmen, die Plattformen wie Facebook, YouTube oder Twitter für Kommunikationsaktivitäten nutzen, ist rapide angestiegen. Doch die strategische Nutzung von Social Media und die Erfolgskontrolle werden oft vernachlässigt. Die Autoren zeigen Lösungswege für den sinnvollen Einsatz und die Erfolgsmessung von Social Media auf.

SCHAMARI | SCHÄFERS

## RUBRIKEN

- 01 Editorial
- 60 Literaturhinweise
- 61 Marketingquellen
- 63 Beirat
- 64 Vorschau | Impressum



# Flippern statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media

Social Media erfordert ein verändertes Verständnis des Marketing, das dem Spiel an einem Flipperautomaten ähnelt – Marketing-„Kugeln“ werden auf chaotische Weise von Social-Media-„Bumpnern“ und -„Slingshots“ umgelenkt, beschleunigt oder ausgebremst – zuweilen mit drastischen Konsequenzen. Der Artikel beschreibt dieses Flippermodell, identifiziert daraus resultierende Phänomene und diskutiert Implikationen für eine marktorientierte Unternehmensführung im Social-Media-Zeitalter.

THORSTEN HENNIG-THURAU | JONAS VOR DEM ESCHÉ | BJÖRN BLOCHING

Die Verfügbarkeit und Akzeptanz von Social Media hat die Welt von Konsumenten und Unternehmen nachhaltig verändert: Weltweit nutzten beispielsweise im Mai 2012 mehr als 900 Millionen Konsumenten das soziale Netzwerk Facebook. In Deutschland verwenden rund drei Viertel der Internetnutzer regelmäßig Social-Media-Angebote, um mit Freunden zu kommunizieren, sich die Zeit zu vertreiben oder sich zu informieren (Budde/Huth 2011); die Schweiz kommt auf ähnlich beeindruckende Werte (Nielsen Wire 2010). Die Social-Media-Nutzung ist dabei nicht mehr auf den heimischen Computer beschränkt: 64 % aller deutschen Social-Media-Verwender loggen sich via Handy oder Tablet-PC ein (Forthmann 2011). Die Social-Media-Nutzung im deutschsprachigen Raum wird weiter zunehmen. In den USA, dem Geburtsland von Facebook und Twitter, verbringen Konsumenten inzwischen beinahe ein Viertel ihrer Online-Zeit in sozialen Netzwerken und Blogs – das ist mehr als doppelt so viel wie mit jeder anderen Online-Aktivität (Nielsen 2011). Dieser grundlegende Wandel des Medienkonsums von Konsumenten in weniger als einer Dekade stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, was das Management von Marken und Kundenbeziehungen betrifft. Social-Media-Erfolgsgeschichten und

-skandale haben Marketingmanager aufgeschreckt; in einer weltweiten Befragung von 1.700 CMOs ist Social Media nach der damit eng verbundenen Datenexplosion das Thema, bei dem zusätzliches Wissen am dringendsten benötigt wird (IBM 2011b).

## Willkommen im Social-Media-Zeitalter

In diesem Artikel gehen wir der Frage nach, welchen Einfluss Social Media – also solche Medien, die einen zumindest teilweise öffentlichen orts- und zeitunabhängigen Austausch zwischen Internetusern mittels einer digitalen Plattform ermöglichen – auf das Verhalten von Konsumenten haben, und welche Konsequenzen das Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung (Meffert 2000) daraus ziehen sollte. Wir zeigen zunächst, dass sich Marketingaktionen im Zeitalter von Social Media in einem Umfeld befinden, das durch Interaktion, Multiplikation und Chaos geprägt ist – Modelle wie Flipperspielen werden zur neuen Analogie für Marketing. Darauf aufbauend identifizieren wir drei zentrale, das Management herausfordernde Phänomene, die aus dem Wandel der Marketingumwelt resultieren und diskutieren, wie

eine marktorientierte Unternehmensführung im Social-Media-Zeitalter auf diese Herausforderungen reagieren sollte.

### Im Zeitalter von Social Media bedeutet Marketing Flipper spielen

Traditionelles Marketing ähnelt dem Bowlingenspiel (Abbildung 1a): Das Unternehmen versucht mittels seiner Marketingaktivitäten (Bowlingkugeln) die Kunden (Pins) zu treffen (Pfad A). Ist die Marketingstrategie erfolgreich, kommt es zum Kauf (möglichst viele Pins fallen um, Pfad B). Massenmedien (die Bowlingbahn) fungieren als Mediator für Marketinginhalte und Public Relations (Pfad C). Sie müssen entsprechend gepflegt werden und können eigenständig die Handlungen des Unternehmens stören oder unterstützen. Natürlich ist die Komplexität beim „Marketing-Bowling“ höher: Die Bahn ist nicht immer gerade, es gibt Hindernisse, die Pins sind in ständiger Bewegung und verschiedene Spieler drängeln sich auf derselben Bahn.

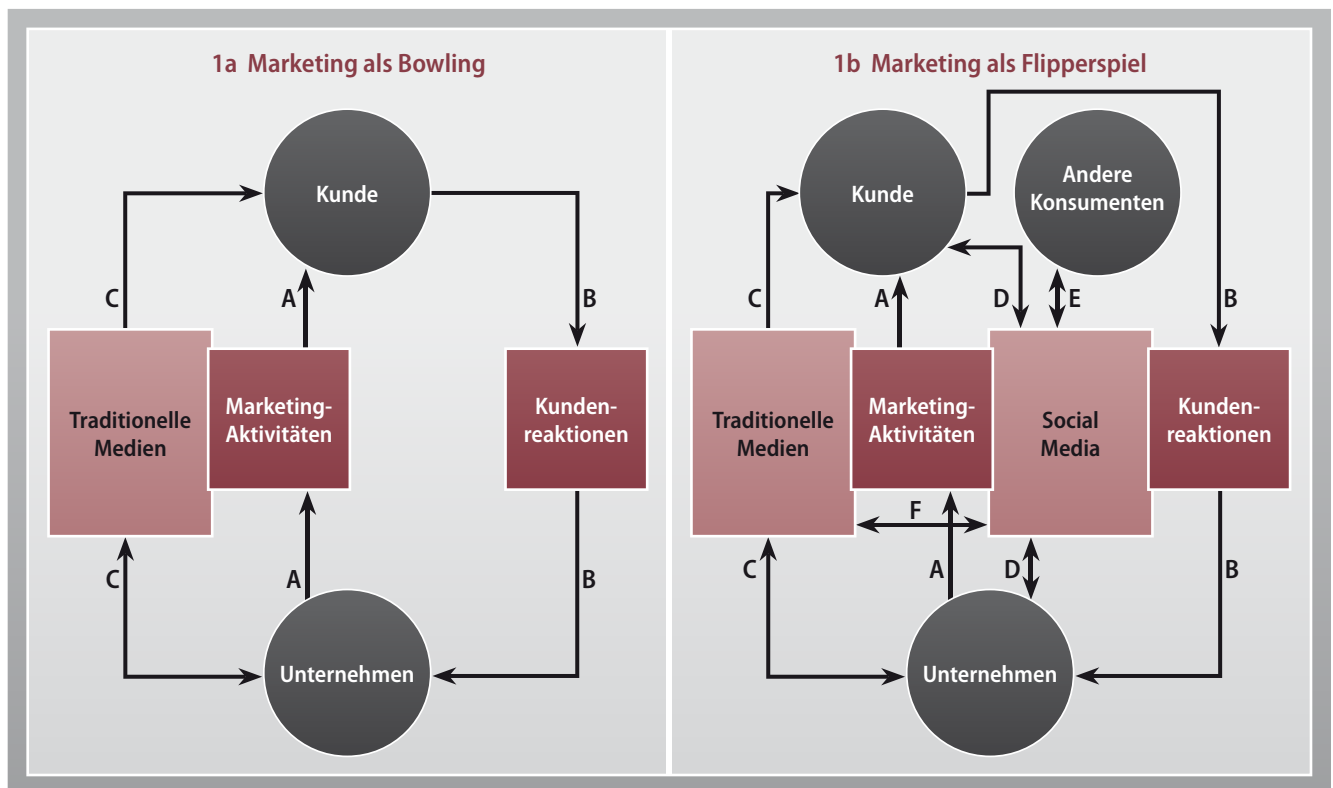
Die Verbreitung von Social Media ändert dieses Bild grundlegend – Marketing wird nun zu einem Flipperspiel (Abbildung 1b; siehe Hennig-Thurau et al. 2010). Der Flipperautomat ist der Rahmen für Marketingmaßnahmen (hier: die Flipperkugeln), der es Marketern ermöglicht, durch das Berühren von Kontaktpunkten (Kunden) viele Punkte (Käufe, aber auch Kundenkommunikation)

zu erzielen. Die gravierende Veränderung ist nun, dass Kunden die Marketingaktivitäten des Unternehmens nicht mehr nur aufnehmen, sondern in vielen Fällen via Social Media selbst aktiv werden – beispielsweise in Gestalt von Produktbewertungen oder Kommentaren zu Kampagnen des Unternehmens, durch eigene Videos auf YouTube, etc. Und zwar auf eine Weise, die weithin sichtbar ist und die Wirkung der ursprünglichen Maßnahme, sowohl in Bezug auf ihre Richtung als auch in Bezug auf ihre Intensität radikal verändern kann (Pfad D).

### Kunden pflegen vielfältige Beziehungen per Social-Media-Präsenz

Der Kunde pflegt über seine Social-Media-Präsenz vielfältige Beziehungen zu anderen Social-Media-Nutzern (Pfad E), z.B. zu seinen Freunden, Followern, Gaming-Partnern oder Bloggern. Sie gleichen den aktiven Banden im Flipperautomaten, sogenannten „Slingshots“. Diese Gruppen tauschen sich über vielfältige konsum- und nicht-konsumrelevante Themen aus und beeinflussen ihre Wahrnehmungen, Präferenzen und ihr Verhalten gegenseitig. Die Marketingkugel wird dadurch in nahezu unvorhersehbarer Weise umgeleitet, beschleunigt oder abgebremst. Wenn ein Spiel besondere Dramatik aufweist, greifen traditionelle Massenmedien diese Geschehnisse auf (Pfad F). Die Marketingbotschaften pendeln dann zwischen ver-

Abb. 1a und 1b Marketing als Bowling und als Flipperspiel



schiedenen Medientypen (Schlagtürme oder Bumper) hin und her und steigern die Reichweite zuweilen exponentiell. Dieser mediale „Highscore“ ist für das Unternehmen solange positiv, wie die Erwartungen des Kunden an Produkt und Marke mindestens erfüllt werden und ihre Äußerungen mehrheitlich positiv sind. Regelmäßige Online-Wellen der Entrüstung und des Protests zeigen jedoch, dass es besonders die negativen Eskalationen sind, die die Schlagtürme und Bumper aktivieren – das journalistische Mantra „Only bad news is good news“ gilt auch im Social-Media-Zeitalter.

Für das Marketing erwachsen aus dem veränderten Umfeld zwei grundlegende Erkenntnisse. Zum einen ist für den geschickten Flipperspieler die maximal zu erreichende Punktzahl, anders als beim Bowling, theoretisch unendlich. Für den Marketer verweist dies auf die Möglichkeit, mit knappen Budgets äußerst wirkungsvolle Marketingkampagnen gestalten zu können. Zum anderen ist es für den Flipperspieler deutlich schwieriger, den nun chaotischen Verlauf der (Marketing-)kugel zu kontrollieren. Es erfordert viel Übung, den eintretenden Kontrollverlust durch erhöhte Sensibilität und Geschicklichkeit wettzumachen. Auch die Aufgabe des Spielers kann variieren: Mal benötigt eine Botschaft mehr Tempo, mal gilt es, sie zu bremsen und umzulenken, z.B. bei Kritik.

## Flippern: Was Marketing im Social-Media-Zeitalter beachten muss

Wir diskutieren im Folgenden drei konkrete Aspekte von Social Media, deren Verständnis auf dem Weg zu einem erfolgreichen Marketing-Flipperspiel von zentraler Bedeutung ist, und stellen jeweils normative Überlegungen an, wie ein effektiver Umgang mit ihnen aussehen sollte.

### Alles ist Konversation – Markenführung muss Teil dieser Konversation werden

Seit jeher unterhalten sich Menschen über Marken, Produkte und deren Hersteller. Diese Gespräche sind selten förmliche Debatten oder strukturierte Diskussionen; vielmehr wird geplaudert und gestritten und sich über Dinge des Alltags amüsiert oder geärgert. Social Media wurden nicht zuletzt deshalb von Konsumenten so schnell angenommen, weil sie ihnen ermöglichen, eben diesen informellen Konversationsstil im virtuellen Raum zu führen – und zwar nicht mehr nur zu bestimmten Gelegenheiten und mit wenigen persönlichen Freunden, sondern jederzeit und mit einer weltweiten Community an Freunden und Followern. Der „Erfahrungsaustausch mit anderen“, „Spaß haben“ und „bloßer Zeitvertreib“ sind drei Hauptmotive für die Nutzung von Social Media (Hutton/Fosdick 2011).

Informelle Kommunikation über Marken und Produkte ist beliebt und findet allerorten im virtuellen Raum statt. Bei Twitter finden sich beispielsweise ebenso viele Nachrichten zur Marke Apple wie zum Thema Fernsehen („TV“) allgemein. Außer bei Twitter wird über Marken auf Facebook, bei Wikipedia, in Shopping-Communities oder in Blogs geschrieben. Auf Pinterest werden Marken und ihre Produkte fotografiert und bestaunt, auf You-

Tube wird über sie gesungen und gefilmt. Was bedeutet diese globale Kakophonie für die Markenführung via Flipper?

### Zuhören und den Überblick behalten

Manager müssen wissen, wo, wann und wie über ihre Marke gesprochen wird. Marktforscher haben Werkzeuge entwickelt, die sowohl das Ausmaß der Konversationen als auch deren Inhalte analysieren können. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Valenz der Äußerungen zur Marke – sogenannte „Sentimentanalysen“ nutzen künstliche Intelligenz, um in kurzer Zeit positive von negativen Aussagen zu trennen. Auch der Netnographie (Kozinets 2002), einer Art Diskursanalyse in Social Media, kommt wichtige Bedeutung zu: Sie ermöglicht einen detaillierten Einblick in die Beschäftigung des Konsumenten mit einer Marke.

### Moderieren und mitreden

Moderieren bedeutet das Steuern von Konversationen. Der Social-Media-Moderator muss den für die Zielgruppe relevanten Gesprächsstoff auswählen und ihn auf attraktive Weise anmoderieren. Dabei ist nicht nur das Thema wichtig, sondern vor allem der Kontext: Ist nichts los auf der Fanpage des Unternehmens, muss Aktivität stimuliert werden, etwa mittels Statements, Bildern oder Videos, aber auch Gewinnspiele, Rätsel oder andere Aktionen sind möglich. Wenn Emotionen überkochen, gilt es hingegen, zu bremsen und zu beschwichtigen. In allen Fällen kommt der Sprache eine große Bedeutung zu, mit der der Moderator sich in die Konversation der Konsumenten einbringt: sie muss der Informalität der Debatte Rechnung tragen.

Ein Beispiel für eine gelungene Moderation ist Old Spice: Im Jahr 2010 startete Procter & Gamble (P&G) die Kampagne „The man your man could smell like“ für seine damals in die Jahre gekommene Männerpflegemarke. Dabei wurden Frauen und Männer über Social Media animiert, Fragen an den aus einem vorherigen TV-Spot bekannten „Old Spice Man“ – den Footballstar Isaiah Mustafa – zu richten. Das charmante und attraktive Testimonial beantwortete binnen weniger Stunden ganze 186 dieser Fragen jeweils mit persönlichen Videoansprachen auf YouTube. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel aus der Old-Spice-Kampagne.

Die entstandenen Videos wurden bis heute über 74 Millionen Mal angesehen und generierten in den ersten sechs Monaten mehr als 1,4 Billionen Page Impressions (PIs) für die Marke. Dabei war sich das Unternehmen der Tatsache bewusst, einen Teil seiner Kommunikationshoheit an Konsumenten übertragen zu haben. Diese haben in Tausenden von eigenen Videos die Geschichte des „Old Spice Man“ aufgegriffen, nacherzählt oder parodiert. Diese Slingshots nach dem Modell des Social-Media-Flipper lieferten Gesprächsstoff für unzählige weitere Konversationen, wie 1,3 Millionen Google-Einträge zum Thema „Old Spice Parody“ belegen. In der Folge dominierte Old Spice die Online-Konversationen; auch die Umsätze stiegen merklich an (Kalamut 2010).

Dieser Erfolg ist das Ergebnis von gekonntem Flipperspielen: P&G hat seinen potenziellen Kunden genau zugehört, sie ernst genommen und ist ihnen kommunikativ auf Augenhöhe begegnet

– ganz gleich, ob das Gesprächsthema Paris Hilton oder ein Hochzeitsantrag für die jetzige Frau eines Konsumenten war. Gespräche wurden niemals zensiert, Inhalte niemals von oben herab verboten. Echte Konversationen konnten entstehen.

### Konversation ist persönlich – auch Markenführung kann persönlich werden

Social-Media-Konversation ist nicht nur informell, sondern auch persönlich und nicht selten intim – viele Konsumenten teilen ihre ganz eigenen Wünsche und Hoffnungen mit ihrem sozialen Netzwerk. In YouTube-Videos z. B. gesteht User shazycrit seiner Freundin Caro die Liebe. Auf Facebook zeigen Millionen Konsumenten der Welt eine Chronik ihres privaten Lebens mittels des Timeline-Profiles. Diese persönliche Dimension können sich Markenmanager zunutze machen, um Markenbeziehungen zu Konsumenten zu intensivieren und damit die Limitationen von Marken als abstrakte, passive Schöpfungen zu überwinden.

Durch Social Media können Markenmanager in den persönlichen Kontakt mit Kunden treten und Brand Attachment aufbauen. Ein Beispiel dafür ist der Schauspieler Ashton Kutcher: Der kurzzeitige Ehemann von Demi Moore führt einen der erfolgreichsten Twitter-Accounts mit nahezu elf Millionen Followern. Der Erfolg der „Human Brand“ Kutcher ist dabei kein Zufall – er versorgt seine Fans regelmäßig mit ganz persönlichen Einblicken in sein Privatleben und antwortet auf viele Kommentare seiner Follower. Während Testimonials wie George Clooney, Franz Beckenbauer oder Claudia Schiffer in traditionellen Medien

unnahbar bleiben, nutzt die „Marke Kutcher“ Social Media aktiv zum Beziehungsmanagement. Als die Hauptrolle in der TV-Serie „Two and a Half Men“ neu zu vergeben war, fiel die Wahl der Produzenten auf Kutcher – kein Wunder bei seinem Markenwert.

### Nah und glaubwürdig sein

Was können Markenmanager von Kutcher lernen? Kutcher ist vor allem deshalb so erfolgreich beim Aufbau von Brand Attachment, weil seine Statements glaubwürdig und nah am Konsumenten sind. Markenanbieter können Ähnliches erreichen, wenn sie Mitarbeiter zu Unternehmensbotschaftern ausbilden. So wurde etwa der Microsoft-Mitarbeiter Robert Scoble, der auf Twitter und in seinem Blog regelmäßig über die neuesten Aktivitäten seines Arbeitgebers berichtete, vom Forbes Magazine zum zweiteinflussreichsten Twitterer gewählt (Greenberg 2009). Scoble steht mit seiner gesamten Persönlichkeit im Netz und sieht sich als Anwalt der Kunden. Er gibt Informationen über seine Familie, seinen Wohnort und seine Persönlichkeit preis und ermutigt Kunden, ihm zu schreiben, ihn anzurufen oder ihn auf einen Kaffee zu besuchen. Diese Nähe schafft Vertrauen und hilft Kunden bei der Identifikation mit der Person und dem Unternehmen. Damit verbunden ist die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, was immer auch einen kritischen Umgang mit sich selbst erfordert – Scoble schreibt keine „Marketing-Floskeln“, sondern macht zuweilen sogar auf Missstände im eigenen Haus aufmerksam. Durch Scoble als „Chief humanizing officer“ (The Economist 2005) gelang es Microsoft, spürbar weniger „diabolisch“ von der Außenwelt wahrgenommen zu werden (The Economist 2005).

Abb. 2 Der „Old Spice Man“ im Video 186 der Old Spice-Kampagne



## Werthaltig sein

Auch bei Social Media kommt es nicht zuletzt auf den Inhalt an – er muss einen dauerhaften Wert für die Kunden bieten. Was wertvoll ist, hängt von der einzelnen Marke ab – der Star Kutcher teilte zuweilen Fotos seiner Ehefrau im Bikinihöschen exklusiv mit seiner virtuellen Fan-Gemeinde. Wie schwierig werthaltige Social-Media-Kommunikation ist, zeigt jedoch das Beispiel Ford: Das Unternehmen hatte die orangefarbene Handpuppe „Doug“ als Markenbotschafter zur Einführung des neuen Ford Focus ausserkoren. Zwar erzeugte Doug zunächst eine gewisse Aufmerksamkeit, vor allem in den klassischen Medien. Sie hatte den Konsumenten aber weder Substanzielles noch besonders Unterhaltsames mitzuteilen. Ergebnis: Fords Puppe brachte trotz großen viralen Aufwands gerade einmal 44.000 „Likes“ bei Facebook zustande.

## Marken Krisen werden alltäglich – Markenführung muss auch Krisenmanagement sein

Die größten Ängste, die Unternehmen in Bezug auf Social Media haben, betreffen Social-Media-Krisen (IBM 2011a). Solche Krisen bzw. „Shitstorms“ entstehen nicht zuletzt, wenn Konsumenten eigene, extrem negative Erfahrungen mit einem Unternehmen schildern oder kritische Medienmeldungen an ihre Social-Media-Freunde weiterleiten. Social Media stellen ein vernetztes Umfeld dar, in dem sich solche Informationen innerhalb kurzer Zeit exponentiell ausbreiten und nicht selten über Nacht Tausende von Konsumenten erreichen können. Erste Studien belegen den wirtschaftlichen Schaden, der durch Social-Media-Kritik verursacht werden kann (Hennig-Thurau/Wiertz/Feldhaus 2012). Bei Krisen wirkt der

„Flippereffekt“ genauso wie bei der viralen Verbreitung positiver Nachrichten (siehe Beispiel Old Spice) – auch hier verliert das Unternehmen teilweise oder vollständig die Kontrolle. Der gravierende Unterschied liegt in der Zielsetzung des Flipperspielers – im Krisenfall versucht das Unternehmen, weitere negative Flipperpunkte zu vermeiden und den Ball möglichst schnell wieder zu kontrollieren.

Social-Media-Krisen passieren permanent, jedoch mit ganz unterschiedlichem Ausmaß. Negative Äußerungen über Produkte finden sich überall dort, wo Konsumenten über Produkte schreiben: in kritischen Rezensionen, in Blogs, ebenso wie in sozialen Netzwerken. Solch elektronisches „Word-of-Mouth“ ist heute nicht mehr nur textbasiert, sondern oft multimedial. Konsumenten berichten über Service-Desaster in Powerpoint-Präsentationen, verbreiten sarkastische Parodien und Mash-ups von Werbefilmen oder schildern ihren Ärger in Gestalt von Musikvideos. So geschehen im Fall des kanadischen Country-Sängers Dave Carroll. Dessen Taylor-Gitarre wurde auf einem United-Airlines-Flug zerstört, weshalb er seine leidvollen Erfahrungen mit der Fluggesellschaft und deren Kundenservice der Social-Media-Welt in einem Song mit dem pointierten Titel „United Breaks Guitars“ mitteilte. Carrolls Video wurde allein auf YouTube von zwölf Millionen Konsumenten gesehen. Zahlreiche TV-Interviews des Sängers, die auch wieder über Social Media geteilt wurden, verbreiteten den Vorfall weiter (Abbildung 3). Der Image-Schaden war beträchtlich, der Song-Titel ist heute ein geflügeltes Wort.

## Identifizieren und priorisieren

United Airlines ist kein Einzelfall (siehe auch Owyang et al. 2011a). Viele Unternehmen sind nicht ausreichend auf Social-

Abb. 3 Dave Carroll im Interview bei CBS News



Quelle: (CBS News 2009)



Media-Krisen vorbereitet. Was ist die richtige Strategie? Eine zentrale Voraussetzung für ein effektives Management von Krisen ist es, frühzeitig zu erfahren, wann sie stattfinden und welches Eskalationspotenzial sie haben. Unternehmen müssen negative Äußerungen möglichst frühzeitig wahrnehmen – Carrolls Lied wurde bereits am ersten Tag 150.000 Mal geladen. Dazu bedarf es Mechanismen, die öffentliche Kundenäußerungen zur Marke kontinuierlich beobachten und Kritik schnell identifizieren. Manager können hier Synergien mit den im Zusammenhang von Social-Media-Konversationen geschilderten Marktforschungsmethoden nutzen. Die Allgegenwart von Kritik erfordert darüber hinaus, die Spreu (Äußerungen mit geringem Eskalationspotenzial) vom Weizen (solchen mit hohem Eskalationspotenzial) zu trennen. Dazu sollten im Vorfeld neuralgische Themenbereiche definiert werden, deren Diskussion im Zusammenhang mit der Marke besonders aufmerksam verfolgt werden muss. Solche Bereiche sind oftmals ökologischer oder ethischer Natur oder betreffen die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen, wie im Fall von Dave Carroll. Neben den Themen ist für eine Eskalation auch die sich äussernde Person und ihr Netzwerk von Bedeutung. Modelle der Kundenwertmessung müssen daher so umgeschrieben werden, dass sie auch das Ausmaß der Social-Media-Vernetzung eines Kunden („engagement“) berücksichtigen können.

## Reagieren

Reaktionsfähigkeit ist für das Krisenmanagement von zentraler Bedeutung. Krisen halten sich nicht an Öffnungszeiten, und nur bei entsprechender Autorität kann ein Unternehmen auch außerhalb regulärer Bürozeiten krisenfest sein. Der Krisenmanager muss daher zum unverzüglichen Handeln bevollmächtigt sein und genau wissen, wann er eine Krise auf eine höhere Managementebene eskalieren muss. Bisher mangelt es Unternehmen mehrheitlich an entsprechenden Regeln (Owyang et al. 2011a). Das birgt große Gefahr. Viele Krisen sind dadurch gewachsen, dass Unternehmen zumindest kurzfristig gar nicht reagiert haben – entweder weil das Problem unterschätzt wurde oder weil man nicht wusste, wie zu reagieren war.

Ein anderes, häufig auftretendes Problem ist autoritäres Kommunikationsverhalten – so reagierte Nestlé auf die von Greenpeace initiierte Kritik an ihrem Schokoriegel KitKat zunächst mit dem Löschen von kritischen Beiträgen auf Facebook und kommentierte: „Es ist unsere Seite, wir geben die Regeln vor.“ Ein Blick in die Beschwerdemanagement-Literatur sei hier empfohlen: Entschuldigungen können Wunder bewirken. Letztlich kommt jedoch die erfolgreiche Deeskalation an einer Lösung des thematisierten Problems nicht vorbei. Blinder Aktionismus hilft wenig, sondern führt höchstens dazu, dass gar keine Punkte zu holen sind. Wer beim Flipperspielen schummelt und am Automaten rüttelt, dem droht das Ende des Spiels, wenn die Maschine „Tilt“ meldet (Elsen 2001).



Institut für Marketing

Universität St.Gallen



### Potenziale interaktiver Medien nutzen!

#### Intensivseminar

## Interaktives Marketing

Das Intensivseminar «Interaktives Marketing» vermittelt ein fundiertes Verständnis für den integrierten Einsatz von Internet, Social Media sowie Mobile Marketing in der Unternehmenskommunikation und zeigt neue strategische Ansätze für den Dialog mit Ihren Anspruchsgruppen auf. Zielgruppe sind Führungskräfte, Projektleiter und Geschäftsführer aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und IT.

**Nächste Durchführung (1 Seminarblock à 5 Tage): 8.–12. Oktober 2012**

Weitere Informationen erhalten Sie bei: Kirsten Mrkwicka, Telefon +41 (0)71 224 72 76, E-Mail: [kirsten.mrkwicka@unisg.ch](mailto:kirsten.mrkwicka@unisg.ch)

[www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)

## Das ganze Unternehmen muss Flippeln lernen

Flipperspielen kann man üben. Das Training kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn Unternehmen neben den oben gegebenen Handlungsempfehlungen auch ihre Strukturen, Prozesse und Kulturen den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Geschieht dies nicht, wird Marketing lediglich operative Schwächen beseitigen, das Unternehmen aber weder das enorme Potenzial von Social Media vollständig nutzen noch dessen Gefahren substanziell vermindern können. Social Media impliziert also ein radikal neues Konsumentenverhalten, das durch Aktivität und virale Effekte geprägt ist. Dem Rechnung zu tragen, erfordert einen koordinierten Prozess, Unterstützung durch die Führungsebene und erhebliches finanzielles und personelles Investment. Hier müssen Unternehmen nachlegen: Im Jahr 2010 haben selbst große US-Unternehmen im Durchschnitt gerade einmal 0,02 % ihrer Budgets für das Social-Media-Flipperspiel ausgegeben (Owyang et al. 2011b).

### Beispiel Dell – Umfassende Social-Media-Strategie

Es geht auch anders: Im Jahr 2005 geriet der Computerhersteller Dell aufgrund von schlechtem Kundenservice in eine ernste Social-Media-Krise. Als Konsequenz traf er die Entscheidung, stärker in Social Media zu investieren. Heute verwendet Dell Social Media in 17 Unternehmensbereichen, unter anderem in Marketing, Vertrieb, Kundendienst und Produktentwicklung sowie zur unternehmensinternen Kommunikation (Schmidt 2010). Das Unternehmen misst den Erfolg seiner Social-Media-Aktivitäten und kann positive Effekte auf Online-Umsätze, Kundenzufriedenheit, Produktqualität und Mitarbeitermotivation nachweisen (Buck 2011). Was ist passiert?

- Dell hat eine umfassende Strategie entwickelt und besitzt einheitliche Kommunikationsrichtlinien für alle Mitarbeiter. Die Entwicklung der unternehmensweiten Social-Media-Strategie war Chefsache und erfolgte Top-Down. An ihr orientieren sich die Aktivitäten aller Abteilungen.
- Auch die Organisationsstrukturen wurden im Hinblick auf Social Media überarbeitet. So wird bei Dell die Social-Media-Aktivität der Mitarbeiter auch in deren Zielvereinbarungen und Gehaltsstrukturen berücksichtigt.

Ein gravierendes Hindernis für effektives Social-Media-Verhalten ist häufig eine fehlende Fundierung in der Unternehmenskultur. Gerade bei Firmen, die wenig Kontakt mit Einzelkunden haben und diese primär als passive Markenkäufer verstehen, fehlt es an Verständnis für die Notwendigkeit eines intensiven, individuellen und persönlichen Dialogs. Viele Unternehmen versuchen, den Flipperautomaten mit den Techniken des Bowlingspiels zu bedienen: Eine Studie des Kommunikationsverhaltens der 50 größten Marken vom Dezember 2011 zeigt, dass gerade einmal zwölf der Unternehmen Posts von Kunden auf ihrer Brand Page zulassen (Yahoo 2012). Jenen, die über Jahrzehnte Kunden nur als Bowling-Pins gesehen und entsprechende Werbekampagnen in Auftrag gegeben haben, erscheint unternehmensweites Flipperspielen womöglich als übereifriger Aktionismus. Wir raten hier zur Vor-

sicht: Wer die neuen Erwartungshaltungen und Informationsmodelle der Kunden nicht versteht und nicht umzusetzen weiß, kann in naher Zukunft womöglich hinterher statt vorneweg laufen.

### Fazit

Social-Media-Flippeln bietet Unternehmen große Chancen, mit Konsumenten individuelle und persönliche Beziehungen aufzubauen, die von ganz neuer Qualität sind. Dazu müssen Unternehmen Konsumenten jedoch zunächst aktiv zuhören und dann eine Konversation mit ihnen beginnen und diese aktiv moderieren. Erfolgreiche Social-Media-Konversationen sind informell, kreativ, persönlich und authentisch. Sie bieten einen Nutzen – und zwar dem Kunden! Kommunikationskrisen gewinnen im Social-Media-Zeitalter an Dynamik. Unternehmen müssen sich vorbereiten, um diese rechtzeitig identifizieren und priorisieren zu können. Geeignete Reaktionsstrategien erfordern von Unternehmen und ihren Managern erhöhte Plastizität und Flexibilität. Deren Fehlen stellt aktuell eine Hauptursache für „Shitstorms“ dar.

Schließlich gilt es für Unternehmen zu lernen, dass Social-Media-Flippeln – anders als beim Marketing-Bowling – ein partizipatives Spiel darstellt, in dem Unternehmen einen Teil ihrer Kommunikationshoheit an die User abtreten. Dazu müssen Firmen jedoch nicht nur bereit sein, neue Umgangsformen mit ihren Kunden zu trainieren, sondern auch unternehmensintern ihre Prozesse und Organisationsstrukturen weiterentwickeln. Der Anreiz ist groß, denn beim Flippeln ist die Maximalpunktzahl nicht begrenzt. Die große Botschaft lautet daher: Marketer, lernt das Flipperspielen!

### Literaturverzeichnis

- Buck, M. (2011): Wie Social Media Unternehmen und ihren Marketing-Mix verändern. Best Practices von Dell, Social Media Conference München, 04.-05. Juli 2011 (<http://www.slideshare.net/workingfordell/social-media-conference-munich-july-2011-dell-best-practices-michael-buck-july-2011>, letzter Abruf: 06. Januar 2012).
- Budde, L./Huth, L. (2011): Soziale Netzwerke. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin.
- CBS News (2009): Singer's Sweet Revenge, (<http://www.youtube.com/watch?v=PGNtQF3n6VY>, letzter Abruf: 10. Januar 2011).
- Elsen, T. (2001): Auf der Suche nach der Bedeutung eines verbreiteten Wortes – TILT!, Wiener Zeitung Online, ([http://www.wienerzeitung.at/themen\\_channel/wz\\_reflexionen/kompodium/197150\\_TILT.html](http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wz_reflexionen/kompodium/197150_TILT.html), letzter Abruf: 17. Januar 2012).
- Forthmann, J. (2011): Social Media-Atlas 2011, Faktenkontor, Hamburg.
- Greenberg, A. (2009): By the Numbers: Most Influential Twitterers ([http://www.forbes.com/2009/01/29/top-twiters-celebrities-technology-webceleb09\\_0129\\_top\\_twiters\\_slide\\_3.html](http://www.forbes.com/2009/01/29/top-twiters-celebrities-technology-webceleb09_0129_top_twiters_slide_3.html), letzter Abruf: 12. Januar 2012).
- Hennig-Thurau, T. et al. (2010): The Impact of New Media on Customer Relationships, in: Journal of Service Research, 13, 3, S. 311-330.
- Hennig-Thurau, T./Wiertz, C./Feldhaus, F. (2012): Exploring the "Twitter Effect". An Investigation of the Impact of Microblogging Word-of-Mouth on Consumers' Early Adoption of New Products, Working Paper, Münster.
- Hutton, G./Fosdick, M. (2011): The Globalization of Social Media – Consumer Relationships with Brands Evolve in the Digital Space, in: Journal of Advertising Research, 51, 4, S. 564-570.
- IBM (2011a): From Social Media to Social CRM. What Consumers want – The First in a Two-Part Series, IBM Institute for Business Value, Somers.
- IBM (2011b): From Stretched to Strengthened. Insights from the Global Chief Marketing Officer Study, CMO C-Suite Studies, New York.

- Kalamut, A. (2010): Old Spice Video “Case Study” ([http://www.youtube.com/watch?v=Kg0booW1uOQ&feature=player\\_embedded#](http://www.youtube.com/watch?v=Kg0booW1uOQ&feature=player_embedded#)), letzter Abruf: 02. Januar 2012).
- Kozinets, R. V. (2002): The Field Behind the Screen. Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, in: Journal of Marketing Research, 39, 1, S. 61-72.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Nielsen (2011): State of the Media: The Social Media Report Q3 2011 (<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2011-Reports/nielsen-social-media-report.pdf>), letzter Abruf: 19. November 2011).
- Nielsen Wire (2010): Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online (<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online>), letzter Abruf: 29. Dezember 2011).
- Old Spice (2010): Everyone – Old Spice, “The Man Your Man Could Smell Like” – Kampagnenvideo 186, [http://www.youtube.com/watch?v=nFDqvKtPgZo&feature=list\\_related&playnext=1&list=SP484F058C3EAF7FA6](http://www.youtube.com/watch?v=nFDqvKtPgZo&feature=list_related&playnext=1&list=SP484F058C3EAF7FA6), letzter Abruf: 10. Januar 2012).
- Owyang, J. et al. (2011a): Social Business Readiness. How Advanced Companies Prepare Internally, Altimeter Group, San Mateo.
- Owyang, J. et al. (2011b): How Corporations Should Prioritize Social Business Budgets, Altimeter Group, San Mateo.
- Schmidt, H. (2010): „Social Media wird in allen Unternehmen selbstverständlich sein“ – Interview mit Manish Mehta, FAZ Blogs, (<http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2010/09/20/jeder-mitarbeiter-sollte-die-gespraeche-im-social-web-mithoeren.aspx>), letzter Abruf: 06. Januar 2012).
- The Economist (2005): Chief Humanizing Officer – Does Robert Scoble, a Celebrity Blogger on Microsoft’s Payroll, Herald the Death of Traditional Public Relations? ([http://www.economist.com/node/3644293?story\\_id=3644293](http://www.economist.com/node/3644293?story_id=3644293)), letzter Abruf: 13. Januar 2012).
- Yahoo (2012): 2nd Annual A.T. Kearney Social Media Study Finds Most Top Consumer Brands Still Not „Getting“ Facebook (<http://finance.yahoo.com/news/2nd-annual-t-kearney-social-163000021.html>).

## Die Autoren

### Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien, Marketing Center Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Research Professor of Marketing an der Cass Business School, City University London; Scientific Director des Social Media Think:Lab by Marketing Center Münster & Roland Berger Strategy Consultants. E-Mail: [thorsten@hennig-thurau.de](mailto:thorsten@hennig-thurau.de)

### Dipl.-Kfm. Jonas vor dem Esche

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Medien, Marketing Center Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Leiter Social Media Think:Lab by Marketing Center Münster & Roland Berger Strategy Consultants. E-Mail: [jonas.vordemesche@wiwi.uni-muenster.de](mailto:jonas.vordemesche@wiwi.uni-muenster.de)

### Prof. Dr. Björn Bloching

Partner und Head of Marketing & Sales, Roland Berger Strategy Consultants. E-Mail: [bjoern\\_bloching@de.rolandberger.com](mailto:bjoern_bloching@de.rolandberger.com)



Sven Reinecke (Hrsg.) et al.

## Marketeers: Macher, Manager und Magnaten

Wie erfolgreiche Persönlichkeiten Märkte und Marketing entwickeln und gestalten

Sven Reinecke (Hrsg.) et al.

## Marketeers: Macher, Manager und Magnaten

Wie erfolgreiche Persönlichkeiten Märkte und Marketing entwickeln und gestalten

«Markt gleich Menschen». Menschen interessieren sich primär für Menschen. Daher entschied sich das Marketingdepartment an der Universität St.Gallen (HSG), eine Publikation zu veröffentlichen, die den – neben dem Kunden – wichtigsten Menschen im Marketing in den Mittelpunkt stellt: den Marketeer. Diese Menschen gestalten, prägen oder beeinflussen einen Markt. Sie sind «echte Macher», marktorientiert denkende Manager und Wissenschaftler oder innovative Unternehmensführer. Mit Portraits von: Julie Blunden, Monique Bourquin, Richard Branson, Christian und Otto Belz, George S. Day, Gottlieb Duttweiler, Hanspeter Egli, Page Rank, Wolfgang Grupp, Heidi, Hans-Olaf Henkel, Uli Hoeness, Steve Jobs, Jürgen Klopp, Dietrich Mateschitz, Elisabeth Noelle-Neumann, Peter Olsson, Erich Sixt, Rupert Stadler, Jimmy Wales, Marcel Walker, Heinz Weinhold, Jörg Zintzmeyer.

Eine gemeinsame Publikation des Marketingdepartments der Universität St.Gallen und von Swiss Marketing (SMC). ISBN 978-3-905819-19-9. CHF 54.–/EUR 37.– (zzgl. Versand), [www.thexis.ch](http://www.thexis.ch)