



## Strategische Markenführung im neuen Medienzeitalter

### Die fünf strategischen Optionen der Integration von Social Media in die Markenführung

“*Why should I waste my time listening to you?*” provoziert Lionel Logue in dem mit vier Oscars gekrönten Film „The King’s Speech“ seinen Patienten, Schüler und Freund King George VI., woraufhin ihn der Stotterer ohne Probleme anschreit mit den Worten „*Because I have a voice!*“

Zwar spielt der Film so gar nicht im Zeitalter der neuen Medien und doch bringt er auf den Punkt, was viele Menschen in die sozialen Medien treibt: Das Bedürfnis sich mitzuteilen und gehört zu werden, vernetzt zu sein, unkompliziert und schnell miteinander in Verbindung treten zu können und allzeit erreichbar zu sein. Dabei geht es nicht nur um das Chatten, sich verabreden und den Austausch von Banalitäten. Dass es sich dabei schon lange nicht mehr um eine Subkultur der Generation der Digital Natives handelt, zeigen Fakten wie dass Wikipedia mit ca. 17,6 Mio Einträgen von 1,2 Mio Autoren inzwischen das aktuellste und größte Lexikon der Welt ist, das enorm schnelle Wachstum von Smartphone Apps oder die mehr als 140.000 Menschen aus 104 Ländern, die beim „IBM Innovation Jam“ online ihre Ideen ausgetauscht haben, aus denen konkrete Innovationsprojekte entstanden sind.

Die Qualität der Inhalte, die Millionen jeden Tag ins Netz stellen, erstreckt sich dabei über die volle Bandbreite von qualitativ hochwertigen Inhalten und fruchtbaren Diskussionen bis hin zu intimen Neuigkeiten, die wir eigentlich gar nicht wissen wollen. Das Mitteilungsbedürfnis ist schier grenzenlos, der Nutzwert der Informationsflut allerdings eher grenzwertig. Banalitäten vom Typus „*Krieg die Augen heute nicht auf. Party war irre gut, aber ich bin total abgestürzt, halbe Nacht über der Schüssel gehangen.*“ setzen schon ein echtes Interesse am Absender dieser Informationen voraus – oder schlicht ein Zuviel an Tagesfreizeit.

### Wir gehen nicht online. Wir sind online.

Das Web bietet mit den Bereichen Search, E-Commerce und Social Media heute eine Fülle von Möglichkeiten für die Vermarktung und den Vertrieb von Marken und Produkten. Die nackten Zahlen hinter diesen Entwicklungen sind gigantisch: 130 Mrd. Suchanfragen werden allein über Google weltweit jeden Monat gestellt, 5,4 Mrd. davon in Deutschland. Bereits knapp 1 Mrd. Menschen nutzen das mobile Internet, für 2014 wird die Zahl auf ca. 1,7 Mrd. geschätzt – mit Indien als dem Wachstumsmarkt Nr. 1 in der Welt. In Deutschland haben bereits 40% der Handybesitzer ein Smartphone, von denen 21% das mobile Internet nutzen. Auch am Handel geht die digitale Entwicklung nicht vorbei. In Westeuropa kaufen bereits 141 Mio. Menschen online ein, d.h. jeder Zweite kauft im Netz. 700 Mio. Menschen treffen ihre Kaufentscheidungen auf Basis von Online-Testberichten. 90% der Internetnutzer vertrauen Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis und immerhin noch 70% vertrauen in die Meinung ihnen nicht bekannter Onliner.

Das größte Wachstum verzeichnen derzeit die sozialen Medien – mit beeindruckenden Zahlen. Mehr als 500 Millionen Facebook-Nutzer gibt es weltweit, ca. 15 Millionen davon in Deutschland. 160 Mio. Blogs werden weltweit geführt und auf You Tube werden pro Minute 35 Stunden Video-Material hochgeladen und 2 Mrd. Videos pro Tag abgerufen. Facebook ist heute nebenbei auch eine der wichtigsten Foto-Plattformen mit 3 Mrd. hochgeladenen Fotos pro Monat.

### **Neue Wege für das Marketing**

Klar, dass auch das Marketing profitieren will und muss, da andere Kanäle ihre Wirkung verlieren und Marken schon längst nicht mehr allein im TV gemacht werden. Und so sprießen sie geradezu, die Facebook und Twitter Marken-Accounts, die Groupon-Angebote, die Facebook Deals, die Apps, über Newskanäle bis zu den kleinen Alltagshilfen wie der Obi-Farbfinder App fürs Handy und zunehmend auch die Location Based Services wie Foursquare, mit denen Starbucks in Amerika als eine der ersten extrem erfolgreich war.

Doch die sozialen Medien sind weit mehr als einfach nur ein neuer Kommunikationskanal. Kunden entlarven heute leere Markenversprechen und akzeptieren nicht länger den Allgemeingültigkeitsanspruch der strategischen Markenführung. Ein Unternehmen, das sein Markenversprechen nicht hält, wird im Internet gnadenlos an den Pranger gestellt. Die neuen Medien folgen ihren eigenen Regeln, die es tunlichst zu beachten gilt, soll sich das Investment lohnen. Für das Marketing sind damit dramatische Veränderungen verbunden. Im Vordergrund der Diskussion stehen zwei entscheidende Punkte: **Marketingverantwortliche können Konsumenten heute direkt und effizient wie nie zuvor erreichen.** Der lang gehegte Traum der Eins-zu-Eins Kommunikation hat sich fast erfüllt – zum Nulltarif. **Gleichzeitig schauen Marketers argwöhnisch auf die neue Macht der Konsumenten und auf die sogenannte Demokratisierung des Marketings.** Manche Szenarien sprechen sogar vom Ende des Marketings oder von der Markenführung durch den Souverän, also den Verbraucher.

### **Der Konsumenten wird zum Prosument**

Konsumenten beanspruchen erstmals ein reales Mitspracherecht bei der Gestaltung der Marken, dessen müssen sich Marketers bewusst sein – mit allen Chancen und Risiken. Bietet man die neuen direkten online Kommunikationskanäle an, muss man mit kritischen Äußerungen rechnen und sich bei sachlicher Kritik dialogbereit zeigen. Kanalisiert und separiert man potentiell kritikreiche Themen wie den Kundensupport – wie es z.B. die Telekom auf Facebook und Twitter macht – so ist es möglich Kunden zu helfen, ohne dass deren Unmut über Plattformen läuft, die zur Image- und Markenbildung gedacht sind. Dies ist z.B. beim Rivalen Vodafone der Fall, der eine eingleisige Präsenz hat, auf der sich Lob mit viel Tadel vermischt.

Verbraucher geben Feedback, regen neue Produkte an und vernetzen sich mit anderen Kunden. Facebook beispielsweise hat diese Entwicklung produktiv genutzt. Als eine spanische und eine deutsche Version erstellt werden sollten, sorgte man nicht selbst für die Übersetzungen, sondern schuf eine Plattform und übertrug die

Aufgabe den Nutzern, die sie erledigten. Der amerikanische Outdoor-Ausrüster Backcountry z.B. verzichtet auf eigene Produktbeschreibungen und lässt diese von seinen Kunden verfassen. Damit gibt das Unternehmen einen Teil der Verantwortung für die Marke an die Kunden ab. Dieses Vertrauen und diese Offenheit honorieren Kunden mit sehr hoher Loyalität.

Doch bisher nutzen die meisten Marketers in Deutschland die neuen Kommunikationsmöglichkeiten in denkbar einfachen Formen. Jeder will zwar dabei sein, wo doch gerade im Netz das bloße Dabei-Sein nicht honoriert wird. Vieles wird per Trial & Error ausprobiert. Es kostet ja (fast) nichts. Gruß-Apps, Wettbewerbe und Gewinnspiele finden sich zigfach in Social Media Kanälen. Aber spätestens nachdem man all seine realen und virtuellen Freunde begrüßt und das zweite iPad gewonnen hat, muss die Marke mit relevantem Content aufwarten um den echten Dialog aufzubauen. Denn die Chance, dass eine andere Marke gerade den besseren Preis auslobt oder eine lustigere Grußfunktion im Angebot hat, ist groß.

### **Dabei sein ist und kann nicht alles sein – Potentiale der sozialen Medien**

Nicht alle Marken bleiben bei Gewinnspielen. Best Practice Beispiele zeigen, was integriert möglich ist. Hinter jedem Erfolg stehen fundierte strategische Entscheidungen und wirklich gute Ideen. So basiert der Viralvideo-Hit von Old Spice auf dem Markenkern eines „männlichen“ Duschgels. Das Markenversprechen „Anything is possible when your man smells like Old Spice and not a lady!“ wird in der Kampagne zeitgemäß umgesetzt und erreicht über die Social Media Kanäle seine Zielgruppe punktgenau.

Die Kampagne zeichnet sich außerdem durch die geschickte Verknüpfung alter und neuer Medien aus. Denn der „Old Spice Guy“ wurde zunächst über TV-Spots einem großen Publikum bekannt gemacht. Anders herum können online Kanäle eine große Hebelwirkung für klassische Werbung bieten, wie es VW mit ihrem äußerst populären Superbowl-Spot „The Force“ demonstriert hat.

Auch für Kraft war eine Zielgruppen-adäquate Idee Grundstein für ihre erfolgreiche Community „Real Women of Philadelphia“. Strategisches Ziel des kombinierten Rezeptideen- und Koch-Wettbewerbs waren Anregungen für neue Philadelphia-Verzehrmöglichkeiten, was Kraft ein schönes Umsatzplus bescherte. Unterstützt durch eine bekannte US-Fernsehköchin sowie die Aussicht auf einen hoch dotierten Geldbetrag samt Koch-Videokanal, entwickelte sich eine lebhafte Gemeinschaft, in der quasi nebenbei neue Möglichkeiten zur Verwendung von Frischkäse vermittelt wurden.

Auch bei deutschen Erfolgsbeispielen ist das Zusammenspiel zwischen Markenpositionierung und digitalen Medien entscheidend. Der Corporate-Blog Vorreiter und Tiefkühlkost-Marktführer Frosta setzt in der Produktpolitik mit seinem „Reinheitsgebot“ – dem gänzlichen Verzicht auf Zusatzstoffe – auf größtmögliche Transparenz. Dieses Versprechen lässt sich in der Markenkommunikation ideal mit einem Blog fortführen und verstärken, womit das Unternehmen im Dialog Transparenz zeigt.

Ihren Claim „Erleben, was verbindet“ hat die Deutsche Telekom Ende letzten Jahres sehr konsistent mit ihrer „Million Voices“ Kampagne umgesetzt. Aus 11.200 von Usern hochgeladenen Gesangs- und Videobeiträgen produzierte Thomas D, Mitglied der Fantastischen Vier, eine Coverversion des Songs „7 Seconds“. Die Inhalte der Kampagne wurden zudem auch für TV, Print und Radio genutzt. Neben der emotionalen Botschaft des Claims unterstützte die Aufforderung zur Erstellung von Videos auch das neue schnellere DSL-Netz der Telekom.

Bei allen erfolgreichen Beispielen findet man drei Elemente der Kommunikation: die aus Print und TV bekannten Faktoren einer klaren Botschaft und eines identifikationsstarken Storytellings und als neue Aspekte Interaktion und Engagement mit Verbrauchern und Kunden.

### **Die strategische Verankerung ist erfolgskritisch**

Grundlage einer digitalen Strategie sollte die Bestimmung des individuellen digitalen Potentials der Marke sein. Trotz allen Neuerungen bleiben die strategischen Anforderungen gleich. Für integrierte digitale Kommunikationsansätze gilt, dass es einer differenzierenden und einzigartigen Idee bedarf, welche die relevanten Botschaften zielgruppengerecht zur richtigen Zeit und am richtigen Ort mit den adäquaten digitalen und analogen Mitteln Mehrwert bringend erlebbar macht.

Eigentlich selbstverständlich, aber es scheint im Zeitalter der neuen Medien neu erfunden werden zu müssen. Schaut man in den Stream großer deutscher Marken bei Facebook, so finden sich am Freitagabend dort viele Posts wie: „So, liebe ... Fans, es ist 18 Uhr und wir starten so langsam ins Wochenende. Ihr auch? ... Euch allen ein schönes Wochenende!“ um dann am Montagmorgen die Woche zu starten mit: „Liebe Fans, heute wollen wir von euch wissen: Wie ist eure Laune zum Wochenstart? Klickt einfach auf "Gefällt mir" unter dem passenden Smiley in unserer Galerie! Wir wünschen euch einen guten Start in die Woche!“

### **Das digitale Potential einer Marke bestimmt über die Erfolgsaussichten in den sozialen Medien**

Hauptfaktoren für die Wahl der geeigneten Strategie sind **der Grad angestrebter Interaktivität und Engagements** sowie die **Stärke des angebotenen Identifikationspotentials der Marke**. Entscheidende Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen muss, sind: Inwieweit soll direkter Kontakt mit dem Kunden entstehen? Inwieweit will ich zuhören, kommunizieren oder gar eine Community aufbauen? Sollen Kunden bei der Entwicklung von Produkten und Kommunikationsideen mitwirken, oder will ich die sozialen Medien als Vertriebskanal nutzen? Bin ich in der Lage, starkes Identifikationspotential zu bieten?

Insellösungen sind für Social Media Aktivitäten dabei wenig erfolgversprechend. Ein Social Media Engagement auch nur einer Marke hat Einfluss auf das gesamte Unternehmen. Ließ sich TV- oder Print-Werbung auf die Abteilung Marketing reduzieren, so erfordern Social Media Aktivitäten die ungeteilte Unterstützung des gesamten Unternehmens. Ist die Unternehmensführung nicht überzeugt, sollte das

Unternehmen auch nicht in die sozialen Medien gehen. Häufig bedingt ein Engagement in den sozialen Medien einen Cultural Change, der im Unternehmen eine entsprechende Einstellung schafft.

### **Die fünf strategischen Optionen**

Ist die Unternehmenskultur entsprechend vorbereitet, stellt sich die Frage, wie und in welcher Form sich ein Unternehmen in den sozialen Medien engagieren soll. Welche Option die richtige ist, hängt von der Marke, ihrer Positionierung, ihrer Kommunikationsstrategie und Leitidee ab. Dabei ist nicht die Größe der Marke erfolgskritisch. Gerade auch für den Mittelstand und für B2B können die sozialen Medien ein sehr effizienter Kanal sein.

#### **Monitoring**

Aufmerksame Verfolgung aller digitalen Aktivitäten rund um Unternehmen und Marke

Strategie: Stand-by Haltung / Vorbereitung zum Start in die digitale Markenkommunikation

#### **Listen and Learn**

Sammlung und Auswertung von user-generated Content zur Generierung direkten, authentischen und preiswerten Feedbacks zu Marke und Angebot

Strategie: Nutzung des Web als quasi unendliche Fülle von Informationen und Insights zu Verbrauchern und Marken

#### **Selektiver Fokus – Cherry Picking**

Gezielte Auswahl einzelner digitaler Markenaktivitäten, z.B. Promotion, Vertrieb, Kundenservice

Strategie: Konzentration auf die Kommunikation von Kernelementen einer Marke

#### **Integrierte Multi-Kanal Markenkommunikation**

Breite Nutzung der Klaviatur digitaler Medien

Strategie: Umfassendes Touchpoint-Management für ein konsistentes kanalübergreifendes Markenerlebnis

#### **Der Souverän steuert die Marke**

Höchste (noch utopische) Form der Demokratisierung einer Marke

Strategie: Kundencommunity steuert die Marke

Option 1, das „Monitoring“, ist ein guter Einstieg in den Umgang mit den sozialen Medien. Man hört zu, verfolgt die Gespräche im Netz und macht sich ein Bild über die Themen, Fragen, Probleme und über Lob und Kritik zu Produkt, Marke und Unternehmen.

Option 2 „Listen & Learn“ nutzt und verwertet diese Erkenntnisse strukturiert, um direktes Feedback zu den eigenen Leistungen zu erhalten. Ein herausragendes Beispiel ist hier sicherlich die Firma Dell, die ihre weltweit gelobten Social Media Aktivitäten mit Listen & Learn begonnen haben. Heute unterhält Dell an ihrem Firmensitz in Austin, Texas, das „Social Media Listening Command Center“, in dem alle Diskussionen auf Plattformen wie Facebook, Twitter oder in Blogs verfolgt werden, die dann als Feedback zu den Dell-Support-Teams weitergeleitet werden. Auch in Deutschland unterhält Dell das „Social Media Ground Control Team“, mit dem Ziel, Kundenprobleme schnell aufzuspüren und dem Kundendienst, „dem Social Outreach Support Team“ schnell entsprechende Hinweise geben zu können.

Ein gutes Beispiel für den „Selektiven Fokus“ oder auch das „Cherry Picking“ (Option 3), sind die Aktivitäten von Ritter Sport oder auch das Chefticket der deutschen Bahn. Ritter Sport konzentriert sich in ihrer Kommunikation auf konkrete Marken-Aktivitäten, für die sie sich die Unterstützung einer wachsenden Fan-Gemeinde sichern, mit deren Hilfe neue Sorten, Verpackungsdesigns und Kommunikationsansätze entwickelt werden. Dabei setzt Ritter Sport mehr auf Mitarbeit als auf große Fanzahlen. Die Facebook Seite hat nur knapp 5.000 Fans, was nicht verwunderlich ist, da Ritter Sport als zentrale Web-Plattform die eigene Homepage mit ihrem Blog gewählt hat.

Auch die Deutsche Bahn hat die sozialen Medien mit ihrem Chefticket auf Facebook selektiv als Vertriebskanal genutzt. Dass die Seite neben sehr guten (preis-getriebenen) Verkaufszahlen Plattform für sehr viel negatives Kundenfeedback wurde, zeigt, dass es in den sozialen Medien nicht möglich ist, die Kommunikationsrichtung vorzugeben. Kommunikation ist nun mal zweiseitig.

Die vierte Option „Integrierte Multi-Kanal Markenkommunikation“ ist in Deutschland noch recht rar. Herausragend ist immer noch das Beispiel von Starbucks in Amerika. Starbucks nutzt so gut wie jeden Kanal: Blog, Facebook, Twitter, die Crowdsourcing Plattform „My Starbucks Idea“, den eigenen YouTube Kanal, eine Gruppenseite auf Flickr, mobile Apps, die den nächsten Coffee Shop anzeigen, der ebenso mobilen Starbucks Card mit der man bezahlen und Rewards sammeln kann, eGift Cards und natürlich auch einem Online-Shop. Neben der vollständigen Integration aller Maßnahmen hat Starbucks eindrucksvoll gezeigt, dass sich das Investment lohnt. Die angestrebte Ausweitung des Verzehrs in ihren Coffee Shops ist z.B. über Location Based Services gelungen. Auch die Web-Infrastruktur in den Kaffeehäusern ist vorbildlich, es wird freies WLAN und Zugang zu ansonsten kostenpflichtigem Content geboten.

Nach der vollständigen Integration gäbe es noch die Möglichkeit (Option 5), dass der „Souverän die Marke steuert“. Das würde heißen, dass die Marke auf einer offenen Plattform von Verbrauchern für Verbraucher entwickelt, gestaltet und geführt wird.

Diese Option ist heute noch Utopie und wird es wohl auch bleiben. Denn bei allen technischen Möglichkeiten bleibt ein entscheidendes Element der Marke, dass sie Verbrauchern Identifikationspotential bietet. In allen Zeiten hatte die Marke immer auch die Funktion, neue Welten aufzuzeigen, Sehnsüchte zu wecken und den Griff nach den Sternen zu suggerieren. Darauf wollen Verbraucher bestimmt auch zukünftig nicht verzichten.

## **Fazit**

Das digitale Marketing eröffnet Marken eine Vielzahl neuer, effizienter und direkter Kommunikationsmöglichkeiten mit Kunden und Verbrauchern. Best-Practice Beispiele zeigen, dass Kampagnen immer dann besonders erfolgreich sind, wenn sie konsequent in das gesamte Kommunikationskonzept der Marke integriert sind und einer klaren differenzierenden Leitidee folgen.

## **Autoreninformationen**

Dr. Annette Bruce



Ist Inhaberin und Geschäftsführerin der 2001 gegründeten Marketing Strategieberatung Creative Advantage. Sie besitzt langjährige nationale und internationale Erfahrung in Marketing, Vertrieb, Unternehmens- und Strategieberatung, u.a. durch Führungspositionen bei Unilever und McKinsey & Company.