

**Marcel Schwarzenberger  
Claudia Fantapié Altobelli**

# **Social Media Strategien**

**Entwicklung und Implementierung mittels einer  
Social Media Scorecard**

**Institut für Marketing  
Diskussionsbeitrag Nr. 6**

ISSN 2193-8482

August 2012

**Marcel Schwarzenberger**  
**Claudia Fantapié Altobelli**

**Abstract**

The emergence of social media has revolutioned the classical promotion mix, as consumer-to-consumer communication has been immensely enhanced by social media platforms such as Facebook or Twitter. Companies engaging in social media, however, are often lacking a strategic approach. The following contribution shows which steps a company has to undertake in developing a social media strategy, with special focus on firms in the service sector. Furthermore, the authors develop a Social Media Scorecard as a tool for implementing a social media strategy.

*Claudia Fantapié Altobelli* is Professor of Marketing at the Helmut-Schmidt-University, University of the Federal Armed Forces Hamburg, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg (Phone: +49-40-65412772, Email: fantapie@hsu-hh.de)

*Marcel Schwarzenberger*, MSc, graduated from Helmut-Schmidt-University, University of the Federal Armed Forces Hamburg, in 2011  
(Phone: +49-173-9244369, Email: marcelschwarzenberger@gmx.de)

## 1. Einführung

Internet-Nutzer verbringen derzeit fast ein Viertel ihrer Online-Zeit in sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing oder Google+. Drei von vier Internet-Nutzern sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet, bei den jüngeren Usern (14-29 Jahren) sind es sogar ganze 92 % (Bitkom 2012, S. 3). Demzufolge haben auch Unternehmen Social Media für ihre Marketingkommunikation entdeckt.

Die Herausforderung des Social Media Marketing besteht darin, die sich sehr dynamisch verändernden Rahmenbedingungen in die Marketingstrategie des Unternehmens einzubinden und die Möglichkeiten des Social Webs zur Erreichung der eigenen Marketingziele einzusetzen. Grundlegend wird die Thematik des Social Media Marketing von der Frage begleitet, wie das Marketing der Unternehmen auf die technologischen Strukturänderungen und die damit einhergehende Veränderung des Mediennutzungsverhaltens am effizientesten reagieren kann. Die Angebote im sozialen Web müssen in die kommunikationspolitischen Überlegungen der Marketingverantwortlichen integriert werden. Die Marketingplanung und Festlegung der Budgets muss daher den aktuellen Entwicklungen im Marketing angepasst werden.

Social Media Marketing wird in vielen Bereichen diskutiert, aber konkrete Aussagen über einen erfolgreichen Einsatz oder grundlegende Vorgehensweisen für dessen erfolgreiche Anwendung werden nur selten getroffen. Zentrales Anliegen dieses Beitrags ist es daher, aufzuzeigen, wie Social Media Marketing in die Kommunikationsstrategie von Dienstleistern integriert werden kann und auf welche Weise Social Media Maßnahmen erfolgreich im Unternehmen implementiert werden können. Vor diesem Hintergrund wird eine *Social Media Scorecard* entwickelt, welche die Implementierung von Social Media Marketing im Unternehmen aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus unterstützen kann. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Dienstleistungsbranche gelegt.

## 2. Einsatz von Social Media in Unternehmen

Unternehmen engagieren sich mit einer stark ansteigenden Tendenz in den sozialen Medien. Die Angebote und Geschäftsmodelle, die während der technologischen Entwicklung entstanden sind, wie bspw. *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* etc., werden zunehmend unter dem Begriff Social Media zusammengefasst. *Social Media* ist die technologische, inhaltliche und gestalterische Schnittstelle, welche in virtuellen Ge-

meinschaften interpersonelle Kommunikation ermöglicht (Mangold/Faulds 2009, S. 357 f.). Das Internet ist durch die neu entstandenen Angebote zu einem „Mitmachweb“ und einer sozialen Kommunikationsplattform geworden. Jeder Nutzer ist in der Lage, eigene Inhalte im Internet zu veröffentlichen, Beiträge zu kommentieren, zu diskutieren und Bewertungen abzugeben (Fantapié Altobelli 2011a, S. 377). Negative wie positive Informationen können im Social Web schnell eine große Reichweite erlangen und so zur Gefahr für das Image der Unternehmen oder zu unerwartetem Erfolg führen. Marketingverantwortliche in den Unternehmen sind nun gefordert, dieses Engagement der Nutzer für ihren Erfolg einzusetzen. Nutzer können als Ideengeber, Meinungsmacher, Multiplikatoren und Markenbotschafter in den Marketingprozess eingebunden werden.

Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzen Social Media, weitere 15 % haben bereits konkrete Pläne, Social Media einzusetzen. Handelsunternehmen und Dienstleister sind dabei überdurchschnittlich vertreten, Industrie und Baugewerbe nur unterdurchschnittlich (Bitkom 2012, S. 5 f.). Typische Anwendungsfelder sind dabei Marketing (72 % der Befragten), Öffentlichkeitsarbeit (60 %) und Werbung (75 %) (Bitkom 2012, S. 10 f.). Die Werbeausgaben für Social Media steigen dabei stetig. Für die USA prognostizierte die Agentur BIA/Kelsey ein Wachstum der Werbespendings von 2,8 Mrd \$ im Jahr 2010 auf 8,3 Mrd \$ im Jahr 2015 (BIA/Kelsey 2011).

Die Möglichkeiten der Marketingabteilungen sind nicht nur auf das Senden von Informationen und die hiermit verbundene aktive Kommunikation beschränkt. Die Marketingverantwortlichen sind durch die neuen Rahmenbedingungen in der Lage, Stimmungen und nutzergenerierte Meinungen im Internet zu verfolgen und können aus diesen passiv generierten Kenntnissen über den Markt marketingrelevante Schlüsse ziehen. Somit eignen sich Social Media auch hervorragend als Informationsquelle für die Marktforschung (Hettler 2010, S. 38).

### **3. Strategische Planung eines Social Media Engagements**

#### **3.1. Strategische Verankerung von Social Media in Unternehmen**

Die Integration von Social Media in die Kommunikationsstrategie der Unternehmen ist ein zentrale[r] Erfolgsfaktor. Durch einen unternehmerisch geprägten Denkansatz müssen Social Media Anwendungen mit den neuen Möglichkeiten der sozialen Inter-

aktion im Web 2.0 eingebunden werden, um die gewünschten Kommunikationsziele langfristig zu erreichen. Durch den Einsatz von Social Media können Unternehmen mehr Besucher auf ihre Webseiten bringen, relevante Links auf ihre Seiten lenken, das Markenbewusstsein der Verbraucher stärken, diese gezielt beeinflussen und Kommunikationsbereitschaft zeigen (Weinberg 2010, S. 6). Entscheidend ist hierbei, dass konsequent auf die unternehmerischen Zielgruppen fokussiert wird und dass diese aktiv eingebunden werden (Hettler 2010, S. 38).

Ein erfolgreicher Einsatz von Social Media im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele erfordert einen konsequenten strategischen Ansatz. Umso überraschender ist, dass eine strategische, zielgerichtete Entwicklung einer Social Media Strategie in vielen Unternehmen nicht erfolgt. Die Nutzung von Sozialen Medien wird bislang nur zögerlich strategisch verankert. Gemäß dem DIRK Stimmungsbarometer 2011, einer vom Deutschen Investors Relations Verband und der GfK gemeinschaftlich durchgeführten Studie, verfolgen in Deutschland 45 % aller Befragten – bei DAX-Gesellschaften immerhin schon 65 % – eine Social-Media-Strategie. Weitere 21 % planen, eine solche Strategie in den kommenden zwölf Monaten zu entwickeln (Wolf 2011, S. 46). Eine Social Media Strategie haben dabei besonders Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche, dem Transportwesen, der Software-Industrie, dem Groß- und Einzelhandel sowie der Finanzbranche (Wolf 2011, S. 49 f.). Daraus wird deutlich, dass viele Dienstleister die Notwendigkeit einer strategisch orientierten Konzeption des Social Media Einsatzes erkannt haben. Unternehmen aus anderen Branchen sowie generell kleine und mittlere Unternehmen haben hingegen die Notwendigkeit einer strategischen Einbindung von Social Media noch nicht erkannt. Gespräche mit führenden Experten in den Bereichen Online Media belegten, dass viele Unternehmen ihre Maßnahmen relativ spontan und ungeplant wählen, ohne eine genaue vorherige Zielgruppenanalyse durchzuführen und strategische Ziele zu formulieren. Unternehmen gehen eher konkurrenzorientiert an die Auswahl der Social Media Aktivitäten heran und weniger konzeptionell-strategisch (Sobczak 2011; Voss 2011; Fischler 2011). Eine solche Vorgehensweise hat zur Folge, dass die fundamentalen Hintergrundstrukturen nicht implementiert werden und das Unternehmen sich selbst in eine imagegefährdende Position begibt.

Die Social Media Aktivitäten eines Unternehmens müssen darüber hinaus langfristig ausgerichtet sein. Kurzfristige Erfolge sind im Social Media Marketing selten. Social

Media Marketing muss langfristig in die Unternehmenskommunikation und die Unternehmensphilosophie eingebettet werden, und ist somit kein Instrument, um kurzfristig mehr Umsatz oder eine höhere Markenbekanntheit erreichen zu können. Bei der Implementierung von Social Media Marketingmaßnahmen im Unternehmen und der hiermit verbundenen Veränderung der Unternehmenskultur ist vielmehr eine langfristige Denkweise zielführender (Fischler 2011).

### 3.2. Planung einer Social Media Strategie

Die strategische Planung eines Social Media Engagements beginnt mit der Formulierung der strategischen Ziele des Social Media Einsatzes. Bei der Zielformulierung ist hierbei bereits zu berücksichtigen, welche Zielgruppen durch Social Media angesprochen werden sollen. Die Wahl der Plattform sowie der Inhalte des Social Media Engagements sind ebenfalls unter Berücksichtigung der relevanten Zielgruppen zu planen. Nach der strategischen Planung erfolgt mit der Phase der Umsetzung das operative Social Media Marketing. Die anschließende Kontrolle zeigt, ob die ursprünglich definierten Ziele durch den Einsatz von Social Media erreicht wurden. Schaubild 1 zeigt den Prozess der Entwicklung und Umsetzung einer Social Media Strategie.

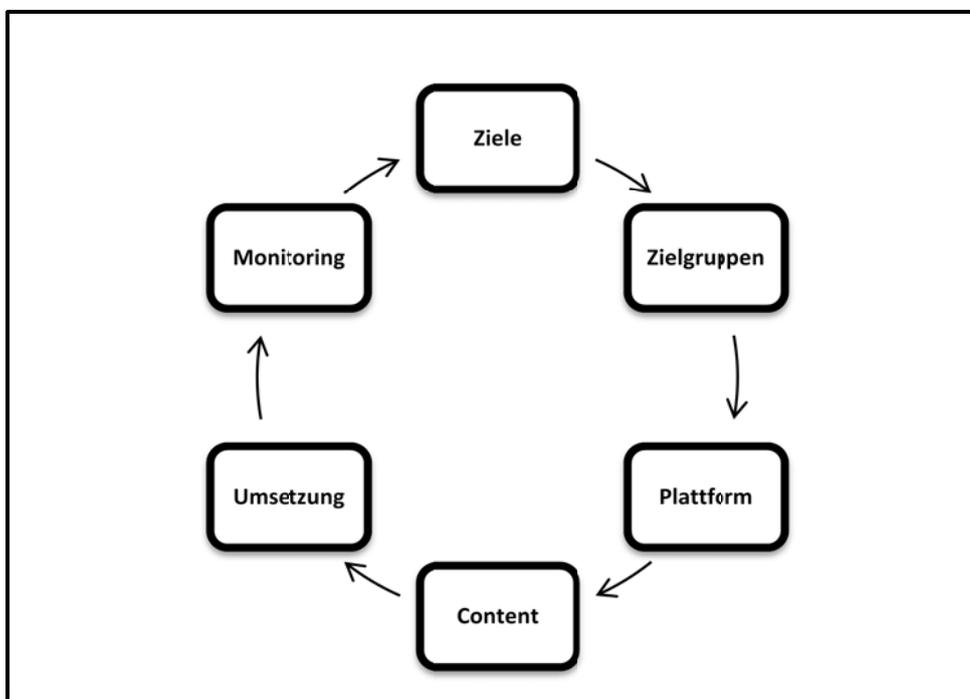


Schaubild 1: Prozess einer Social Media Strategie

## **Strategische Zielformulierung**

Die Ziele einer Social Media Strategie sind deren wichtigsten Parameter, denn auf diesen basiert die Strategieplanung und –implementierung. Zielvorstellungen einer proaktiven Social Media Strategie können unter anderem die Steigerung von Markenpräsenz und Markenbekanntheit, die Übermittlung von produkt- und unternehmensbezogenem Wissen, die Kommunikation der eigenen Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Fachkompetenz und die Rekrutierung von Multiplikatoren und Empfehlungsgebern des Unternehmens, bspw. für einen Einsatz im Rahmen von Fan-Communities, digitaler Mundpropaganda oder Crowdsourcing-Aktivitäten sein (Hettler 2010, S. 151). Entscheidend ist hierbei eine operationale Zieldefinition, um im Rahmen des Monitoring die Zielerreichung messen zu können. Als Schlüsselressourcen sind insb. Personal und Zeit zu nennen, deren Einsatz den größten Kostenfaktor darstellt. Die Kosten müssen dem Nutzen – i. S. der Zielerreichung – gegenübergestellt werden, um die Wirtschaftlichkeit des Engagements feststellen zu können (Bernet 2010, S. 79).

Als Zielsetzungen eines Social Media Engagements werden bei Dienstleistungsunternehmen insb. die Steigerung der Bekanntheit der Marke oder des Unternehmens (90 % der Nennungen), die Akquise neuer Kunden (66 %) sowie der Aufbau von Kundenbeziehungen (70 %) genannt (Bitkom 2012, S. 13 f.). Diese Ziele werden allerdings von rd. 2/3 der befragten Unternehmen nicht explizit formuliert und definiert, d. h. es fehlt eine konsequente strategische Herangehensweise bei der Planung des Social Media Engagements (Bitkom 2012, S. 15).

## **Zielgruppenanalyse**

Ein erfolgreicher Einsatz von Social Media erfordert eine konsequente *Zielgruppenorientierung*. Die strategische Planung umfasst daher neben der Formulierung von Zielvorgaben auch eine Untersuchung der sozialen Fähigkeiten der Zielgruppe, d. h. ob die Zielgruppe durch Social Media überhaupt erreichbar ist und in welchem Umfang sie sich aktiv in Social Media engagiert. Hiervon hängt ab, ob mit einer ausreichenden Verbreitung der Inhalte zu rechnen ist. Wie bei der klassischen Mediaplanung sind damit auch hier Fragen des Zielgruppenanteils unter den Nutzern und der Affinität als wesentliche Kennziffern angesprochen (Fantapié Altobelli 2011b). Weiterhin ist zu analysieren, welche Themen für die Zielgruppe relevant sind und auf welche Art die eigenen Leistungen in sozialen Medien bewertet werden. Hierzu ste-

hen zahlreiche gebührenpflichtige Analysetools wie z. B. Nielsen Buzz zur Verfügung (Zarella 2010, S. 187 ff.). Umso überraschender ist, dass die beobachtete Praxis von Unternehmen bzgl. der Ausgestaltungsformen und der Auswahl der Social Media-Instrumente sich heutzutage eher an einer Konkurrenz- als an einer fundamentalen Zielgruppenanalyse orientiert (Voss 2011).

### **Wahl der Plattform**

Social Media umfasst eine ganze Reihe von *Plattformen* wie Blogs, Soziale Netzwerke oder Media Sharing Plattformen (Kreutzer/Hinz 2010, S. 12 ff.). Unternehmenspräsenzen in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Xing sind bei Dienstleistern am weitesten verbreitet (88 % der Nennungen), gefolgt - allerdings mit großem Abstand - von Micro-Blog- Plattformen wie Twitter mit 28 % (Bitkom 2012, S. 9). Ob die Entscheidung für eine bestimmte Plattform immer strategischen Überlegungen entspringt, lässt sich allerdings nicht feststellen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass nur der Einsatz von Social Media Kanälen, in denen die Zielgruppe aktiv ist, auch zum Erreichen der Kommunikationsziele führen kann (Kaplan/Haenlein 2010, S. 65). Engagiert sich ein Unternehmen in Facebook, obwohl die eigentliche Zielgruppe gar nicht in diesem sozialen Netzwerk aktiv ist, verschwendet das Unternehmen wichtige Ressourcen. Im Falle, dass keine geeignete Plattform vorhanden ist, kann das Unternehmen erwägen, eine eigene Plattform aufzubauen. So hat Fujifilm ein eigenes soziales Netzwerk für Fotografiebegeisterte ins Leben gerufen (Kaplan/Haenlein 2010, S. 65).

### **Content**

Für den Erfolg von Social Media als Marketingtool ist der Inhalt der Informationen im sozialen Web von entscheidender Bedeutung. Die Kommunikationsinhalte müssen klar an den Bedürfnissen der eigenen Zielgruppe orientiert werden. Die Inhalte müssen den Nutzern dabei durch Informationsgehalt oder durch Unterhaltung einen Mehrwert bieten (Fantapié Altobelli 2011a, S. 381). Hierzu ist es erforderlich, dass das Unternehmen zunächst bei seinen Zielgruppen „hineinhorcht“, um festzustellen, was für sie wichtig und interessant ist und worüber sie sich unterhalten, um dann anschließend entsprechende Inhalte zu kreieren und zu posten (Kaplan/Haenlein 2010, S. 66; Mangold/Faulds 2009, S. 364). Die Phase innerhalb der Strategieformulierung nennt sich „*Content Planning*“, in welcher eine Art „Drehbuch“ für die Inhalte des jeweiligen Kommunikationskanals festgelegt wird. Neben einer kommunikationspoliti-

schen Nutzerorientierung müssen die Inhalte gleichermaßen die Umsetzung der eigenen Kommunikationsziele sicherstellen. Die Kernbotschaften und Werbemaßnahmen sind dabei in geeigneter Form in die Übermittlung der Informationen einzubetten. Wichtig ist hierbei, dass die kommunikative Botschaft nicht „von außen“ aufgesetzt wirkt, sondern „von innen“ heraus entwickelt wird (Hettler 210, S. 153). Um in die Interaktion und den Dialog mit den Nutzern treten zu können, sollten die Informationen daher immer einen Anknüpfungspunkt für Meinungsaustausch und Kommunikation beinhalten (Mangold/Faulds 2009, S. 363 f.).

Durch den Einsatz von Social Media können über die Vermittlung der eigenen Unternehmensphilosophie und der gelebten Werte Markenbotschaften an die Zielgruppe übermittelt werden, z. B. in Form von Pressemitteilungen in Blogs (Pitt et al. 2011). Die Interessen der Zielgruppe werden durch den Einsatz eines „Social Research“ kombiniert mit einer „Audience Analysis“ ermittelt und die hieran orientierten Inhalte proaktiv übermittelt. Idealerweise sollen sich die Nutzer mit der Marke identifizieren, um markenbezogene Botschaften zu verbreiten. Dies bedeutet, dass die gestreuten Informationen Identifikationsanker bieten müssen („*Seeding*“). Die Inhalte sind optimal gestaltet, wenn Weiterempfehlungen und Verlinkung der Inhalte zu einer eigenständigen Verbreitung führen. Genau hier liegt die größte Herausforderung für die Gestalter einer solchen Kampagne, da eine gewisse Motivation des Nutzers vorliegen muss, damit er aktiv als Kommunikator fungiert. Hierzu ist es erforderlich, dem Nutzer Anreize zu bieten (Fantapié Altobelli 2011a, S. 381 f.). Die Partizipation sämtlicher Stakeholder an der Social Media Kommunikation des Unternehmens kann grundlegend zur Imageverbesserung und Steigerung der Glaubwürdigkeit beitragen.

Die Planung des Contents für Social Media sollte dabei keinesfalls von den traditionellen Kommunikationsinstrumenten losgelöst sein. Vielmehr ist eine Integration der Contents in den verschiedenen Kanälen unerlässlich, um ein konsistentes Corporate Image zu erzeugen (Kaplan/Haenlein 2010, S. 65; Mangold/Faulds 2009, S. 358 f.).

## **Umsetzung**

Um den Übergang von der Strategie hin zur operativen Umsetzung zu erleichtern und die strategischen Maßnahmen für die Mitarbeiter und anderen Stakeholder transparent zu gestalten, ist es notwendig, im Unternehmen *Social Media Guidelines* zu implementieren (Kaplan/Haenlein 2010, S. 66). Des Weiteren müssen die Mitarbeiter geschult und in ihren Social Media Kompetenzen unterstützt und gefördert

werden. Social Media Marketing ist nur dann erfolgreich, wenn die Philosophie der offenen Unternehmenskommunikation fest im Unternehmen verankert ist. Lediglich rd. 25 % der Dienstleister, die Social Media einsetzen, verfügen über interne Social Media Guidelines. Dies ist zwar im Branchenvergleich überdurchschnittlich – verglichen etwa mit den rd. 2 % in Industrie und Baugewerbe. Dennoch ist hier ein deutlicher Handlungsbedarf zu erkennen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch die *organisatorische Verankerung* von Social Media im Unternehmen, z. B. in Form eines Community Managers oder eines Social Media Teams (Kreutzer/Hinz 2010, S. 26 f.).

### **Monitoring und Kontrolle**

Abschließendes Element jeder Strategie-Implementierung ist die Kontrolle. Um die Ergebnisse einer Social Media Aktivität der Unternehmen kontrollieren zu können, ist ein sog. *Social Media Monitoring* zu planen und durchzuführen. Im Kern geht es hier um die laufende Überwachung der markenbezogenen Kommunikationsprozesse in den verschiedenen Social Media Plattformen – zum einen in denjenigen, in denen sich das Unternehmen selbst aktiv engagiert, aber auch in solchen, in denen sich die Zielpersonen unabhängig von der Unternehmenspräsenz austauschen. Bislang betreiben nur insgesamt ca. 10 % der Unternehmen, die Social Media einsetzen, ein konsequentes Monitoring; Dienstleister sind allerdings mit 22 % die Spitzenreiter im Branchenvergleich (Bitkom 2012, S. 15 f.).

### **3.3. Stufen des Social Media Engagements**

Im Hinblick auf die Aktivität und die strategische Herangehensweise in Social Media lassen sich Unternehmen in vier unterschiedliche *Typen* klassifizieren (Lachenmaier 2010). Unternehmen der ersten Gruppe werden als „Listener“ bezeichnet. Diese Unternehmen analysieren lediglich die im Internet zu ihrem Unternehmen gehörenden Informationen mittels öffentlich zugänglicher Social Media Monitoring Tools, wie bspw. dem Monitoring-Angebot des Unternehmens Social Mention, und nutzen diese Informationen für zukünftige operative Marketingmaßnahmen.

Die zweite Gruppe wird als „Responder“ bezeichnet. Unternehmen dieser Gruppe analysieren ebenfalls mittels Social Media Monitoring die Informationen des sozialen Internets und reagieren direkt auf relevante Inhalte, indem sie in die Interaktion mit den Nutzern treten. Diese Interaktion ist allerdings auf reaktive Handlungen der Un-

ternehmen begrenzt und fokussiert eher auf die organisationale Einbettung der aus dieser Interaktion entstehenden Informationen und Prozesse.

Unternehmen der dritten Gruppe, die „Seeder“, implementieren in ihre Strategieformulierung die Möglichkeit der proaktiven Kommunikation. Sie verbreiten ihre Informationen und Kommunikationsbotschaften proaktiv in den bestehenden Netzwerken, sozialen Plattformen und Social Media Anwendungen, greifen demnach auf bestehende soziale Strukturen zurück. Unternehmen der letzten Gruppe, die „Owner“, kommunizieren ebenfalls interaktiv und proaktiv, aber sie initiieren und implementieren eigene Social Media Anwendungen und Systeme, sie greifen also nicht ausschließlich auf bestehende Plattformen zurück.

#### **4. Social Media Scorecard zur Implementierung einer Social Media Strategie**

Eine Social Media Strategie kann nur dann erfolgreich in die Unternehmenskommunikation integriert werden, wenn sie systematisch entwickelt und umgesetzt wird. Die Implementierung der Social Media Strategie erfordert dabei die operative Umsetzung der strategisch formulierten Ziele und Meilensteine.

Den von den Autoren durchgeführten Interviews ist zu entnehmen, dass Unternehmen, welche Social Media Marketing betreiben, unterschiedliche Wege der Implementierung der neuen strategischen Ausrichtung gehen. Einer der schwerwiegendsten Fehler sei es, so Agenturchef und Buchautor Stefan Sobczak, dass die Social Media Beauftragten der Unternehmen „Social Media“ nicht leben würden. Demnach ist die erfolgreiche Einführung einer Social Media Strategie ebenso mit einer Bewusstseinsänderung der verantwortlichen Mitarbeiter, wie auch mit einer proaktiv-mehrwertorientierten Kommunikation des Unternehmens verbunden (Sobczak 2011).

In der Managementlehre werden verschiedene Instrumente zur erfolgreichen Implementierung von Strategien gelehrt. Im Folgenden werden die Social Media Unternehmenskommunikation und die hiermit verbundene Änderung der Unternehmenskultur mit dem Instrument der Balanced Scorecard kombiniert. Hierdurch soll ein Gestaltungsmuster für die erfolgreiche Einführung von Social Media in Unternehmen dargestellt werden. Ein Balanced-Scorecard-Ansatz für die Steuerung und das Controlling von Unternehmenswebsites wurde von Bachem/Keller/Reinecke (2008) vor-

geschlagen. Die Autoren beziehen sich jedoch auf Websites allgemein und nicht spezifisch auf Social Media; zudem liegt der Schwerpunkt auf Controlling und nicht auf die Implementierung der Strategie als solche.

#### **4.1. Die Balanced Scorecard als Managementinstrument**

Die Balanced Scorecard stellt ein Instrument zur Strategieimplementierung dar, welches durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven die klassische kennzahlenorientierte Sichtweise ergänzt. Die Balanced Scorecard stellt demnach ein strategisches Managementinstrument dar (Kaplan/Norton 1996). Mit der Balanced Scorecard ist es möglich, die unternehmensübergreifenden Visionen und Strategien des Unternehmens auf alle Ebenen herunterzubrechen und dem jeweiligen Mitarbeiter transparent zu vermitteln, welche Verantwortung seine Wertschöpfung im großen Ganzen des Wandlungsprozesses einnimmt (Götte 2006, S. 133).

Bei der Methodik zur Erstellung einer solchen Balanced Scorecard werden im ersten Schritt die Unternehmensvision und das Unternehmensgesamtziel in strategierelevante *Perspektivfelder* aufgelöst (Kaplan/Norton 1997, S. 24 ff.; Götte 2006, S. 133 ff.).

- Die finanzwirtschaftliche Perspektive enthält die klassischen finanziellen Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs, z. B. RoI, Eigenkapitalrentabilität, Cash Flow.
- Im Rahmen der Kundenperspektive werden die Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden und Absatzmärkte spezifiziert, z. B. Kundentreue oder Kundenzufriedenheit.
- Die interne Prozessperspektive fokussiert auf solche internen Prozesse, die zur Erreichung der Unternehmensziele und für die Kundenzufriedenheit eine zentrale Rolle spielen, d. h. erfolgskritisch sind.
- Schließlich fokussiert die Lern- und Entwicklungsperspektive auf diejenige Infrastruktur, welche die Organisation schaffen muss, um langfristig Wachstum und Innovation zu sichern. Wesentlicher Bestandteil sind hier die Ausbildung und die Motivation der Mitarbeiter.

Je nach Branche und Geschäftsstrategie kann die BSC auch um weitere Perspektiven ergänzt werden, z. B. Kommunikationsperspektive oder Umweltperspektive (Kaplan/Norton 1997, S. 33).

Im zweiten Schritt werden für die einzelnen Perspektiven Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen formuliert. Die Zielqualifizierung wird dabei über sog. „Key Performance Indicators“ (KPI) festgelegt. Im nächsten Schritt werden zwischen den Perspektiven und deren Kennzahlen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermittelt. Dadurch wird offen gelegt, welche Ziele und Maßnahmen in welcher Form miteinander verknüpft sind.

Für den Einsatz einer BSC als strategisches Managementinstrument ist es erforderlich, dass das Unternehmen seine Ziele und Strategien herunterbricht und in Maßnahmen übersetzt, die strategischen Ziele und Maßnahmen verknüpft und an die Mitarbeiter kommuniziert. Strategische Initiativen müssen geplant und abstimmt sowie strategisches Feedback und Lernprozesse verbessert werden (Kaplan/Norton 1996). Schaubild 2 zeigt die grundsätzliche Struktur einer Balanced Scorecard.

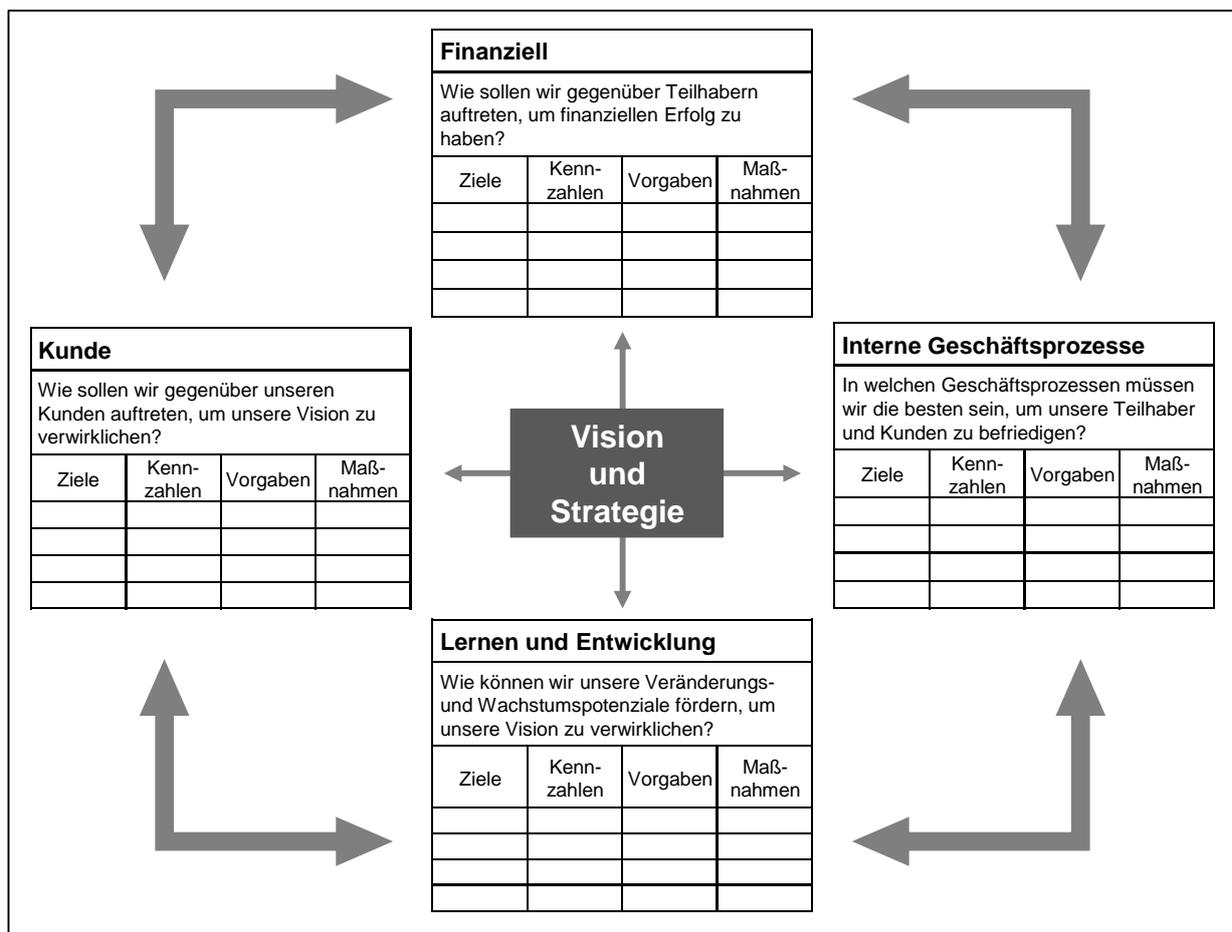


Schaubild 2: Perspektiven der Balanced Scorecard (Quelle: Kaplan/Norton 1997, S. 9)

Eine Balanced Scorecard beinhaltet somit mehrere grundlegende Perspektiven, welche auch bei einer Einführung einer Social Media Strategie von entscheidender Be-

deutung sind. Die Balanced Scorecard erfüllt eine Reihe von *Funktionen* (PricewaterhouseCoopers o. J.). Zuerst besitzt eine Balanced Scorecard eine Führungsfunktion. Die strategischen Visionen und Zielsetzungen werden einheitlich und strategiekonform in operative Tätigkeiten transformiert, wodurch eine Kongruenz von strategischen Zielsetzungen und operativen Tätigkeiten erlangt wird. Die Balanced Scorecard besitzt überdies eine Kommunikationsfunktion. Durch eine einheitliche Sprache und Verständlichkeit der einzelnen Ziele und Maßnahmen kann eine strategierorientierte und zielgerichtete Kommunikation unternehmensintern wie auch -extern durchgeführt werden. Des Weiteren hat die BSC eine Lernfunktion. Die Kombination verschiedener Perspektiven unterstützt das Verständnis über die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen und fördert die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Die Integrationsfunktion beinhaltet schließlich, dass eine Balanced Scorecard die Synopse verschiedener Managementprozesse ermöglicht und bereits gewählte Management-Konzepte integrieren kann, z. B. TQM, Wertmanagement usw. Eine Balanced Scorecard stellt somit ein umfassendes Managementinstrument dar, welches die kurzfristige Kennzahlenorientierung durch die Identifikation und Analyse strategischer Werttreiber ergänzt. Insofern erscheint das Instrument geeignet, um eine Social Media Strategie im Unternehmen umzusetzen.

#### **4.2. Perspektiven der Social Media Scorecard**

Die Social Media Scorecard ermöglicht es, die neue sozial interaktive Unternehmenskultur kontrolliert im Unternehmen zu implementieren. Die im Folgenden beschriebene Social Media Scorecard ist ein Lösungsvorschlag für die vielfach in der Praxis festgestellte mangelnde strategische Herangehensweise bei der Einführung von Social Media Aktivitäten in den Unternehmen. Die Social Media Scorecard stellt somit ein Implementierungstool dar, welches den Unternehmen bei der Einführung von Social Media Aktivitäten einen konzeptionellen Denkansatz bietet und eine strategische Herangehensweise ermöglicht.

Eine Übersetzung der Social Media Strategien in einen zielgebundenen Maßnahmenkatalog ist im Besonderen an den Rahmenbedingungen des Social Media Marketing zu orientieren. Die klassischen Perspektivfelder der Balanced Scorecard werden, um die Parameter Interaktivität und Proaktivität zu implementieren, um die Interaktionsperspektive erweitert. Demnach besteht eine Social Media Scorecard aus fünf Perspektiven: der Finanz-, der Zielgruppen-, der Prozess-, der Mitarbeiter- und

der Interaktionsperspektive. Um im Unternehmen einen grundlegenden Strategiewechsel durchführen zu können, müssen für jede Perspektive detaillierte Ziele, Maßnahmen, KPIs und deren Ausprägungen definiert werden. Unternehmen werden durch den Einsatz dieses Tools in die Lage versetzt, die strategische Neuausrichtung im Unternehmen zu implementieren und zu kommunizieren. Im Folgenden werden die Perspektiven der Social Media Scorecard am Beispiel von Finanzdienstleistern exemplarisch erörtert. Dabei soll hier kein umfassender Überblick über die verschiedenen Kennzahlen zur Erfolgsmessung gegeben werden, sondern lediglich exemplarisch aufgezeigt werden, wie ausgewählte Zielvorstellungen operationalisiert und durch geeignete Maßnahmen realisiert werden können.

#### **4.2.1 Die Zielgruppenperspektive**

Die Zielgruppenperspektive befasst sich mit der Social Media-strategischen Ausrichtung aus Sicht der Zielgruppe. Die Zielgruppenperspektive ist dabei die wichtigste Perspektive, da sie – wie in Abschnitt 3.2. beschrieben – zusammen mit den Zielen den Handlungsrahmen für die Social Media Strategie vorgibt. Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert, ist es im Social Media Marketing von hoher Bedeutung, mit der Zielgruppe in Interaktion zu treten und mit ihr zu kommunizieren. Aus Sicht der Zielgruppe muss ein Unternehmen den Nutzern durch Aktionen und Informationen einen Mehrwert bieten, mit den Nutzern auf Augenhöhe kommunizieren und durch Transparenz und Kontinuität zur Interaktion motivieren (Mangold/Faulds 2009, S. 363 f.).

Die Zielgruppenperspektive beschreibt die Kommunikationsziele der Strategie in Bezug auf die anvisierten Zielgruppen, welche sich wiederum an der Vision des Unternehmens orientiert. Die Kommunikation muss nach dem *Pull-Prinzip* realisiert werden, d. h. der Nutzer wird durch entsprechende Maßnahmen intrinsisch motiviert, um die Informationen der Unternehmen konsumieren zu wollen, bzw. in Interaktion mit der Marke zu treten (Bachem/Keller/Reinecke 2008, S. 275). Die definierten Maßnahmen werden durch definierte Ausgestaltungsparameter operationalisiert. Schaubild 3 zeigt eine mögliche Operationalisierung der Zielgruppenperspektive. Die Ausgestaltung der strategischen Ziele und Maßnahmen erfolgt im Rahmen der Kernfrage: Wie kann das Unternehmen relevante Zielgruppen in Social Media erreichen und binden?

<b>Zielgruppenperspektive</b>			
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Messgröße</b>	<b>KPI</b>	<b>Ausprägung</b>
Identifikation mit Unternehmen/Marke	Anzahl Fans soziales Netzwerk	Anzahl Facebook Fans	Steigerung +1000/Jahr
Stärkung der Kundenbindung	Abonnenten Media Blog/Channel	Anzahl Youtube Views	Min. 50.000 / Monat
Erfolg sozialer Public Relations	Abonnenten Mikroblog	Anzahl twitter Follower	Steigerung 6 % p. a.
Minimierung Streuverluste	Zielgruppenanteil im Sozialen Netzwerk	Zielgruppenanteil Facebook Fans	Steigerung 5 % p.a.
...	...	...	...
<b>Leitfrage: Wie kann das Unternehmen relevante Zielgruppen in Social Media erreichen und binden?</b>			

Schaubild 3: Beispielhafte Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Zielgruppenperspektive

Aus Zielgruppensicht ist ein Unternehmen im Internet erfolgreich, wenn es dem Nutzer einen Mehrwert bietet und mit ihm in Interaktion tritt. Social Media wird aus der Zielgruppenperspektive erfolgreich betrieben, wenn ein Unternehmen durch die Informationen und Inhalte im Internet die Qualität der Produkte vermitteln, die Bekanntheit und Akzeptanz steigert, Vertrauen zum Produkt bzw. Unternehmen aufbauen kann und die Identifikation mit dem Unternehmen oder der Marke erreicht. Diese Parameter der Zielgruppenperspektive werden durch die strategischen Ziele Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Marke, Steigerung der Kundenbindung und Erfolg sozialer Public Relations in der Social Media Scorecard abgebildet. Für die verschiedenen Ziele sind jeweils geeignete Maßnahmen unter Berücksichtigung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zu formulieren. Möchte ein Finanzdienstleister beispielsweise jüngere Zielgruppen gewinnen und binden, kann er innovative und zielgruppenspezifische Angebote entwickeln und auf seiner Facebook-Seite präsentieren. Als Beispiele kann das Angebot „Soundaccount“ der Sparkassengruppe in Kooperation mit Universal Music, ein spezielles und preisgünstiges Musikpaket für junge Kunden in Verbindung mit einer Kreditkarte, angeführt werden. Erwähnenswert ist auch das Projekt „sijox“ der Signal Iduna Gruppe, das sich an junge Kunden zwischen 16 und 29 Jahren richtet.

Zur Erhöhung des Zielgruppenanteils eignen sich gezielte Targeting-Maßnahmen. *Targeting* ist eine Möglichkeit, Marketingmaßnahmen zielgruppengerecht zu gestalten und der Zielgruppe im sozialen Internet gezielt zu präsentieren. Durch Targeting werden Nutzerdaten, Verhaltensweisen und weitere personenbezogene Daten genutzt, um die Werbemaßnahmen genau auf die Zielgruppe zuschneiden zu können. Diese Werbeform ist sehr effizient und kann direkt auf die Zielgruppe ausgerichtet

werden, d. h. die Streuverluste können dadurch minimiert werden. So konnte bereits 2010 die Hamburg Mannheimer Versicherung durch eine gezielte Targeting-Kampagne den Zielgruppenanteil während des Kampagnenzeitraumes von einem Monat um 47 % und die Klickraten um 111 % steigern (o. V. 2010).

#### 4.2.2 Die Interaktionsperspektive

Im sozialen Internet geht es aus Sicht des Unternehmens im Kern um die Förderung der markenbezogenen Interaktion zwischen den Nutzern. Um diese in Gang zu setzen, sind geeignete *Seeding-Maßnahmen* einzuleiten. Aus dieser Interaktion heraus entstehen für das Unternehmen Mehrwerte, wie bspw. ein erhöhter Traffic auf den durch Verlinkung verbundenen Webseiten des Unternehmens oder eine bessere Positionierung im Rahmen eines Suchmaschinenrankings. Die nachfolgend dargestellte Interaktionsperspektive orientiert sich demnach an der Fragestellung, wie Unternehmen durch interaktionsfördernde Maßnahmen im sozialen Internet für sich Mehrwerte generieren können.

Interaktionsperspektive			
Strategisches Ziel	Messgröße	KPI	Ausprägung
Interaktionsintensität	Reaktion auf Aktivitäten	Verhältnis Reaktion/Aktivität	Min. 5 Reaktionen/Aktivität
Produktinnovation fördern	Crowdsourcing Anteil Innovation	Verhältnis Crowdsourcing-Produktinnovationen zu herkömmlichen Innovationen	Min. 1:5 nach 2 Jahren
Gewinnung Multiplikatoren	Anzahl Multiplikatoren	Anzahl Neuzugänge Multiplikatoren	5 / Monat
Cross Channel Sales	Umsatz Soziale Verkaufsplattform	Umsatzverhältnis	8 % Anteil Social Commerce
...	...	...	...
<b>Leitfrage: Wie kann das Unternehmen durch Interaktion einen Mehrwert generieren?</b>			

Schaubild 4: Beispielhafte Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Interaktionsperspektive

Die Interaktion zielt auf die Identifikation von Kundenwünschen als Grundlage für Verbesserungsprozesse im Produkt- und Servicebereich. Durch die strategischen Ziele „Produktinnovationen fördern“ und „Aktivierung der Kunden“ sollen aktuelle und potenzielle Kunden animiert werden, sich in sozialen Netzen aktiv einzubringen. Die Unternehmen nutzen die Möglichkeit des sozialen Internets darüber hinaus, um neue Multiplikatoren zu gewinnen und neben den ursprünglichen Online- wie Offline-Verkaufsplattformen eine weitere zu schaffen. Auch Dienstleistungsunternehmen können Crowdsourcing betreiben. So hat der Online-Versicherer CosmosDirect, ein Tochterunternehmen der Generali Deutschland Gruppe, bereits 2011 die Plattform

IdeenCosmos ins Leben gerufen, auf der Kunden Verbesserungsvorschläge und Ideen zur Diskussion stellen und an Wettbewerben teilnehmen können (o. V. 2011). Auch die Nutzung von Social Media für den Vertrieb wurde von Finanzdienstleistern entdeckt. So stellen Vertriebspartner von Finanzdienstleistern zunehmend z. B. bei Xing oder LinkedIn ihr Profil ein; bei der Krankenversicherung DKV sind viele Außendienstmitarbeiter bei Twitter sogar mit einem Video vertreten (Raake 2011). Solche Präsenzen können gezielt zur Anbahnung eines Vertragsabschlusses genutzt werden.

#### 4.2.3. Die Mitarbeiterperspektive

Social Media ermöglichen es den Unternehmen, die Suche nach neuem Personal auf den sozialen Plattformen zu betreiben. Dies ist zum einen günstiger und zum anderen schneller als auf herkömmlichem Wege. Auf sozialen Plattformen wie Xing oder LinkedIn können Unternehmen eigene Profildaten anlegen und zur weiteren Information auf Medienseiten wie Youtube, Flickr oder die eigenen Unternehmensseiten verweisen. Gegenüber der klassischen Print-Inserierung entstehen hier klare Vorteile aus Nutzersicht. Eine weitere Chance, sowohl für das personalsuchende Unternehmen als auch die potenziellen neuen Mitarbeiter, bieten die erweiterten Netzwerke der Mitarbeiter des Unternehmens. Diese können über die sozialen Medien sinnhaft in die Personalrekrutierung eingebunden werden. Die in Schaubild 5 dargestellte Mitarbeiterperspektive folgt der Kernfrage, wie Social Media im Mitarbeiterbereich bestmöglich verankert werden kann.

<b>Mitarbeiterperspektive</b>			
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Messgröße</b>	<b>KPI</b>	<b>Ausprägung</b>
Virtuelles Recruiting	Mitarbeitergewinnung virtuell	Verhältnis virtuell zu real	Min. 2:5
SM Wissen der Mitarbeiter	SM Mitarbeiterschulung	Anzahl Maßnahmen pro Jahr	1x Richtlinien, 1x Kommunikation
Aktivierung der Mitarbeiter	SM Engagement der Mitarbeiter	Corporate Zeit in Minuten	Min. 45 Min. mtl. / Mitarbeiter
Image / Akzeptanz	Interaktion HR extern Mitarbeiter	Anzahl Empfehlungen	Min. 1 HR Empfehlung / Jahr
...	...	...	...
<b>Leitfrage: Wie kann die Social Media Kultur bei Mitarbeitern verankert werden?</b>			

Schaubild 5: Beispielhafte Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Mitarbeiterperspektive

Die Unternehmen müssen das notwendige Bewusstsein der Mitarbeiter fördern und diese durch Aus- und Weiterbildung bestmöglich auf die neuen Aufgaben vorbereiten. Kommunikationsgeschick und schnelle Lösungskompetenz gehören zu den

zentralen Anforderungen (Roth 2012, o. S.). Eine umfassende Ausbildung zusammenhängend mit der fundamentalen Präsentation der grundlegenden Social Media-Strategie und eine regelmäßige Weiterbildung sind essentielle Erfolgsfaktoren. Der Mitarbeiter muss die kommunikationspolitische Veränderung verstehen und grundsätzlich vertreten. Durch die dargestellte Mitarbeiterperspektive werden die Mitarbeiter in die Social Media-Kommunikation eingeführt, integriert und aktiviert. Langfristig können die Unternehmen hierdurch bedeutende Kosteneinsparungen erzielen. In der Versicherungswirtschaft ist Allianz der erste Konzern, der mit dem *Allianz Social Network* (ASN) ein internes soziales Netzwerk für die Mitarbeiter aufbaut (o. V. 2012). Das Netzwerk soll allerdings ausschließlich dem internen Wissenstransfer und nicht dem Kontakt mit Kunden dienen. Der Konzern erhofft sich dadurch eine Effizienzsteigerung bei den firmeninternen Kommunikationsprozessen. Im Hinblick auf das *Recruiting* besteht allerdings noch Nachholbedarf: Zwar wurden gemäß einer Studie von 2011 über 2/3 der Einstellungen bei Finanzdienstleistern aus dem Internet generiert, jedoch ergab die Analyse der Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung, dass nur 7,7 % der 300 größten deutschen Finanzdienstleister regelmäßig Stellenanzeigen in Xing schalten. Etwa 15 % suchen in Xing regelmäßig nach Kandidaten und immerhin 23,1 % suchen dort nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten (Weitzel et al. 2011, S. 10).

#### **4.2.4. Die Prozessperspektive**

Social Media-Aktivitäten müssen bei einer neuen kommunikationspolitischen Ausrichtung im gesamten Unternehmen so implementiert werden, dass die Prozesse möglichst umfassend und effizient gestaltet werden. Die Nutzer erwarten, dass ihr Engagement im Internet gewürdigt wird und ihr Anliegen schnellstmöglich bearbeitet wird. Kritischer Faktor ist daher die Reaktionszeit, d. h. die Zeit, in welcher das Unternehmen auf Aktivitäten der Nutzer reagiert. Eine verspätete oder gar fehlende Reaktion auf eine vorgebrachte Beschwerde kann erhebliche Folgen für die Reputation eines Unternehmens haben. Hierzu sind Maßnahmen der Prozessoptimierung und eines systematischen Prozesskostenmanagements erforderlich, um die Qualität und die Kosten des Social Media Engagements zu kontrollieren (Fantapié Altobelli/Berndt 1997).

Durch die Initiierung eines Social Media Monitoring Tools und die Abbildung und Optimierung der entsprechenden internen Prozesse kann das Unternehmen auf Aktivitä-

ten der Nutzer effizient reagieren und Imageschäden aufgrund eklatanter Schwächen im Prozessablauf vorbeugen. Dazu gehört beispielsweise, dass im Beschwerdefall ein einziger Ansprechpartner mit dem Kunden interagiert, bei Anfragen der Nutzer nicht zuerst lange „herumgereicht“ wird, bis sein Anliegen behandelt wird, etc. Schaubild 6 zeigt die Prozessperspektive, welche sich an der Frage orientiert, bei welchen Prozessen das Unternehmen Hervorragendes leisten muss, um im Social Media Marketing erfolgreich zu sein.

<b>Prozessperspektive</b>			
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Messgröße</b>	<b>KPI</b>	<b>Ausprägung</b>
Durchlaufzeit Service	Supportzeit Monitoring - Reaktion	Zeit in Stunden	Max. 12 Stunden
Entwicklungszeit Inhalte	Zeitraum Impuls - Veröffentlichung	Zeit in Stunden	Max. 24 Stunden
Länge Innovationszyklus	Verarbeitungszeit Crowdsourcing	Zeitraum Idee – Feedback	Max. 72 Stunden
Kunden helfen Kunden	Supportanfragen an eigenem Service	Anzahl Anfragen / Monat	Rückgang um 20 %
Prozessoptimierung	Prozesskosten Social Media	Kosten Bearbeitung Kundenanfrage	Max. 2 € pro Anfrage
...	...	...	...
<b>Leitfrage: Bei welchen Prozessen muss das Unternehmen Hervorragendes leisten?</b>			

Schaubild 6: Beispielhafte Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Prozessperspektive

Nur wenige Versicherungsdienstleister nutzen Social Media konsequent im Servicebereich. Asstel, Direktversicherer der Gothaer, hat den Dialog über die Facebook-Fanpage erheblich intensiviert, insbesondere durch neue Informations- und Serviceangebote (Campillo-Lundbeck 2012). Die Prozessperspektive kann aber auch vorsehen, dass Teile der Servicedienstleitungen an die Nutzer abgegeben werden. Hierzu wird eine Internetcommunity begleitet, in welcher die Kunden Probleme und Hilfesuche veröffentlichen können und andere erfahrenere Nutzer auf diese Fragen antworten können. Dies kann durch Motivations- oder Reputationsprogramme erweitert werden. Das Unternehmen spart durch den Einsatz dieser Social Media-Instrumente langfristig Personal im Servicebereich ein, wodurch auch ein Beitrag zum finanziellen Ergebnis geleistet wird.

#### **4.2.5. Die Finanzperspektive**

Die kommunikationspolitische strategische Neuausrichtung des Unternehmens muss einer betriebswirtschaftlichen Kontrolle und Erfolgsmessung unterliegen. Eine grundlegende Strategieänderung und die hiermit verbundenen Investitionen in Personal und Material müssen sich langfristig in einer verbesserten ökonomischen Zielerreichung niederschlagen. Demnach müssen sich ein Engagement in den sozialen Me-

dien und die hiermit einhergehende Änderung bzgl. der Unternehmenskommunikation langfristig durch eine Umsatzsteigerung oder Gewinnsteigerung auswirken. Schaubild 7 zeigt die Finanzperspektive der Social Media Scorecard, welche sich an der Fragestellung orientiert, wie Social Media effizient eingesetzt werden können.

<b>Finanzperspektive</b>			
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Messgröße</b>	<b>KPI</b>	<b>Ausprägung</b>
Erhöhung Umsatz	Umsatz auf SM-Plattformen	Umsatz über Facebook	Steigerung um min. 3 % / Jahr
ROMI Social Media	ROMI	Auf SM-Einsatz zurückführbarer Rol	Erhöhung um 5 % / Jahr
Kosten Online-Marketing	Cost per Click auf Unternehmenswebsite	Durchschnittlicher Preis pro Click	Max. 0,35 € / Click
Wirtschaftliche Aktivierung der Kunden	Kosten pro aktivem Kunden	Preis pro Aktivität	Max. 0,30 / Post, Kommentar etc.
...	...	...	...
<b>Leitfrage: Bei welchen Prozessen muss das Unternehmen Hervorragendes leisten?</b>			

Schaubild 7: Beispielhafte Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Finanzperspektive

Die technologischen Rahmenbedingungen geben den Nutzern des Internets neue Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten, sich zu organisieren, zu kollaborieren und zu kommunizieren. Durch diese neuen Möglichkeiten ergeben sich auch Chancen für die Unternehmenskommunikation oder das unternehmensweite Marketing. Idealerweise sollte versucht werden, den Return-on-Marketing-Invest (ROMI) aufgrund von Social Media Aktivitäten zu steigern; eine genaue Quantifizierung lässt sich jedoch i. A. nur ansatzweise realisieren (Weinberg 210, S. 9). Direkte Umsätze über Social-Media-Plattformen – z. B. über Facebook angebahnte oder abgeschlossenen Versicherungsverträge – lassen sich hingegen unmittelbar messen. Auch die Kosten für die einzelnen Aktivitäten lassen sich vergleichsweise problemlos ermitteln (z. B. Cost-per-Click). In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Aktivierung der Kunden wirtschaftlich vertretbar bleibt.

#### 4.2.6. Aufstellung eines Ursache-Wirkungsnetzwerks

Nach Operationalisierung und Spezifizierung der einzelnen Perspektiven geht es in einem weiteren Schritt darum, zwischen den Perspektiven und deren Kennzahlen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu identifizieren (Kaplan/Norton 1997, S. 28 ff.). Hierdurch werden die Interdependenzen zwischen den einzelnen Zielen und Maßnahmen deutlich, wodurch eine ganzheitliche Perspektive bei der Umsetzung der Strategie realisiert werden kann. Schaubild 8 zeigt einen Ausschnitt eines Ursache-Wirkungsnetzwerk im Rahmen einer Social Media Scorecard.

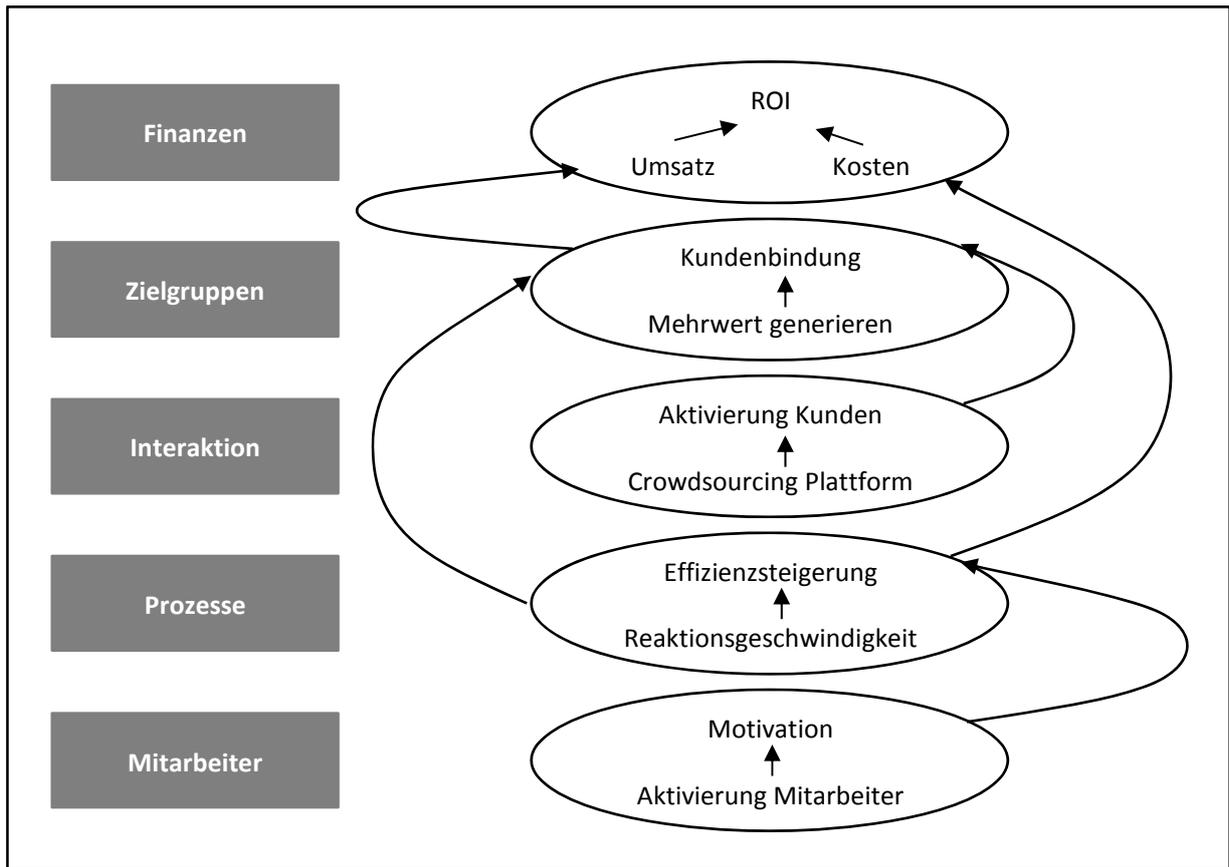


Schaubild 8: Beispielhaftes Ursache-Wirkungsnetzwerk einer Social Media Scorecard

## 5. Fazit

Social Media Marketing ist durch die technologischen wie auch soziokulturellen Rahmenbedingungen zu einem grundlegenden Pfeiler der Unternehmenskommunikation geworden. Die wesentlichen Gründe hierfür liegen in der großen Reichweite der sozialen Medien, den Möglichkeiten der Markenkommunikation, den effizienteren Service-Möglichkeiten, vereinfachten Recruiting-Lösungen und der Veränderung der Unternehmenskultur.

Die Unternehmen, welche Social Media Marketing bereits erfolgreich betreiben, verändern die operative Umsetzung der internen und der externen Kommunikation. Transparenz und Authentizität sind beispielhafte Werte, die sich in der Kommunikation auf Augenhöhe mit dem Kunden und einer mehrwert-orientierten Kommunikationsperspektive langfristig positiv auf das Unternehmensergebnis sowie das Image des Unternehmens auswirken.

Wie die zitierten Studien darstellen, ist Social Media Marketing ein fester Bestandteil des Marketing-Mix deutscher Unternehmen, wobei gerade Dienstleister hier eine Spitzenposition einnehmen. Im Rahmen innovativer multimedialer Social Media Kampagnen setzen die Marketing-Planer bereits Anker in den klassischen Werbemedien wie Radio, TV und Print. Dennoch muss in der Praxis des Social Media Marketing ein Umdenkungsprozess stattfinden: So zeigen die von den Verfassern durchgeführten Experteninterviews, dass die Mehrheit der Unternehmen keine Social Media Strategie besitzt und die Auswahl der Maßnahmen überwiegend konkurrenz- anstatt zielgruppenorientiert durchgeführt wird.

Der Umfang eines Social Media Engagements der Unternehmen hängt von den Ergebnissen einer durchgeführten Zielformulierung, kombiniert mit einer Analyse der bestehenden Social Media Reputation ab, und kann vom reinen Monitoring bis hin zur Initiierung eigener Social Media Plattformen wie Communities und Weblogs gestaltet werden. Die dargestellte Vorgehensweise der Formulierung einer Social Media Strategie und deren kontrollierte Umsetzung durch eine abgeleitete Social Media Scorecard ist eine effiziente Möglichkeit, Social Media Marketing strategisch im Unternehmen zu implementieren. Social Media stellt dabei nicht nur ein weiteres Marketing-Werkzeug dar, sondern verändert die Art der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden entscheidend.

## **Literatur**

Bachem, C./Keller, J./Reinecke, S. (2008): Kennzahlengestützte Steuerung digitaler Kommunikation. Die Web Excellence Scorecard, in: Belz, C./Schögel, M./Arndt, O./Walter, V. (Hrsg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden, S. 273-286.

Bernet, M. (2010): Social Media in der Medienarbeit. Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook & Co, Wiesbaden.

BIA/Kelsey (2011): BIA/Kelsey's Annual U.S. Local Media Forecast, 2010-2015, 4.5.2011, <http://www.biakelsey.com/> (Zugriff am vom 6.6.2012).

Bitkom (2012): Social Media in deutschen Unternehmen, o. O.

Campillo-Lundbeck, S. (2012): Alle Macht den Kunden - Asstel wirbt mit täglichem Kündigungsrecht, <http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Alle->

Macht-den-Kunden---Asstel-wirbt-mit-taeglichem-Kuendigungsrecht\_107870.html, 30. 5. 2012 (Zugriff: 28.6.2012).

Fantapié Altobelli, C./Berndt, R. (1997): Prozeßkostenrechnung im Rahmen des Business-Reengineering, in: Business Reengineering, Berlin u. a., S. 191-201.

Fantapié Altobelli, C. (2011a): Markenimplementierung im Web 2.0., in: Bald, T./Rutenbeck, H./Keuper, F. (Hrsg.): Innovative Markenführung und Markenimplementierung, Berlin, S. 371-394.

Fantapié Altobelli, C. (2011b): Sachgebiet „Werbung“, in: Sjurts, I. (Hrsg.): Lexikon der Medienwirtschaft, 2. Aufl. Wiesbaden.

Götte, S. (2006): Balanced Scorecard, in: Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Auflage, Berlin u. a., S. 131-143.

Kaplan, A.M./Haenlein, M. (2010): Users oft he world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: Business Horizons, Vol. 53 (2010), S. 59-68.

Kaplan R.S./Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January-February 1996, S. 75 – 85.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kreutzer, R.T./Hinz, J. (2010): Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, IMB Institute of Management Berlin, Working Paper No. 58, 12/2010, Berlin.

Lachenmaier, S. (2010): Das Social Media Return of Engagement Model, <http://about.virtual-identity.com/2010/06/24/das-social-media-return-on-engagement-model/> (Zugriff: 8.10.2011).

Pitt, L.F./Parent, M./Steyn, P.G./Berthon, P./Money, A. (2011): The Social Media Release as a Corporate Communication Tool for Bloggers, in: IEEE Transactions on Professional Communications, Vol. 54, No. 2 (June), S. 122-132.

Loos, B. (2011): Freunde !? How to handle your friends – Freunde finden, Freunde halten, mit Freunden dealen, Vortrag im Rahmen der Social Media Konferenz 2011, München, 5.07.2011.

Mangold, W.G./Faulds, D.J. (2009): Social Media: The new hybrid element of the promotion mix, in: Business Horizons, Vol. 52, S. 357 – 365.

- o. V. (2011): CosmosDirekt wagt sich an die Social-Media-Front, [http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/cosmosdirekt\\_wagt\\_sich\\_an\\_die\\_social\\_media\\_front](http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/cosmosdirekt_wagt_sich_an_die_social_media_front), 7. 7. 2011 (Zugriff: 26. 6. 2012).
- o. V. (2012) Allianz setzt auf das Facebook-Prinzip, <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-tk/it-internet/soziales-netzwerk-allianz-setzt-auf-das-facebook-prinzip/6270390.html>, 29. 2. 2012 (Zugriff: 28. 6. 2012).
- PricewaterhouseCoopers (o. J.): Balanced Scorecard. Grundzüge und Erfahrungen, o. O.
- Raake, S. (2011): Finanzvertrieb in Social Media, in: Social Media Magazin, Nr. 2, <http://www.social-media-magazin.de/artikel/magazin/heft-nr-2011-02> (Zugriff: 26. 6. 2012).
- Roth, F. (2012): Kundendialog 2.0: Veränderung in der Unternehmenskommunikation durch Social Media aus der Sicht einer Direktversicherung, Interview am 6. 3. 2012, <http://versicherungzweinull.wordpress.com/2012/03/06/kundendialog-2-0-veraenderung-in-der-unternehmenskommunikation-durch-social-media-aus-der-sicht-einer-direktversicherung/> (Zugriff: 28. 6. 2012).
- Sobczak, S./Groß, M. (2010): Crowdsourcing – Grundlagen und Bedeutung für das E-Business, Boizenburg.
- Strerath, T. (2011): Podiumsdiskussion im Rahmen der dmexco, Digital Marketing Exhibition & Conference, zum Thema: Brand Advertising: Brands created by digital, Köln, 22.09.2011.
- Weber, J./Schäffer, U. (2011): Balanced Scorecard & Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co., Köln.
- Weitzel, T./Eckhardt, A./Stetten, A. v./Laumer, S. (2011): Recruiting Trends 2011, Bamberg und Frankfurt.
- Wolf, B. (2011): DIRK-Stimmungsbarometer Frühjahr 2011 – Die Rolle und Bedeutung von Social Media in der Unternehmenskommunikation, Studie hrsg. v. DIRK e. V. und GfK, Hamburg und Nürnberg.
- Zarella, D. (2010): The Social Media Marketing Book, Sebastopol.

## **Experteninterviews**

Fischler, C. (2011), Gründer der Freibeuter, PR & Social Media Relations, 19.09.2011.

Jehring, P. (2011), Junior Social Media Manager bei der Agentur Webguerillas in München, 21.09.2011.

Sobczak, S. (2011), Gründer und Geschäftsführer der Agentur Visuwerk, 23.09.2011.

Voss, S. (2011), Gesellschafter und Geschäftsführer der Agentur synergie-effekt.net, 8.09.2011.