Werden Social Media im Marketing überschätzt?

Marktnetze zwischen Kunden und Beeinflussern sind im Marketing entscheidend. Social Media schliessen die dort entstehende Lücke nur ungenügend. **CHRISTIAN BELZ**

DER AUTOR

Christian Belz, *Prof. Dr., ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.*
christian.belz@unisg.ch

Um effizientes Marketing zu betreiben, ist es erforderlich, die Entscheider beim Kunden direkt und massiv zu bearbeiten – diese Meinung ist verbreitet, aber zu einseitig. Marktnetze spielen hingegen vermehrt eine Rolle. Dies zeigt beispielsweise das Objektgeschäft der Bauausrüster und -ausstatter. Neben dem Bauherrn spielen Architekten, Generalunternehmer, Installateure und Nutzer der Gebäude mit. Im Industriegeschäft werden seit langem ganze Kaufgruppen von Kunden berücksichtigt, weil Techniker, Einkäufer, Produktionsmitarbeiter und Topmanager die Kaufentscheidungen beeinflussen und unterschiedlich beurteilen.

Manche Anbieter scheinen im Umgang mit diesen Netzen hilflos oder überfordert. Gilt es für jede Gruppe spezifisches Marketing zu betrei-



STARKE BOTSCHAFT

Um bei den Zielgruppen Gehör zu finden, müssen Marketingbotschaften über mehrere Kanäle verbreitet werden.

© (1) ROBERT KNESCHKE - FOTOLIA.COM
© (1) MARINA ZLOCHIN- FOTOLIA.COM
MONTAGE



ben und explodiert damit der Aufwand? Es gibt Beispiele für Marketingbemühungen, die in verschiedenen Gruppen die Kaufentscheidungen beeinflussen. Etwa Endress+Hauser, Spezialist für Messinstrumente und Automationslösungen industrieller Prozesse. Das Unternehmen unterstützt die Maintenance-Mitarbeiter der Kunden, obschon sie keine direkten Entscheidungen für ihre Lösungen der industriellen Verfahrenstechnik treffen. Sun Microsystems als weiteres Beispiel schaffte mit Systemhelden.com eine Plattform für Systemadministratoren. Lista Office, Büroeinrichtungen, und Création Baumann, Spezialist für Textilien, betreiben aktives und erfolgreiches Marketing mit Architekten, wobei attraktive Produkte Voraussetzung sind.

Bei den wichtigen Beeinflussern und Entscheidern muss differenziert vorgegangen werden. Wer starke Inhalte und eine gute Leistung vertritt, hat Kernbotschaften, die für die meisten Segmente greifen. Die Communities übernehmen viel Übersetzungsarbeit und entlasten. Nur schwächere Anbieter spüren wachsenden Widerstand und leiden unter Missverständnissen. Für sie sind Communities nicht willkommene Multiplikatoren, sondern eine wachsende Gefahr.

Die Kräfte zwischen Kunden und Bezugspersonen sind vielfältig. Deshalb lassen sich Massnahmen und Wirkung nicht linear verbinden. Für den Unternehmenserfolg sind die Kooperationsfähigkeiten in Markt- und Kundennetzen zentral. Dabei sind alle Anspruchsgruppen, Wettbewerber und Ergänzungsanbieter zu beachten. Tatsächlich wächst auch die Bedeutung von Marketingkoalitionen in den vergangenen zehn Jahren stetig. So bezeichnet sich etwa Post Finance als Kooperationsweltmeister mit nicht weniger als 45 Partnerschaften – etwa mit Orange, Swisscom, Oracle oder Axa Winterthur, die jeweils auf mehr als fünf Jahre ausgerichtet sind. Sie verankern das Unternehmen multipel im Markt und nutzen gegenseitige Verstärkungen. Auch im Gesundheitswesen sind zwischen Anbietern von Pharmaprodukten und Diagnosegeräten, Ärzten, Spitälern, Versicherungen oder Krankenkassen völlig neue Lösungen möglich. Gemeinsame Themen sind die Prävention, der Care Cycle für Kunden und die Kosten im Gesundheitswesen. Unternehmen müssen lernen, aussenstehende Partner wirksamer einzubeziehen und mit multiplen Wirkungen im Markt umzugehen. Gleichzeitig gilt es, die Grenzen der Kooperation und besonders den Koordinationsaufwand nicht zu unterschätzen.

Ein aktuelles Schlagwort ist Community Marketing, denn Kunden tauschen sich im Marktnetz aus und vertrauen nicht nur auf die Kommunikation mit den Lieferanten. Das Internet ermöglicht, erleichtert und fördert die Interaktion in diesen Gemeinschaften. Die Kommunikation ist be- >

Schlüsselfragen zu Marktnetzen

- Marktnetz: Wie beeinflussen verschiedene Marktgruppen der Branche das Geschäft? Wie arbeiten verschiedene Anbieter und Kunden zusammen? Wie lassen sich die Beteiligten gewichten?
- Buying Centers: Wie funktionieren dynamische Informations- und Kaufprozesse in Buying Centers? Lassen sich Folgerungen aus fünf guten und fünf erfolglosen Kundenprojekten ziehen?
- Marketing-Koalitionen: Mit welchen Koalitionen im Marketing lassen sich neue und effizientere Lösungen für Kunden anbieten?



> sonders wirksam, wenn der Sender sich nicht sofort eigene Vorteile verspricht. Trotzdem wird Community Marketing zu wichtig genommen. Erstens sind Communities oft weniger bedeutend als erwartet. Zweitens ist es gefährlich, einzelne Phänomene wie spezielle Communities für Motorrad-Fans oder andere Beispiele zu verallgemeinern. Communities beeinflussen konkrete Kaufentscheidungen wahrscheinlich weniger, als wir glauben. Drittens sind die Auswirkungen des Community Marketing bisher bescheiden. Schön wäre es, wenn nun Social Media allen diesen Herausforderungen wirksam begegnete.

Social Media sind im Vormarsch | Social Media dürfen in der Diskussion über Communities und Marktnetze nicht fehlen. Allein Facebook zählte 2012 weltweit 845 Millionen Mitglieder. Smartphones und andere mobile Geräte begleiten den Menschen permanent und potenzieren die Entwicklung. Das Thema überrollt die Personen in Marketing und Vertrieb. Heerscharen von Forschern, Praktikern und Beratern begründen, weshalb Social Media wichtig sind und alles verändern. Warum sind Social Media trotzdem etwas nüchterner zu betrachten? Folgende Aspekte sind zu bedenken:

– **Goldgräberstimmung:** Social Media schüren in Unternehmen die Angst, wichtige Entwicklungen und Geschäfte zu verpassen. Gleichzeitig ist die Hoffnung gross, einem Trend aufsitzen zu können, der Erfolge ohne Aufwand hereinspült. Trends lassen sich aber nur durch harte Arbeit richtig nutzen. Euphorie setzt Kräfte frei, verleitet aber zur Verschwendung. Deshalb ist Realismus angesagt. Treiber der Entwicklung sind auch Profiteure, zum Beispiel in der IT- und Agenturwelt.

– **Mangelnde Steuerbarkeit:** Soziale Medien «explodieren» – aber lassen sie sich auch für Marketing und Vertrieb nutzen? Beispiele für kommerzielle und gewichtige Erfolge sind rar und stammen meist von Unternehmen, die sich ohnehin auf dem Erfolgspfad bewegen. Zu beobachten sind einige tolle Ableitungen und Experimente, aber kaum kraftvolle Strategien. So wähnt sich etwa Germanwings mit 40 000 Freunden in Facebook bereits unter den weltweiten Top-Five-Marken. Im Vergleich zu ihren rund 7,8 Millionen Passagieren ist diese Zahl aber gering. Vielleicht ist auch die Gefahr der leicht koordinierten Widerstände gegen Angebote und Unternehmen bedeutsamer als die positiven Wirkungen. Die Freiheit der Nutzer ist ein konstitutives Merkmal Sozialer Medien. Social Media sind sozial, deshalb haben Unternehmen nur begrenzt Platz darin.

Es gibt eine Analogie zum klassischen Phänomen der Mode, die kaum ermutigt. Mode bezieht sich auch darauf, wie sich soziale Leistungen verbreiten. Es wäre deshalb schön, prägende Moden nicht nur nachträglich zu interpretieren, sondern zu machen. Doch wie ist dies zu erreichen? Forscher in Soziologie und Marketing haben sich an dieser Frage die Zähne ausgebissen – die Erkenntnisse blieben aus. Deshalb fehlt heute in nahezu allen Lehrbüchern zum Marketing die Mode als Beispiel für ein wichtiges, aber nicht gestaltbares Thema. Der Kontrollverlust der Unternehmen ist nicht das zentrale Thema. Auch früher steuerte das Marketing nur, ob eine Kampagne geschaltet wurde – nicht aber ihre Wirkung auf den Kunden.

In Social Media äussern sich viele kritische Kunden und Beobachter. Stehen damit einer Stimme des Unternehmens viele externe Stimmen gegenüber? Wirkt erstere damit nur noch marginal? Gelingt es dem Unternehmen, mit seinen Mitarbeitenden auch viele Stimmen einzubringen? Marken werden intern und extern zu Mitmach-Marken. Die dezentrale Kommunikation positiv und kraftvoll zu verstärken, ist eine Herausforderung.

– **Kritische Relevanz:** Betreffen Social Media die grundsätzliche Kompetenz und massgeblichen Wettbewerbsvorteile eines Anbieters? Es zeichnen

Schlüsselfragen zu Social Media

- Spuren: Welche Spuren hinterlässt das Unternehmen auf dem Internet? Gibt es Spuren von attraktiven Kundengruppen oder Kundenmeinungen?
- Einsatz und Projekte: Wo kann Social Media für Kunden, Beeinflusser und Leistungen helfen? Lassen sich wichtige Kommunikations- oder Entwicklungsaufgaben erfassen?
- Wettbewerb: Was machen die andern? Gibt es gute Lösungen?
- Medienselektion: Welche sozialen Medien sind geeignet: Facebook, Twitter, YouTube, Blogs, Foren? Ist alles gleichzeitig wichtig oder gilt es zu selektionieren?
- Experimente: Was können Unternehmen und Mitarbeiter ausprobieren?
- Regeln: Wie geht das Unternehmen mit der Vernetzung und der Flut von Hinweisen und Aufgaben um? Erlauben Spielregeln, dass jede und jeder mittun kann?
- Weg: Wie sieht die Roadmap für Social Media aus?

sich kaum erfolgreiche Geschäftsmodelle ab, die auf Social Media beruhen – abgesehen von spezifischen sozialen Plattformen selbst. Für die meisten Unternehmen bleiben Social Media lediglich ein Türöffner oder flankierende Form der Kommunikation.

- **Fluktuation von Meinungen:** Sind glaubwürdige Meinungsführer mit vielen Kontakten die Treiber der Zukunftsagenda im Netz? Forschungen belegen eher, dass leicht beeinflussbare Menschen andere leicht beeinflussbare Menschen anregen. Dies führt zu einer hohen Unbeständigkeit der Meinungen.
- **Unqualifizierte Beschäftigung der Menschen:** Ob man sich lustlos durch das Fernsehprogramm zappt, sich an belanglosen Gesprächen in Bars oder am Stammtisch beteiligt, sich ohne Kaufabsicht ziellos durch Geschäfte oder Shopping Malls bewegt oder sich auf niedrigem Niveau im Netz austauscht – diese «toten» Zeiten mögen für die Erholung des Menschen wichtig sein. Für Unternehmen lohnt es sich aber nicht, solche niederschwelligen Aktivitäten zu verfolgen. Im realen Kundenverhalten spielt jede Art von Handlung eine Rolle. Nur gilt es, einzelne Handlungen übereinanderzulegen, mehrheitsfähige Mechanismen zu erkennen und damit die erfassten Handlungen für das Marketing zu qualifizieren.
- **Parallelwelt ohne Bezug zur Handlung:** Second Life wurde hochgejubelt und rasch verdrängt. Offensichtlich war es zu mühsam, sich in einer virtuellen Parallelwelt zu bewegen. Auf Plattformen wie Facebook ist das weitaus bequemer. Nur bleibt die Befürchtung, dass das meiste, das geäussert wird, wenig Wirkung auf Handlungen der Menschen und Kunden zeitigt. Der Austausch ist zwar real und lässt sich mit E-Monitoring, E-Mining oder CRM-Verknüpfungen verfolgen – doch wie relevant ist dies für das reale Verhalten?
- **Vielschichtige Möglichkeiten in Social Media und Internet:** Oft wird die Diskussion nur auf Bausteine von Social Media und Internet begrenzt. Die Zahl der Anbieter ist aber schier endlos und betrifft nicht nur Facebook, YouTube oder Twitter. Und vor allem: Was gestern galt, ist morgen anders. Plattformen lösen sich rasch ab und was heute dominiert, wird morgen überholt.
- **Gute Dialoge funktionieren überall gleich:** Für ein gutes Gespräch treffen sich interessante Menschen, sie tauschen sich über spannende Inhalte aus, das Ergebnis ist für die Beteiligten ergiebig. Wichtig ist die gegenseitige Sympathie. Ein Handschlag oder ein Blick lassen sich nicht mailen. Wer neue Instrumente lobt, zäunt das Pferd am Schwanz auf. «Hier Medium – wo Botschaft?» heisst die Devise. Medien sind kein ergiebiger Zugang zum wirksamen Dialog. Wer nichts zu sagen hat, bleibt auch mit frischen Medien ein Langweiler. Es gibt eindrückliche Best Practices. Doch stammen sie oft von Unternehmen, die überall gute Kommunikation betreiben und eine hohe Medienpräsenz aufweisen, weil sie etwas zu kommunizieren haben.
- **Andere Prioritäten:** Das Portfolio der Möglichkeiten in Marketing und Vertrieb ist gross. Es gilt, die richtigen Prioritäten zu setzen sowie Instrumente geschickt einzusetzen und miteinander zu kombinieren. Im Vergleich zu vielen Kernaufgaben in Marketing erweisen sich Social Media in der Praxis oft als – allerdings spektakulärer – Nebenschauplatz. Aktivitäten im neuen Feld haben noch zu wenig positive Auswirkungen auf den Gewinn.

Sind das nur die Argumente eines Marketing-Klassikers? Möglicherweise. Social Media bleiben trotz Skepsis eine Chance.

Fachleute neigen dazu, sich gegenseitig zu bestätigen. Bestätigung wirkt produktiv, denn sie beruht auf der Übereinstimmung von Beteiligten. Sie selektioniert Phänomene aus der komplexen Wirklichkeit und verstärkt die Anstrengungen in eine Richtung. Kontraproduktiv wirkt Bestätigung erst dann, wenn sie sich auf vermeintliche Gesetzmässigkeiten richtet, wenn sie verzerrt und verhindert, die Realität offen zu betrachten, wenn sie einseitige Interessen fördert oder die Aufmerksamkeit auf den Sturm im Wasserglas richtet. Verbreitete Marketingerkenntnisse verbauen so wirksame Lösungen, weil in den Augen der Spezialisten nicht sein kann, was nicht sein darf. Die gleichförmige Aus- und Weiterbildung der Marketingabsolventen an Universitäten und Fachhochschulen hat dazu wesentlich beigetragen. <

Social Media sind sozial, deshalb haben Unternehmen nur begrenzt Platz darin.

Literatur

- ***Belz, Christian*** *(2012): Marketing gegen den Strom - Misstrauen Sie Trends und Experten – Finden Sie Ihren eigenen Weg. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart. Hinweise zu diesem Beitrag verdankt der Autor Daniel Huber (RBC Meilen) und seinem Kollegen Prof. Dr. Marcus Schögel (Institut für Marketing, Universität St.Gallen). Beide sehen die Entwicklungen zu Social Media positiver.*

