

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

B2B & Social Media

Mehrwert von Social Media in Schweizer B2B-Unternehmen

Ein Projekt unter der Leitung von

**Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Kommunikation und Marketing**

Anja Janoschka
Matthes Fleck

B2B & Social Media – Mehrwert von Social Media in Schweizer B2B-Unternehmen

Herausgeberin

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Autorinnen und Autoren

Anja Janoschka

Matthes Fleck

Brigitte Gasser

Samuel Kirchhof

Institut für Kommunikation und Marketing IKM
der Hochschule Luzern – Wirtschaft in
Zusammenarbeit mit SWA Schweizer
Werbe-Auftraggeberverband, Agence Trio SA,
Swisscom AG, SBB Cargo, Chemische
Fabrik Schärer & Schläpfer AG, 4B Fenster AG,
Mettler Toledo AG, Hinte Messe- und
Ausstellungs-GmbH und BERNEXPO AG –
gefördert durch KTI Kommission für
Technologie und Innovation

Mit freundlicher Unterstützung durch
S-GE Switzerland Global Enterprise

Gestaltung

Regula Fritz, grafikbar.ch

© 2016, Hochschule Luzern

Unterstützt von der KTI



F&E-Projektförderung



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI

In Zusammenarbeit mit:



BERNEXPO⁺

HINTE



SBB CFF FFS Cargo

Schärer +
Schläpfer



Schweizer Werbe-Auftraggeberverband
Utenti Svizzeri Pubblicità
Association Suisse des Annonceurs
Association of Swiss Advertisers



swisscom

TRIO

B2B & Social Media

Mehrwert von Social Media in Schweizer B2B-Unternehmen

Ein Projekt unter der Leitung von

**Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Kommunikation und Marketing**

Prof. Dr. Anja Janoschka
Prof. Dr. Matthes Fleck



Vorwort

Der SWA begleitet seine Mitglieder seit 1950 im Schweizer Werbemarkt und vertritt deren Interessen. Dabei haben mit der Globalisierung und der Digitalisierung die Herausforderungen für die Werbeauftraggeber in den letzten 10 Jahren stark zugenommen. So werden Medien heute ganz anders als früher genutzt und es entstehen laufend neue Kommunikationsmöglichkeiten. Von diesen Veränderungen sind werbetreibende Unternehmen im Bereich von B2C wie B2B gleichermassen betroffen. Die Ergebnisse der nun vorliegende KTI-Studie «B2B und Social Media» erschliessen eine wichtige Lücke zum Umgang mit Social Media und helfen den Unternehmen ihre Kommunikationsarbeit zu verbessern.

Schliesslich ist für den Umsatz nichts wichtiger, als gute Beziehungen mit den Geschäftspartnern zu haben. Hier kann Social Media einen wertvollen Beitrag leisten, indem die Beziehungen mit den heutigen digitalen Möglichkeiten systematisiert und professionalisiert werden. Mit einem klaren Ziel dahinter: die wirtschaftlichen Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen profitabler zu gestalten!

Unser Verband hat sich deshalb gerne als Umsetzungspartner für diese Studie zur Verfügung gestellt. Das Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat hier gemeinsam mit der KTI und mehreren privaten Unternehmen sehr gute Forschungsarbeit geleistet. Wenig überraschend war für uns, dass die untersuchten Schweizer B2B-Unternehmen Social Media in der Kommunikation mit ihren Geschäftspartnern bislang eher zurückhaltend einsetzen. Die meisten Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung Social Media in Einklang mit ihren Zielen zu bringen und den klaren Wertbeitrag von Social Media zu messen.

Hier bietet nun die Studie konkrete Hilfestellungen mit Tipps für die erfolgreiche Umsetzung von Social Media, mit Hilfestellung bei der Zieldefinition, mit der Auswahl der Kanäle und bis hin zu Organisationsfragen.

Wir wünschen Ihnen viele anregende Gedanken und Ideen zur Umsetzung von Social Media in Ihrem Unternehmen.

Roland Ehrler

Direktor, Schweizer Werbe-Auftraggeberverband

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einleitung	7
2. Aufbau und Methode	11
2.1. Methode	11
2.2. Aufbau der Tool-Box	12
3. Auswertung	15
3.1. Trennung von privat & beruflich behindert viele	15
3.2. Lead- & Conversiontracking noch Fremdwörter	19
3.3. KMU's agiler – Grossunternehmen vernetzter	22
3.4. Kleine Unternehmen sind kulturelle Vorreiter	26
3.5. Effizienz und Budget hängen zusammen	27
3.6. C-Level ist stark eingebunden	29
3.7. Kommunikationsziele werden erreicht	30
4. Tool-Box und Handlungsempfehlung	33
4.1. Ziel Navigator	34
4.2. Das Potenzial der Kanäle voll ausschöpfen	36
4.3. Social Media richtig in die Organisation einbinden	40
5. Ausblick	45
Abbildungs-/Tabellenverzeichnis	46

1. Einleitung

In der Kommunikation von B2B-Unternehmen (Business to Business) verschieben sich die Perspektiven der Interaktion zunehmend von der Transaktions- auf die Beziehungsebene. Die im B2B gehandelten Güter sind oft komplex und erfordern intensive Erklärungen im Vorfeld der Kaufentscheidung. Die zunehmende Komplexität des Mediumfelds und die nicht vermeidbaren Risiken führen dazu, dass im Marketing von B2B-Unternehmen die bereits erfolgsentscheidende Beziehungsebene immer wichtiger wird. Soziale Medien ermöglichen B2B-Unternehmen die Art der Beziehung zu ihren Kunden und Partnern auf innovative Weise neu zu gestalten und kostengünstig zu vertiefen. Dadurch kann eine bessere oder stärkere Bindung bewirkt werden, die die Beziehung profitabler gestaltet und mögliche Wechselbarrieren des Kunden erhöht.

Für B2B-Unternehmen ist es daher prinzipiell so einfach und anspruchsvoll zugleich wie noch nie, mit den eigenen Stakeholdern in eine Unterhaltung zu treten. Soziale Medien wie Blogs, Wikis, Twitter oder soziale Netzwerke werden zunehmend zu einem elementaren Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens. Für B2B-Unternehmen bieten soziale Medien somit die Möglichkeit mit Kunden und Partnern in Kontakt zu treten. Auch wenn ein B2B-Unternehmen nicht in sozialen Medien aktiv ist, muss es sich bewusst sein, dass sich die Bedürfnisse der Umwelt an die Kommunikation ändern. Soziale Medien gewähren daher bei strategischem Einsatz B2B-Unternehmen vielfältige Nutzungsmöglichkeiten in Bereichen Marketing und Image, Marktforschung, Servicekommunikation, Wissensmanagement und Recruiting.

Nationale wie internationale Studien aus dem B2B-Umfeld belegen dabei, dass das Potenzial sozialer Medien weitestgehend ungenutzt bleibt. Um in Zukunft mit Stakeholdern zu kommunizieren, wird es nicht mehr reichen, die bisher bewährten Formate und Inhalte lediglich über die sozialen Kanäle des Internets zu verbreiten.

Vielmehr wird es darauf ankommen, die Besonderheiten sozialer Medien zu verstehen und dieses Wissen einzusetzen. Somit kann man den Bedürfnissen nach Interaktion, veränderten Gewohnheiten in der Kommunikation mit Unternehmen und gestiegenen Ansprüchen der Kunden und Partner an die Erreichbarkeit gerecht werden.

B2B-Unternehmen besitzen hier unterschiedliche Reifegrade im Einsatz von Social Media. Während einige Unternehmen ihre ersten Erfahrungen bereits überprüfen, um die Investitionen zu rechtfertigen und aufgebaute Strukturen zu hinterfragen, sind andere Unternehmen gerade erst dabei, die strategischen Weichen für den Einstieg zu stellen.

Der Einsatz von Social Media in der B2B-Kommunikation unterscheidet sich jedoch auch erheblich von der B2C (Business to Consumer) Kommunikation, denn die Inhalte richten sich an ein Fachpublikum, das mit Gütern und Services handelt. Differenzierung findet häufig in den Bereichen Qualität und Innovation statt und dies oftmals über den nationalen Markt hinaus im internationalen Umfeld. Die weiteren Besonderheiten der B2B-Kommunikation liegen darin, dass es sich auf der funktionalen Ebene oft um komplexe und erklärungsbedürftige Güter handelt. Der Einsatz von Social Media kann hier beispielsweise bei der Produktentwicklung und -gestaltung sowie der Dokumentation unterstützend wirken.

Wenig genutzt im Umfeld der B2B-Kommunikation bleibt hingegen die Möglichkeit einer Differenzierung auf relationaler Ebene. Vorteile einer Differenzierung auf der Beziehungsebene für den Kunden sind Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Risikoreduktion (siehe Abbildung 1).

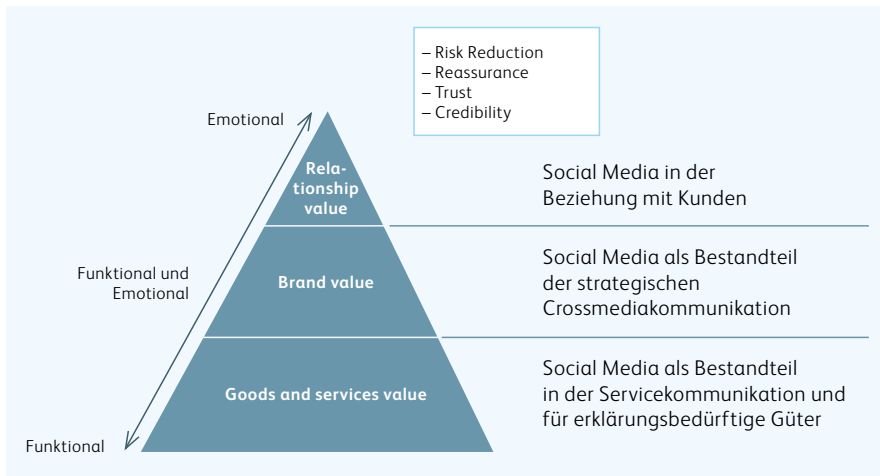


Abbildung 1:
Funktionale und emotionale Ebene der B2B-Kommunikation
(in Anlehnung an Leek and Christodoulides 2012)

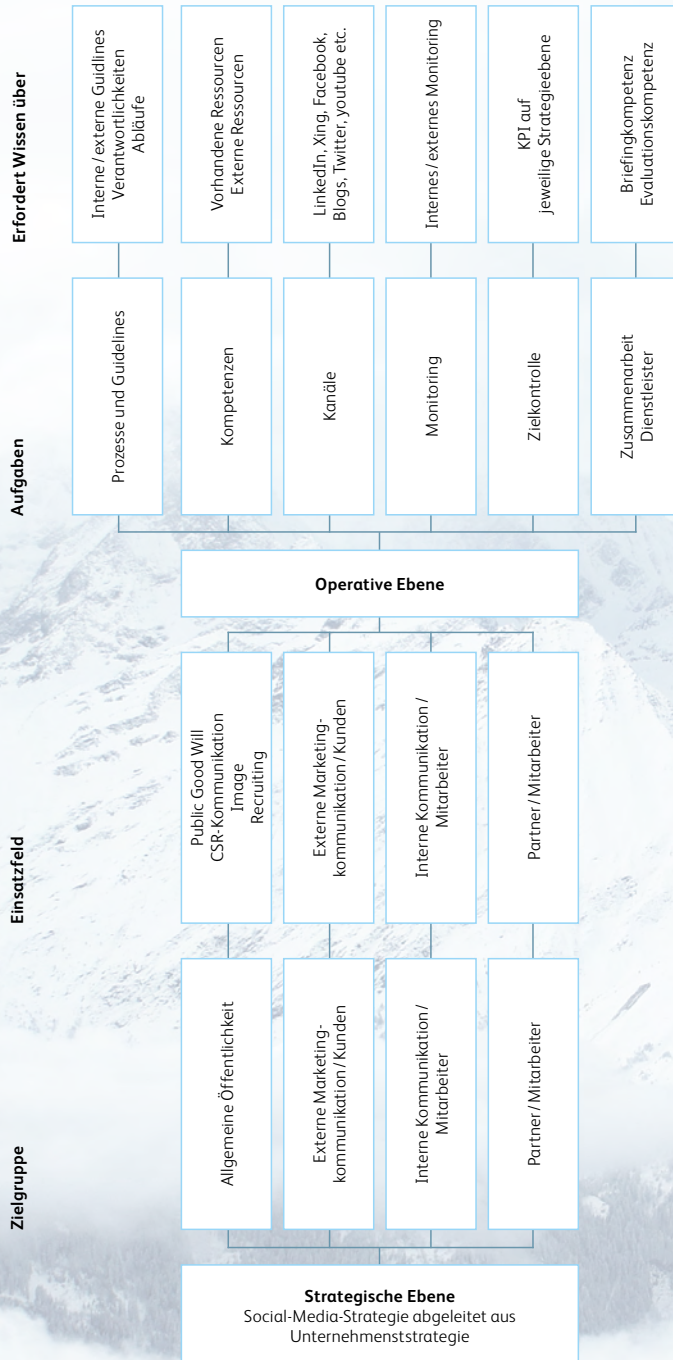


Abbildung 2: Benötigtes Wissen für den strategischen Einsatz von Social Media (eigene Darstellung)

Mittels sozialer Medien können Kontakte zu Kunden und Partner auf einfache Weise gepflegt werden. Die im B2B-Umfeld üblichen persönlichen Beziehungen und enge Betreuungsverhältnisse zu den Kunden können auf diese Weise um einen kostengünstigen Kanal ergänzt werden.

Für einen erfolgreichen Einsatz sozialer Medien ist dabei eine gesamthafte Einbettung dieser Art der Kommunikation in die Strategie des Unternehmens erforderlich. Die einzeln untereinander abgestimmten Massnahmen tragen damit zur Erreichung der Unternehmensziele bei. In Abstimmung mit den anderen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens müssen die einzelnen Social Media Kanäle crossmedial entlang den Besonderheiten der Peer-to-Peer Kommunikation, den Bedürfnissen der Kunden und Partner sowie den eigenen Interessen eingesetzt werden.

In Abbildung 2 sind die Zielgruppen, Einsatzfelder und Aufgaben sozialer Medien im Kontext der B2B-Kommunikation schematisch zusammengefasst, welche auf Basis einer Voruntersuchung bei teilnehmenden Unternehmen des Projektes, sowie weiteren B2B-Unternehmen erhoben wurden. Dabei wird deutlich, dass das benötigte Wissen mehr als die Kenntnis, um die Bedienung von Facebook und Blogs ist. Seitens der Unternehmen gibt es Bedarf an Wissen über die Erwartungen der eigenen Zielgruppen, die Standards in der Social Media Kommunikation im B2B-Umfeld sowie über die strategische und operative Ausgestaltung der Kommunikation über soziale Medien.

Das Forschungsprojekt Social Media in der B2B-Kommunikation setzt hier an und beantwortet folgende Forschungsfragen:

- Wie können B2B-Unternehmen Social Media strategisch einsetzen, um Wettbewerbsvorteile bzw. Mehrwert für Kunden und Partner zu generieren?
- Welche crossmedialen und inhaltlichen Punkte sind dabei seitens der Unternehmen in der Umsetzung der Kommunikation zu berücksichtigen?
- Welche Instrumente sind zu welchem Zeitpunkt mit welchen Stakeholdern einzusetzen?

2. Aufbau und Methode

Das Forschungsprojekt gliedert sich in vier Phasen. Zu Beginn steht eine qualitative Untersuchung. Anschliessend werden zwei quantitative Online-Befragungen von Kunden und B2B-Unternehmen durchgeführt, die Social Media in ihrer Partner-Kommunikation benutzen. Die Erkenntnisse aller Befragungen werden in Form einer Tool-Box mit Handlungsempfehlungen aufbereitet. Um die Praxistauglichkeit der Tool-Box sicherzustellen, wird in der letzten Phase die Tool-Box durch die Praxispartner im Unternehmensalltag getestet.

2.1. Methode

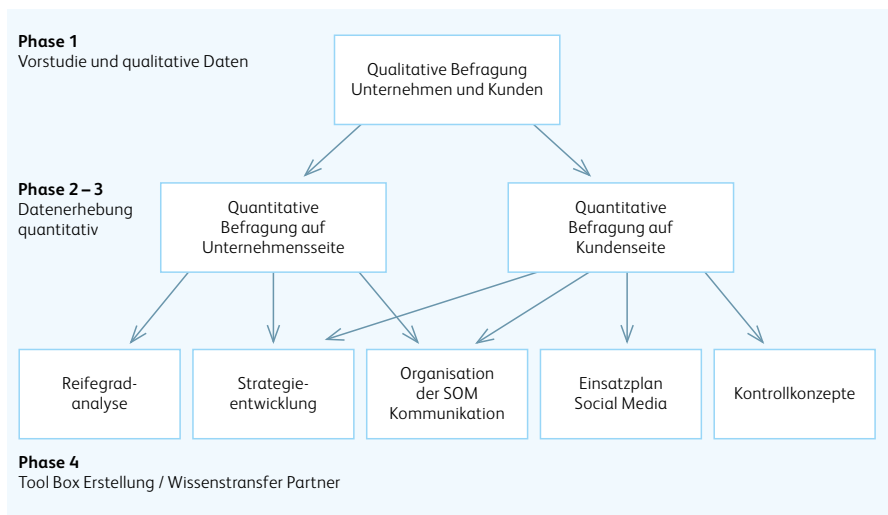


Abbildung 3: Methode

1. Phase – Qualitative Voruntersuchung

Experteninterviews bei Kunden, Partnern und Kommunikationsverantwortlichen zu den eigenen Erfahrungen im Rahmen des Einsatzes von Social Media. Bei der qualitativen Studie wurde für die Auswahl der Interviewpartner ein theoretisches Sampling nach Branchen, Unternehmensgrößen und Ländern angewandt und 18 rund einstündige Interviews zu Beginn des Projektes durchgeführt.

2. Phase – Quantitative Befragung auf Seite von Kunden und Partnern

Für die Erhebung zum aktuellen Stand des Einsatzes von Social Media wurde ein Panel aus 571 Kunden von B2B-Unternehmen nach deren Präferenzen in der Kommunikation über soziale Medien befragt.

3. Phase – Quantitative Untersuchung auf Unternehmensseite

Für die Erhebung bei Entscheidern auf Kundenseite von B2B-Unternehmen wurden Geschäftsführer und Kommunikationsverantwortliche von 158 B2B-Unternehmen online nach ihren Erfahrungen mit sozialen Medien befragt.

4. Phase – Transfer des Wissens in die Unternehmen

Erstellung einer Tool-Box, die Unternehmen zu einer professionellen Kommunikation über soziale Medien befähigt.

2.2. Aufbau der Tool-Box

Der Einsatz sozialer Medien in der B2B-Unternehmenskommunikation bietet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Differenzierung auf relationaler und emotionaler Ebene. Um diese Möglichkeiten auszunutzen soll eine Tool-Box erstellt werden, die es B2B-Unternehmen ermöglicht, Social Media Kommunikationsinstrumente gezielt einzusetzen.

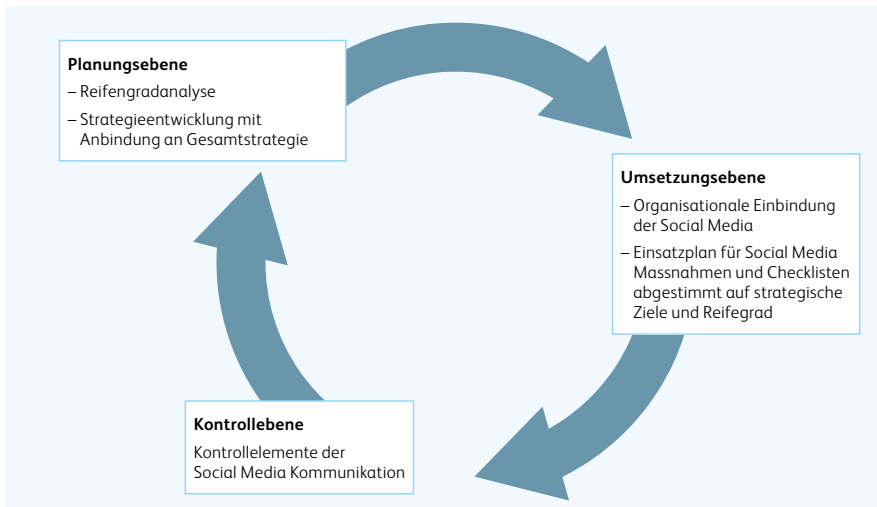


Abbildung 4: Inhalte der Tool-Box entlang Management Zyklus (eigene Darstellung)

Die Inhalte der Tool-Box folgen einem modularen System und lassen sich entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmen kombinieren. Die Hauptelemente der Tool-Box sind:

- Strategieentwicklung
- Organisationale Einbindung der Social Media Kommunikation
- Einsatzplan für Social Media Instrumente
- Kontrollkonzept

Strategieentwicklung mit Anbindung an die Kommunikationsstrategie

Soziale Medien werden teilweise wenig strategisch und mit geringer Bindung an die restlichen kommunikativen Aktivitäten eingesetzt. Ziel des Projektes ist es, einen Leitfaden zu entwickeln, der es ermöglicht, eine Social Media Strategie aus der Gesamtkommunikationsstrategie abzuleiten. Hierzu werden im speziellen die Möglichkeiten der sozialen Medien auf Ebene der relationalen und emotionalen Differenzierung von Produkten und Services genutzt.

Dieses Element der Tool-Box ist daher geeignet, den Unternehmen die Anschlussfähigkeit der Social Media Kommunikation an die bisherige Kommunikation zu erleichtern und so teure Reibungsverluste zu reduzieren. Ferner können Unternehmen aus diesem Element der Tool-Box Ziel- und Kontrollgrößen ableiten, die die angemessene Überprüfung der eingesetzten Mittel gewährleisten.

Organisationale Einbindung der Social Media Kommunikation

Kritisch für den Erfolg beim Einsatz sozialer Medien ist die Einbettung der Kommunikationsverantwortlichen in die Organisationsstrukturen. Bei Unternehmen herrscht oft Unsicherheit über die Höhe der Stellenprozente, die fachlichen Anforderungen und die Anbindung an andere Abteilungen. Je nach Reifegrad und strategischer Zielsetzung stellen sich ebenfalls andere Herausforderungen im Hinblick auf die Verankerung in der Organisation. Entsprechend ist es hier wichtig, dass beispielsweise in der Servicekommunikation Personen mit entsprechendem Produktwissen vertreten sind.

Eine Systematisierung vorhandener Organigramme in Unternehmen und Best Practice Sammlungen sollen aufzeigen, wie Unternehmen ihre Social Media Abteilungen bzw. Spezialisten am besten einbinden.

Einsatzplan für Social Media Massnahmen und Checklisten abgestimmt auf strategische Ziele und Reifegrad

Viele Unternehmen mögen die grundsätzlichen Möglichkeiten der Kommunikation verstehen und deren Potenzial auch nutzen wollen, sind aber durch die Vielzahl der Kommunikationsinstrumente verwirrt und können deren Chancen zur Zielerreichung nicht abschätzen. Auf Basis von Kunden- und Unternehmensbefragungen ist eine Übersicht erstellt worden, die die vielfältigen Social Media Kanäle den klassischen Aufgaben und Zielen der B2B-Kommunikation zuteilt bzw. neue Einsatzfelder definiert.

Kontrollelemente der Social Media Kommunikation

Auf Ebene der Kontrolle verwenden die meisten Unternehmen nur einfache Kennzahlen wie Reichweite oder wenig aussagekräftige Indikatoren wie Likes auf Social Network Seiten. Unbeachtet bleibt meist die Anbindung an die strategischen Ziele des Unternehmens und die Formulierung von entsprechenden Key Performance Indikatoren. Auf Basis von einfachen Zielpyramiden (vom Unternehmens- über das Kommunikationsziel bis hin zum Social Media Ziel) sollen Unternehmen Hilfestellung erhalten, um entsprechend ihre Ziele zu formulieren.

3. Auswertung

Die Auswertung der drei Studien erfolgt entlang von 6 Querschnittsthemen.

1. Persönliche Social Media Kompetenzen von B2B-Entscheidern
2. Messung des Erfolgs
3. Unterschiede zwischen Gross- und Kleinunternehmen bei der Nutzung der Social Media Kanäle
4. Kulturelle Unterschiede bei der Nutzung von Social Media
5. Effizienz in der Social Media Kommunikation
6. Umsetzung von Social Media in der Kommunikation
7. Ziele und Zielerreichung

Dabei werden die Untersuchungen auf Kunden- und Unternehmensseite gleichermassen berücksichtigt. An einigen Stellen werden die quantitativen Resultate mit passenden Zitaten untermauert.

3.1. Trennung von privat & beruflich behindert viele

Obwohl viele B2B-KMU bereits an einer Social-Media-Strategie arbeiten, hapert eine konsequente Umsetzung vor allem an der Vorstellungskraft, wie und wann zum Beispiel Twitter, Xing oder LinkedIn gewinnbringend eingesetzt werden können. Viele Firmen erkennen zwar das Potenzial, zeigen sich aber noch abwartend.

«LinkedIn ist immer wichtiger, ich könnte mir auch vorstellen, in Zukunft über diesen Kanal Inserate zu schalten.»

«Bei Xing bin ich dabei - jedoch nicht aktiv. Über LinkedIn hingegen kommen durch die Kontakte auch Geschäfte zustande.»

«Bei den Inseraten, die ich auf Xing schalte, erhalte ich einen grossen Rücklauf. Ich schalte dort auch News und Veranstaltungsinformationen.»

Wie die Zitate zeigen werden soziale Medien immer noch als Broadcast Medien verstanden und die Entscheider denken in klassischen Kategorien der Mediaplanung wie Anzeigen schalten und inserieren. Der Nutzen von Social Media wird einseitig darauf beschränkt, ob Geschäfte zu Stande kommen.



Aspekte wie Beziehungspflege oder Reputationsaufbau werden häufig als nachgelagert oder unwichtig betrachtet.

Ausserdem fehlt es an Vertrauen sowie an zu geringem externen und internen Druck durch Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten und eigenem Management. Wenn es um Unternehmens- und Brancheninformationen geht, sind nach wie vor Websites und Newsletter die vorherrschenden Online-Medien in der B2B-Kommunikation.

Eine Social-Media-Affinität beziehungsweise diesbezügliche Reaktanz hängt oftmals vom individuellen Verständnis und Gebrauch dieser Kanäle ab. Man kann davon ausgehen, dass sich eine private (Nicht-) Nutzung von Twitter & Co. auch auf die berufliche Kommunikation auswirkt. Die Interviewten der Studie sind weitestgehend mit Social Media vertraut und nutzen es privat wie beruflich, aber letzteres überwiegend passiv: Die Trennung zwischen Privat kontra Beruf erfolgt dabei vornehmlich entlang den Dimensionen Inhalt (Unterhaltung kontra Information) und Kanal (Facebook kontra Twitter kontra LinkedIn).

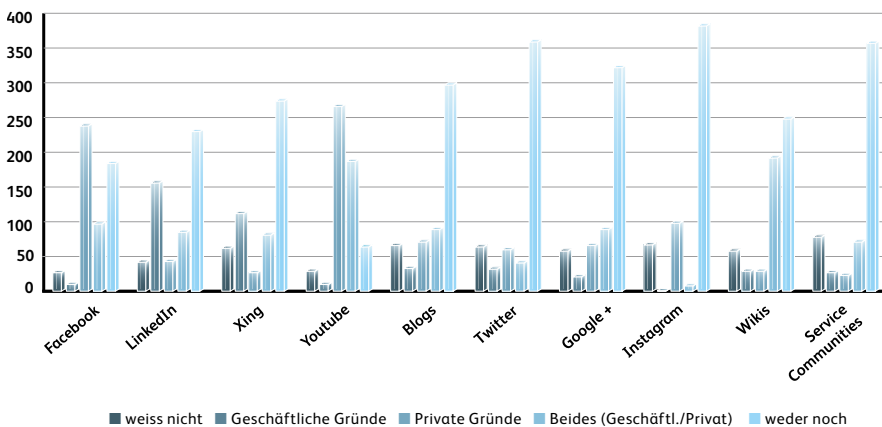


Abbildung 5:
Verhaltener Einsatz zu geschäftlichen Zwecken: Nutzungsgründe von Social-Media Kanälen
(privat kontra beruflich)

«Ich nutze Social Media privat, doch ich bin nicht sehr aktiv. Ich habe einen Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn und YouTube Account, poste aber selber sehr wenig, weil ich nicht viel von mir selbst preisgeben möchte und eher schauen gehe, was meine Freunde machen. Bei Twitter folge ich aktuellen Dingen.»

Wie aus der Abbildung 5 ersichtlich ist die private Nutzung bei Facebook und YouTube erwartungsgemäss hoch und entspricht der Logik und dem kommunikativen Nutzen der Kanäle. Rund ein Drittel beschäftigt sich allerdings wenig bis gar nicht mit Social Media. Die wichtigste Barriere ist die «Sorge um Privatsphäre», dass man Privates und Berufliches nicht trennen kann beziehungsweise trennen möchte.

Stärken werden sozialen Medien im Bereich der Information zugesprochen. Formate wie Blogs oder Wikis sind geeignet als Themen- und Wissensspeicher für ein Unternehmen oder gar für eine Branche. Einige der befragten Firmen verwenden derartige Tools bereits, aber lediglich intern. Generell wird Social Media im B2B-Bereich eher im Anfangsstadium und vorsichtig genutzt – mit einer klaren Trennung von privatem und beruflichem Einsatz.

Den grossflächigen Einsatz mit ihren Geschäftspartnern scheuen noch viele. Soziale Medien und die digitale Transformation werden von einem Teil der Befragten immer noch als ein Übel der Zeit wahrgenommen, dem man sich wohl nicht entziehen könne.

Die Interviewpartner behaupten, dass sie die Standards und Regeln der sozialen Medien im weitesten Sinne beherrschen. Die grösste Hemmschwelle stellen dabei die eigenen Postings dar, da diese häufig auch in Bezug auf deren berufliche Konsequenzen reflektiert werden. Hier herrscht bei einem Teil der Befragten mittlerweile die Prämisse, lieber weniger zu posten.

«Ich nutze Social Media Tools zwar einmal täglich, jedoch passiv, informiert und up to date sein, ja, aber selber posten, nein.»

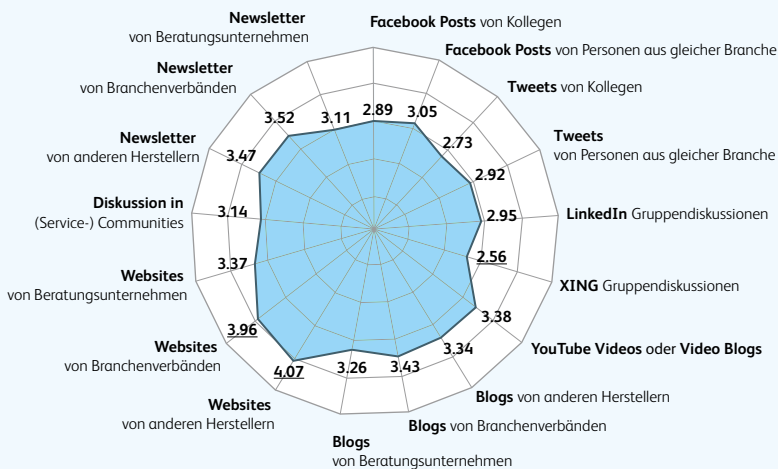
Ein Teil der befragten Unternehmen und Führungskräfte agiert mit dieser Grundhaltung daher sehr zaghaft und zögerlich in den sozialen Medien. Gerade in den sozialen Medien, in denen aber Authentizität und Spontaneität inhärente Bestandteile der Kommunikation sind führt dieses Verhalten

oft dazu, dass die Möglichkeiten in der Interaktion mit den Kunden ungenutzt bleiben.

Entsprechend ist auch das Informationsverhalten der Kunden, die sich primär über klassische Websites und Newsletter informieren und eher seltener über Twitter oder andere soziale Netzwerke (siehe Abbildung 6).

3.2. Lead- & Conversiontracking noch Fremdwörter

Unternehmen setzen Social-Media-Instrumente immer vernetzter mit anderen Kommunikationsträgern ein. Geht man von der starken, vielfach favorisierten und gelernten Nutzung von Newsletter und Website aus, dann ist deren hoher Vernetzungsgrad von annähernd 70 Prozent plausibel. Auch gedruckte Werbemittel sind mittlerweile mit Social-Media-Kanälen in der Kommunikation gut kombiniert (siehe Abbildung 7). Lediglich Radio und TV mangelt es an mediumübergreifenden Verknüpfungen – vielleicht spielt die Parallelnutzung von TV und Mobile in Form von Second-Screen-Botschaften



1 = selten genutzt ... bis ... 5 = sehr häufig genutzt

Abbildung 6:
Präferenzen von Kunden in der Informationsbeschaffung (N=571)

eine untergeordnete Rolle im B2B, da auch reine TV-Werbung im B2B eher sekundär ist. Dennoch könnte sich dies in Zukunft ändern, wenn die Grenze zwischen privater und beruflicher Nutzung der Sozialen Medien immer mehr verschwindet.

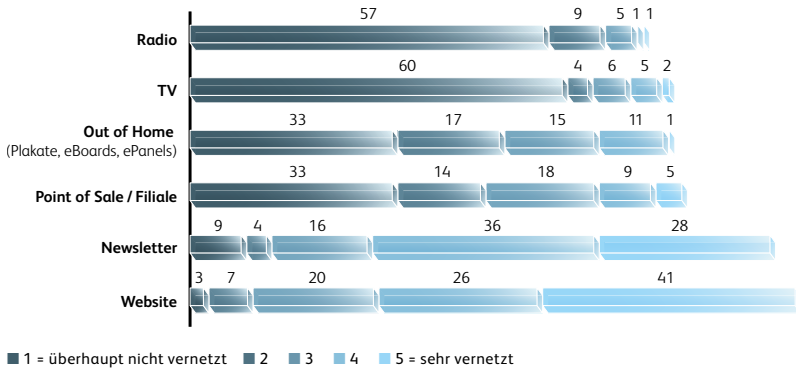


Abbildung 7:
Vernetzung der sozialen Medien mit anderen Werbemitteln

Über 70 Prozent der Befragten überprüfen Interaktionskennzahlen, allerdings bezieht sich dieses Controlling lediglich auf Likes, Shares oder Retweets – also auf Kennzahlen, die ohne grossen (finanziellen) Aufwand über die Tools direkt gemessen werden können. Wenn auch alle Befragten primär nur die einfachen Kennzahlen wie Shares und Likes messen, so tasten sich die Kleinunternehmen ein wenig mehr an die Messung von Leads und Conversion heran als Grossunternehmen (siehe Abbildung 8). Allerdings auch noch zu wenig, um zu verstehen, wie sie mit Social Media Leads generieren und die Conversion steigern könnten.

«Alle wollen mit Social Media arbeiten aber die Strategie fehlt zum Teil in vielen Unternehmen. Alle haben ein SOM-Konzept, weil es dazu gehört aber keiner weiss wie pflegen oder hat Zeit.»

Das konkrete Potenzial bleibt somit also im Dunkeln, solange die Firmen nur die direkt messbaren Interaktionskennzahlen, wie Cost-per-Click, zum Beispiel für Werbung bei Facebook, anschauen. Nicht nur, dass die Verantwortlichen die Wirkungsweise ihrer Social-Media-Kommunikation nicht ausreichend kennen, sie können auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht realistisch einschätzen. Dies erklärt auch, warum die Befragten Social Media für ihre Geschäftsprozesse noch nicht erfolgreich einsetzen können.

Die Entscheidung, ob der nach wie vor geringe Anteil des Marketingbudgets für Social Media angemessen, ausreichend und dem Nutzen entsprechend verwendet wird, kann nur dann beantwortet werden, wenn aus der Trial-and-Error-Phase ein qualifiziertes Controlling wird.

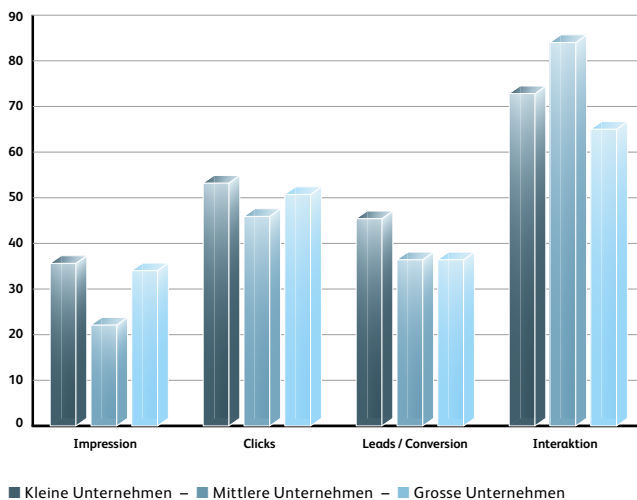


Abbildung 8:
Kennzahlen der Erfolgsmessung nach Unternehmensgrösse

3.3. KMU's agiler – Grossunternehmen vernetzter

Insgesamt zeigt sich ein gemischtes Stimmungsbild in Bezug auf die Social Media Nutzung, wobei die KMU eindeutig die agileren Unternehmen sind. Mehr Bedenken und höhere Social-Media-Barrieren haben die Grossunternehmen. Websites und Newsletter sind bei allen Unternehmensbefragten die am häufigsten genutzten Online-Kanäle. In Bezug auf Social Media haben die Befragten eine grössere Erfahrung, wenn es um die Verwendung von Facebook, YouTube und LinkedIn geht (siehe Abbildung 9).

Diese Kanäle werden von den Grossunternehmen favorisiert, gefolgt von den kleinen und mittelgrossen Unternehmen, wobei darunter die professionellen Netzwerke von den mittleren Unternehmen die geringste Anwendung zeigen. Wikis, Communities, Instagram und Blogs werden aktuell über alle Unternehmen hinweg eher wenig bis moderat eingesetzt. Es ist hier jedoch ein erheblicher Anteil von jeweils rund 20 Prozent in der Entscheidungsphase, dies zu ändern. Das Ergebnis ist zwar offen, einen Stimmungswandel kann dies aber bereits aufzeigen. Bei Wikis und Communities sind ebenso die grossen Unternehmen die Vorreiter. Die visuell orientierten Netzwerke Instagram und Pinterest finden den grössten Nutzen bei den ausprobierfreudigeren Kleinunternehmen gefolgt von den Grossunternehmen, weniger den mittelgrossen Unternehmen. Diese sind vielleicht sowohl zu rigide in Bezug auf Social Media Kommunikation als auch von fehlenden finanziellen, beziehungsweise personellen Ressourcen geprägt. Dabei zeigt Instagram eine in etwa doppelt so hohe Verwendung wie Pinterest.

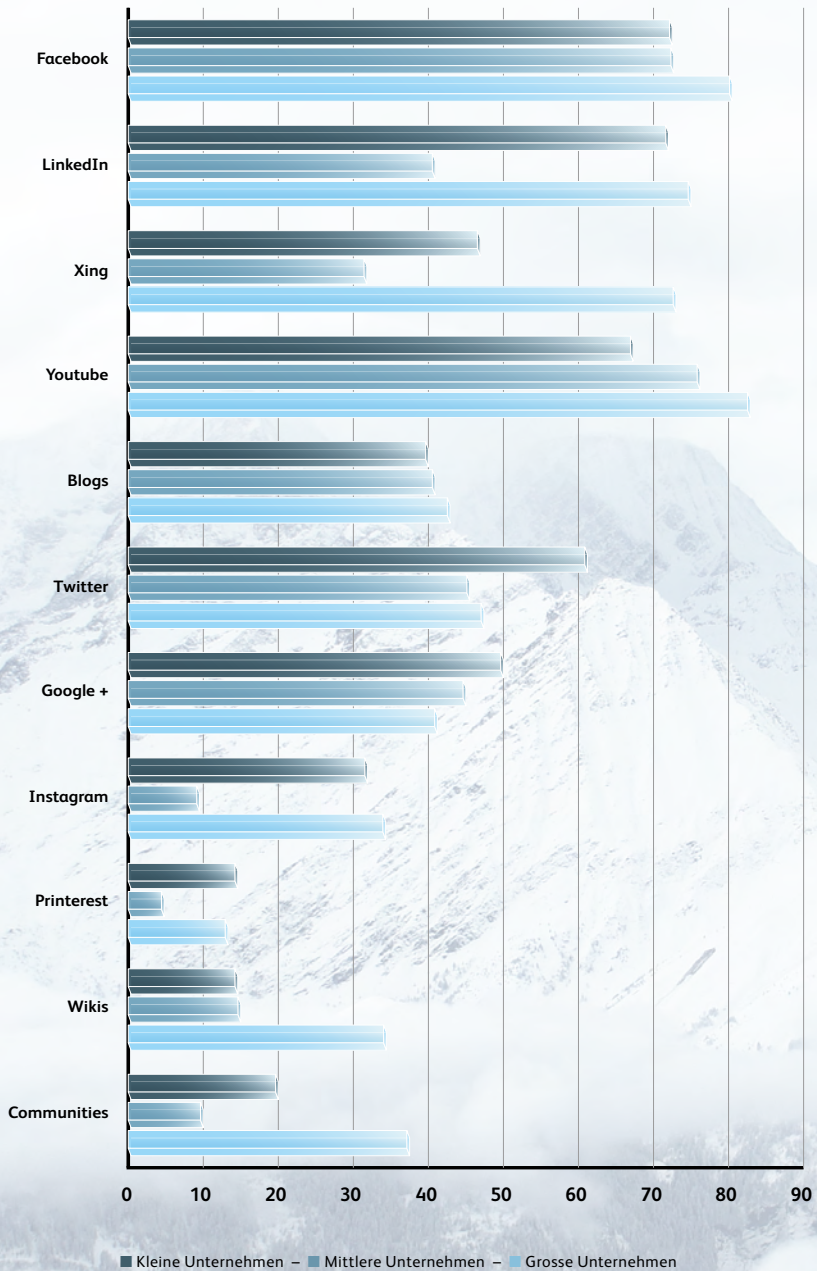


Abbildung 9:

Kanalnutzung der Befragten - Communities und Wikis im Hintertreffen



In diesem Zusammenhang wurde auch nach der Relevanz der eingesetzten Instrumente im Hinblick auf die Zielerreichung in Marketing und Vertrieb gefragt. Setzen Unternehmen Facebook, YouTube und LinkedIn ein, dann sind sie vom Erfolg überzeugt (siehe Abbildung 10). Diese Erfolgsindikatoren kann man auch bei Wikis und Communities erkennen. Selbst wenn deren Einsatz noch verhältnismässig gering ist, so schätzen die Befragten deren Bedeutsamkeit bezüglich der Erreichung der Marketing- und Vertriebsziele trotzdem als sehr hoch ein.

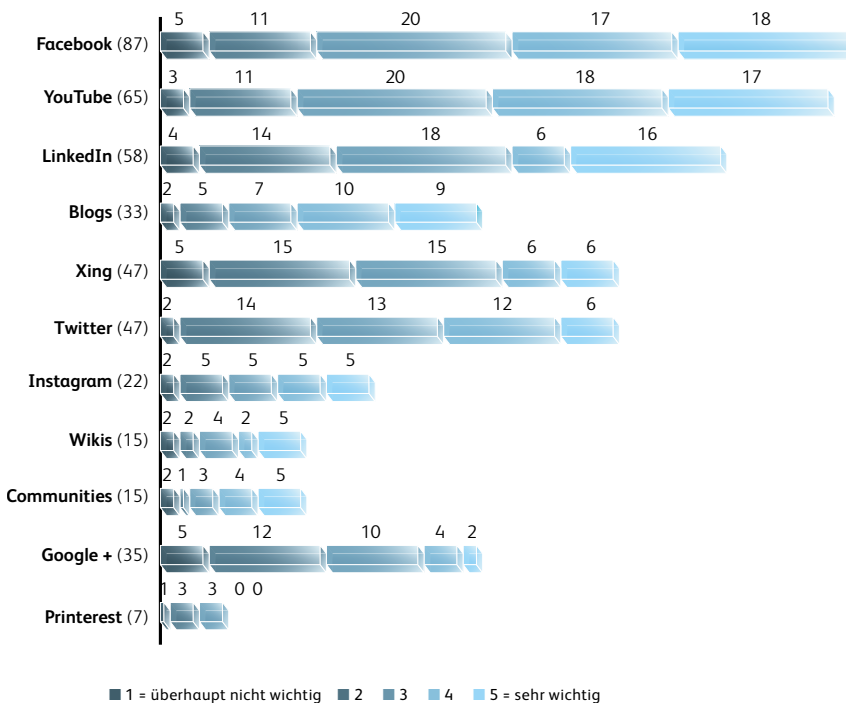


Abbildung 10:
Relevanz der eingesetzten Social Media Instrumente

3.4. Kleine Unternehmen sind kulturelle Vorreiter

KMU unterscheiden sich teils deutlich von Grossunternehmen in Bezug auf die Barrieren eines Social-Media-Einsatzes. KMU sind eindeutig die agileren Unternehmen. Das innovative Potenzial und eine höhere Risikobereitschaft von Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden sind bezeichnend für deren geringere Sicherheitsbedenken in Bezug auf Onlinemedien (siehe Abbildung 11). Damit einhergehend ist das positive Nutzenverständnis von Social-Media-Kanälen in der B2B-Kommunikation. Auch die internen IT-Prozesse werden im Gegensatz zu den grösseren Unternehmen eher als förderlich denn hemmend angesehen. Dies mag an den flachen Hierarchien und kurzen

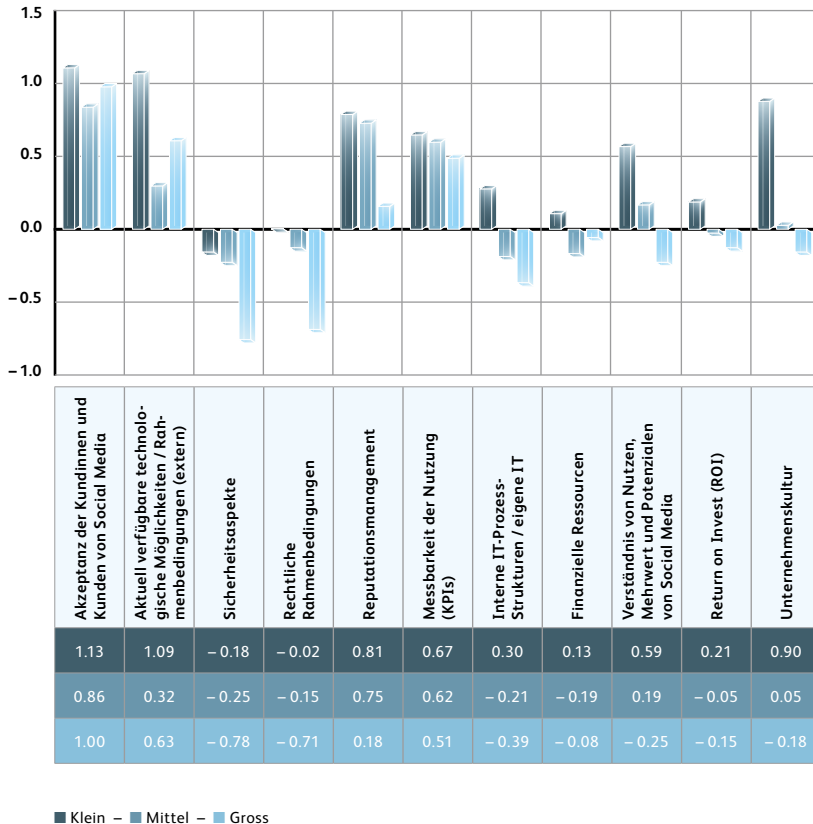


Abbildung 11:
Unterstützende und hemmende Faktoren beim Social-Media-Einsatz

Kommunikationswegen liegen, mit denen Probleme schneller und unbürokratischer gelöst werden können. Auch der Return on Investment sowie der finanzielle Mitteleinsatz werden lediglich von den kleineren Unternehmen als Motivationskriterium für Social Media gesehen. Im Gegensatz zu den mittleren und grossen Unternehmen sind sie in der Lage, Geschäftsprozesse und Erlösergebnisse durch Social Media positiv zu beeinflussen.

Diejenigen Faktoren, welche die Kleinunternehmen in der Social-Media-Kommunikation unterstützen, bremsen vor allem die grossen Unternehmen, beschränken aber auch die mittelgrossen: Auch wenn alle Befragten durchaus Sicherheitsbedenken äussern, stellen sie dennoch zusammen mit den rechtlichen Aspekten die grösste Hürde für ein Grossunternehmen dar, wenn es beispielsweise um die Sicherheit der Informationen sowie technische Lücken bei vertraulichen Kundendaten geht. Es scheint relativ klar zu sein, dass rechtliche Bedenken den Einsatz von Facebook, LinkedIn, Twitter und so weiter erschweren beziehungsweise solchen sozialen Kanälen weniger schnell Vertrauen zuteil wird.

3.5. Effizienz und Budget hängen zusammen

Ein weiterer Aspekt, welcher den Erfolgsvorsprung von kleinen Firmen im erfolgreichen Einsatz von sozialen Netzwerken in der Partnerkommunikation ebenfalls stützt, ist das eingesetzte Budget. Das für die Kommunikation zur Verfügung stehende Marketingbudget ist bei der Mehrheit der Firmen vergleichsweise gering bemessen, sowohl am Gesamtbudget als auch am digitalen Budget: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen investieren nur bis zu 15 Prozent des Gesamt- und digitalen Budgets in Social Media (siehe Abbildung 12). Der Anteil an Unternehmen, die über 35 Prozent oder gar über 45 Prozent ihres Marketingbudgets für digitale Massnahmen ausgeben, ist bei Kleinunternehmen wesentlich höher als bei Mittel- und Grossunternehmen.

Das geringe Budget könnte auch erklären, warum die Effizienz von Social Media nicht besonders detailliert gemessen wird. Zusätzlich muss hier berücksichtigt werden, dass das Budget stark vom Paid-Anteil (direkte Werbekosten) getrieben ist, das heisst, dass eine Facebookpage im Vergleich zur Printanzeige wesentlich günstiger ist, sofern die Personalkosten nicht miteinbezogen werden.

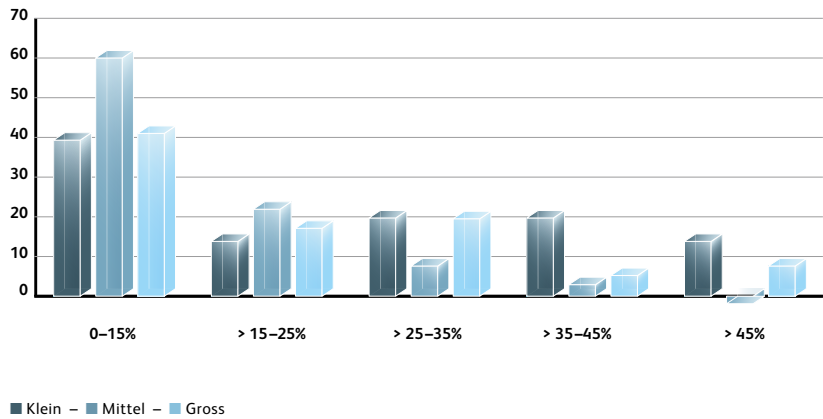


Abbildung 12:
Anteil Onlinemaßnahmen am Gesamtmarketingbudget

*«Kunden wollen keine Bilder oder Videos, sie wollen Facts, Zahlen.
Unternehmen sollten sich gut überlegen, über welchen Kanal sie welche
Information kommunizieren.»*

Interessanterweise beurteilen sich Unternehmen mit hohem Budget auch als kompetenter darin, via Social Media Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten oder neue Erlöse zu generieren, als Firmen mit vergleichsweise niedrigem Budget.

3.6. C-Level ist stark eingebunden

Ob und inwiefern Social Media in der B2B-Kommunikation eingesetzt wird, ist fast unabhängig von der Unternehmensgrösse und findet bei allen Befragten hauptsächlich auf C-Level-Ebene statt (siehe Abbildung 13). Nur bei den kleinen Firmen liegt diese Ermächtigung noch etwas mehr bei der Geschäftsleitungsführung. Zu erklären ist dies mit den multiplen Funktionen und Aufgaben, die oftmals in einzelnen oder wenigen Personen vereint sind. An zweiter Stelle fällt die Social-Media-Entscheidung bei allen Firmen im Marketing.

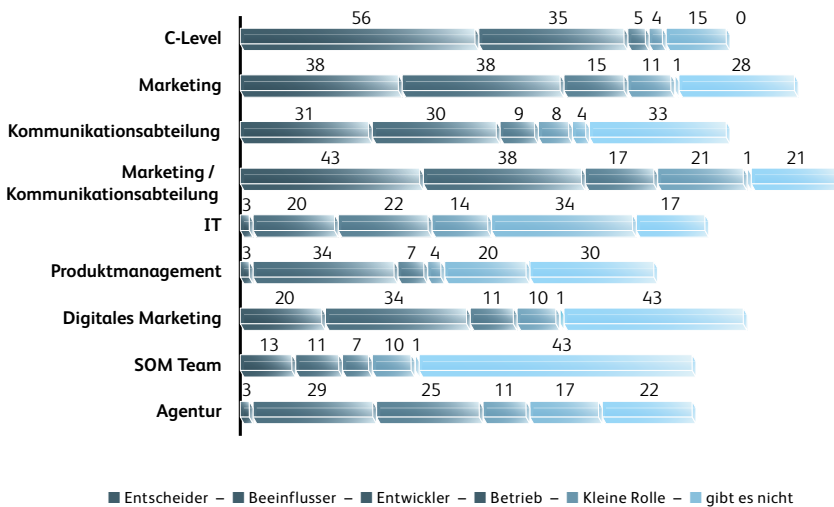


Abbildung 13:
Rolle der Abteilungen in Bezug auf Social Media

3.7. Kommunikationsziele werden erreicht

Mit den eingesetzten Instrumenten sind die befragten Unternehmensvertreter in der Lage, Brand Awareness, also Reichweite sowie Imageziele in der Kommunikation, zu erreichen. Ziele wie Produktinformationen und Serviceangebot sowie das Ziel Weiterempfehlung über Social Media zu generieren, werden mitunter ebenfalls erreicht. Bei der Leadgenerierung und der Rekrutierung hapert es bei allen. Letztere Aufgabe ist die einzig abgefragte Zielsetzung, die einen höheren Zielerreichungsgrad bei den Grossunternehmen als bei den übrigen befragten Unternehmen aufweist. Bei allen anderen kommunikativen Fähigkeiten sind es die KMU, welche besser abschneiden. Die Personalsuche über LinkedIn und Xing, die professionellen Plattformen, mag mit Wachstumszielen verbunden sein.



Abbildung 14:
Kommunikative Zielsetzung beim Social-Media-Einsatz



4. Tool-Box und Handlungsempfehlung

Unternehmen, die in der Selbsteinschätzung mit ihrer Zielerreichung zufrieden sind, haben:

- Ein Verständnis von Social Media entwickelt
- Einen Weg gefunden Social Media in ihre ROI Ziele zu integrieren
- Eine unterstützende Unternehmenskultur
- Die wichtigsten IT Prozesse im Griff.

Die Entwicklung der Tool-Box setzt dabei genau an diesen Handlungsfeldern an und will B2B-Unternehmen Anleitungen vermitteln, wie sie in diesen Bereichen ihre Ziele besser erreichen können.



Abbildung 15:
Schematische Übersicht der Elemente der Tool-Box.

Die Inhalte der Tool-Box lassen sich dabei auch entlang des Kommunikationsprozesses von der Zielstellung über die Umsetzung bis hin zur Kontrolle verstehen.

4.1. Ziel Navigator

Die meisten Unternehmen lassen eine klare Zielstellung im Bereich der sozialen Medien vermissen. Oft werden diese als Broadcast Medien eingesetzt und anschliessend nach ihrem Einfluss auf den Umsatz beurteilt. Den Unternehmen fällt es dabei schwer die sozialen Medien strategisch einzusetzen. Häufig fällt die Entscheidung, ob ein Kanal genutzt werden soll nach dem Motto «Die Konkurrenz hat jetzt Twitter – das brauchen wir auch».

Dieses Vorgehen mag geeignet sein, um in der Masse mitzuschwimmen, jedoch um wirklich dem Wettbewerb voraus zu sein, ist es nur bedingt nützlich. Auf Basis der Umfragen unter den Entscheidern haben wir daher ein einfaches Zielcockpit entwickelt, das eine Anbindung der Social Media Aktivitäten an die eigenen Kommunikations- und Marketingziele erleichtert (siehe Abbildung 16).

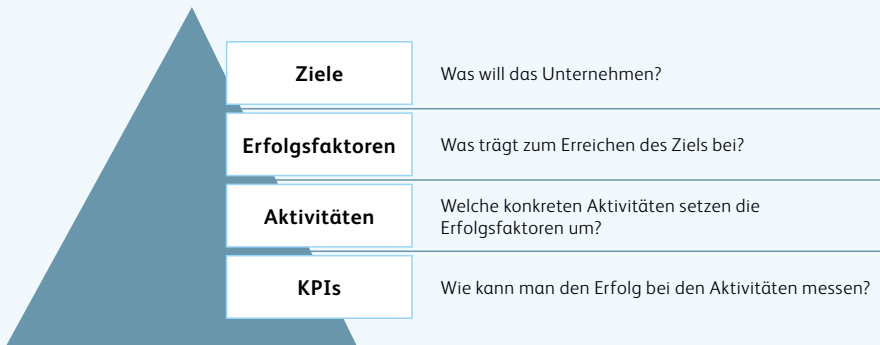


Abbildung 16:
Einfacher Zielprozess

Auf der Zielebene werden die globalen Kommunikationsziele betrachtet. Solche Ziele sind typischerweise Umsatz, Image oder Brand Awareness. Unter Erfolgsfaktoren werden Techniken und Taktiken verstanden, die genutzt werden um das Ziel zu erreichen. So kann man beispielsweise mit Rabattaktionen versuchen den Umsatz anzukurbeln oder die Brand Awareness erhöhen, in dem die eigenen Markenwerte sichtbar gemacht werden. Zu den meisten dieser Techniken und Taktiken lassen sich konkrete Aktivitäten in den sozialen Medien zuordnen. So kann man

Rabattaktionen mit einer Ansprache auf LinkedIn kombinieren oder diese via Twitter kommunizieren. Die Markenwerte liessen sich beispielsweise über ein Blog oder ein Video transportieren. Auf der messbaren Ebene kann so der Erfolg der einzelnen Aktivitäten mit den Unternehmenszielen verknüpft werden, sodass die Masszahlen zu einem höheren Kontext in Bezug gesetzt sind.



Abbildung 17:

Exemplarische Darstellung von umsatzfördernden Massnahmen in Sozialen Medien

Solche Zielpyramiden erlauben es dem Anwender, losgelöst von den einzelnen Kanälen, die eigenen Aktivitäten entlang der Unternehmensziele und den unterstützenden Erfolgsfaktoren zu planen. In einer Beilage zu diesem Leitfaden sind mögliche Erfolgsfaktoren, Aktivitäten und KPIs für die globalen Ziele Leadgenerierung, Image und Umsatz dargestellt. Entscheider können diese Übersicht als Entscheidungshilfe im Prozess der Strategiedefinition einsetzen.

4.2. Das Potenzial der Kanäle voll ausschöpfen

Die Interviews und Ergebnisse der Umfragen verdeutlichen die verschiedenen Funktionalitäten von sozialen Medien. Mittels einer Social Media Präsenz lassen sich die Identität des Unternehmens darstellen, Beziehung pflegen, Reputation aufbauen, Kommunikation in und mit Gruppen durchführen, Information und Konversation mit den eigenen Kunden betreiben sowie Inhalte teilen.

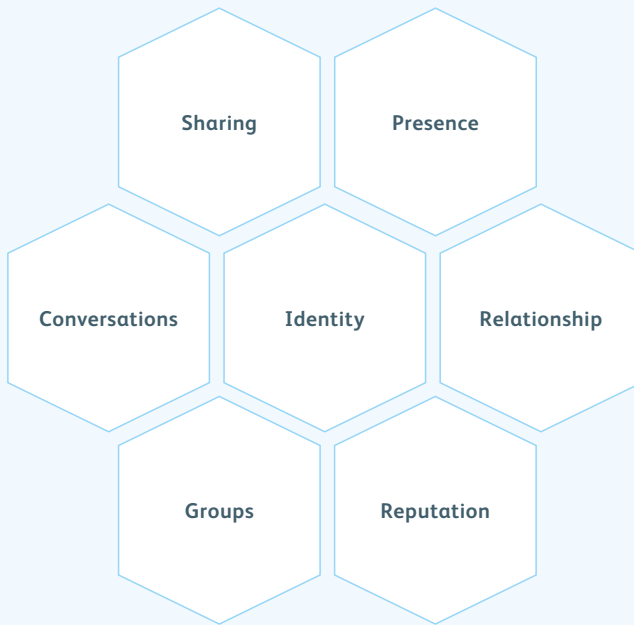


Abbildung 18:
Social Media Honeycomb nach Kietzmann et al. (2011)

Kietzmann et al. (2011) schliessen aus diesen Funktionalitäten folgende Implikationen für die Kommunikationsarbeit.

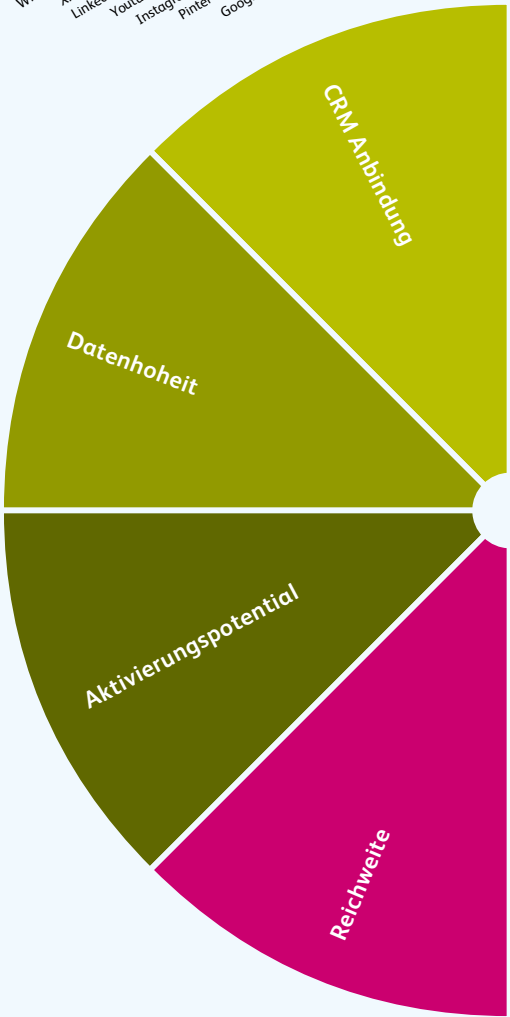
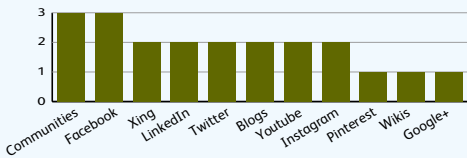
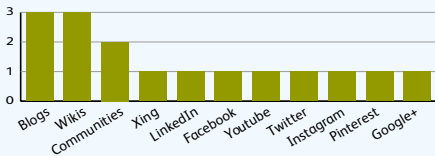
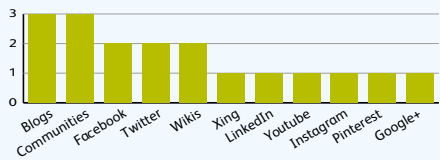
Social Media Funktionalität	Implikation für Kommunikation
Präsenz – Wissen der anderen Nutzer, um die Existenz des Unternehmens in sozialen Medien	Präsenz – Kreieren und Managen von Inhalten mit unmittelbarem Bezug zur Lebenswelt der Kunden
Identität – Freigabe der persönlichen und individuellen Daten	Identität – Steuerung der Privatsphäre und die Wahl der Form der eigenen Darstellung
Beziehung – Beziehungen der Nutzer untereinander	Beziehung – Management der Beziehung zu den Kunden auf Ebene von Netzwerken innerhalb und zwischen Unternehmen
Reputation – Der soziale Stand bzw. Ruf eines Unternehmens	Reputation – Monitoring und wenn möglich Management von Stimmungen, Meinungen und Einstellungen der Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen
Gruppen – Grad der Selbstorganisation der Kunden, bspw. in Communities	Gruppen – Guidelines, Policies, Netiquetten und dergleichen, die den Austausch der eigenen Kunden in Gruppen regeln.
Konversation – Art der Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen	Konversationen – Form und Inhalt der Gespräche sowie die Festlegung, unter welchen Umständen einer Konversation beigetreten wird oder nicht
Teilen – Umgang der Kunden und User mit Inhalten des Unternehmens	Teilen – Content Management System mit klaren Regeln für Sharing Funktionalitäten und Information über das Beziehungsnetzwerk.

Tabelle 1:
Funktionalitäten von Social Media und die Implikationen für die Kommunikationsarbeit

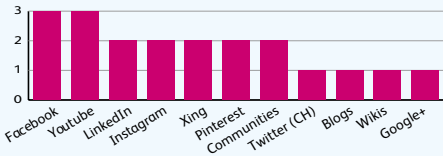
In Bezug auf die Kommunikationsarbeit lassen sich diese Dimensionen weiterentwickeln und in ein Steuerrad der Social Media Kommunikation umwandeln.

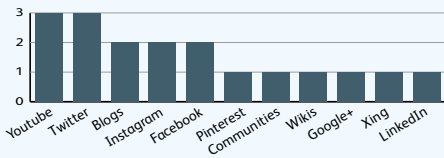
Auf Basis der Projektergebnisse wurden die Social Media Kanäle entlang ihrer Möglichkeiten und Potenziale geordnet. Das Steuerrad wird dabei in die Bereiche Repräsentation, Interaktion, Publikum und Daten gegliedert. Jedem dieser Bereiche sind einzelne Aktionsfelder zugeordnet, die besondere Aufmerksamkeit seitens des Kommunikationsmanagers verdienen. Jedem dieser Aktionsfelder ist auf Basis der Experteninterviews und Umfrageergebnisse die Eignung der jeweiligen Social Media Kanäle zugeordnet. Dabei spiegelt diese Einschätzung nicht zwingend die aktuellen Handlungen wider, sondern inwiefern die Kanäle grundsätzlich geeignet sind die jeweiligen Aufgaben zu erfüllen.

Data

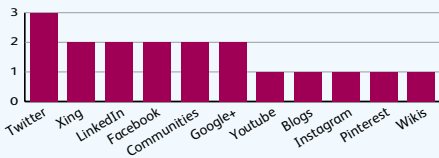
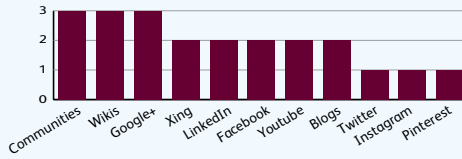
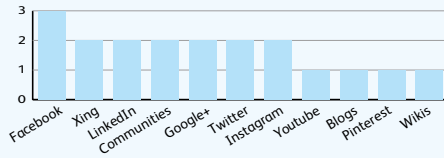
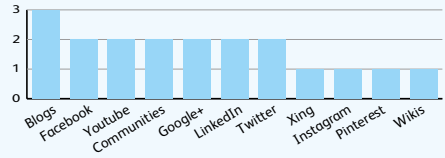
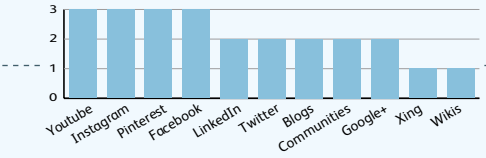
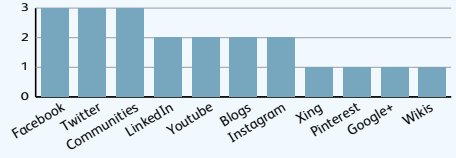
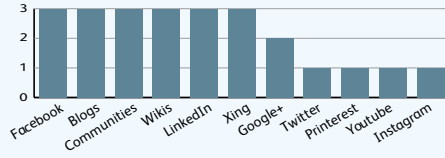
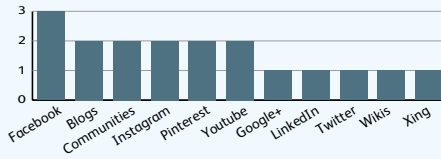


Audience

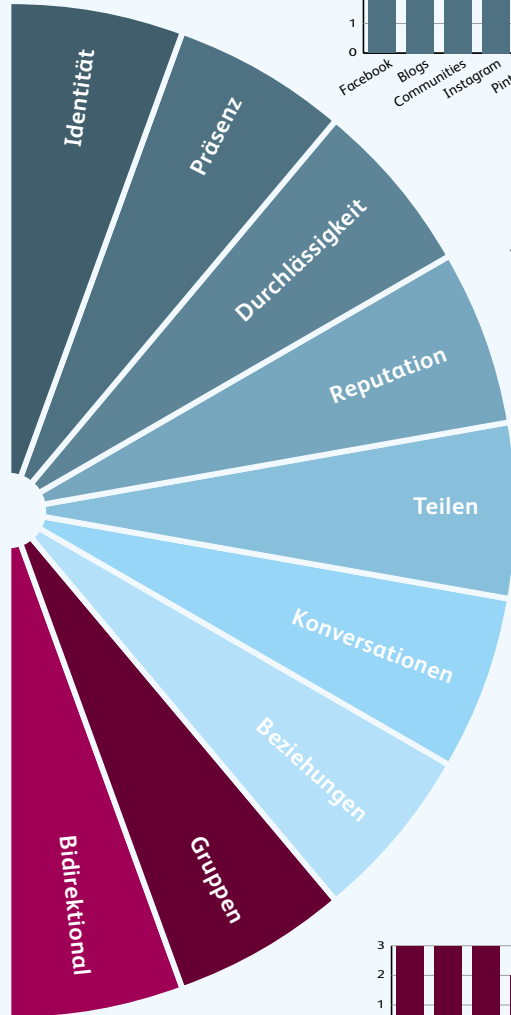




Represent



Interact



4.3. Social Media richtig in die Organisation einbinden

Für viele Unternehmen stellt sich die Frage nach der richtigen Einbindung von Social Media in die eigenen Prozesse. Gemäss den Ergebnissen der Studie unterscheiden sich die Unternehmen je nach Grösse erheblich in der organisationalen Einbindung von Social Media.

Kleinunternehmen

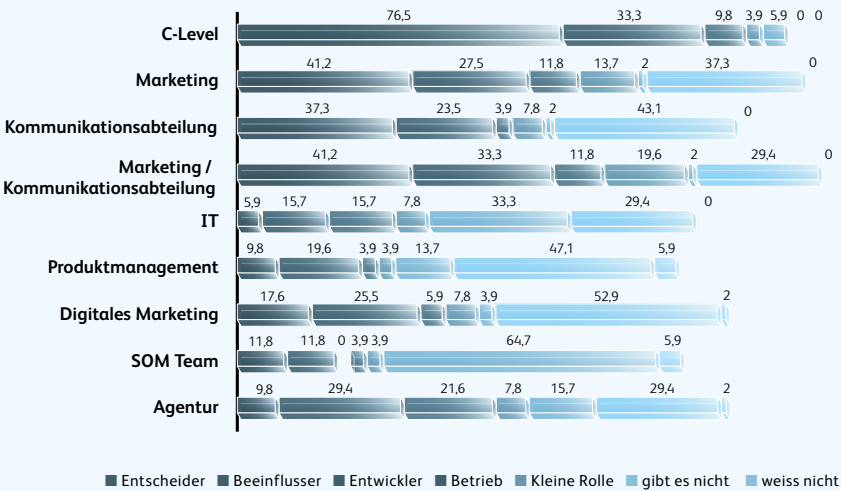


Abbildung 19:
Social Media Entscheidungsprozesse in Kleinunternehmen

Naturgemäss liegt bei **Kleinunternehmen** eine hohe Entscheidungs- und Beeinflussungsmacht. Beim C-Level ist das auch in Bezug auf Social Media so (siehe Abbildung 19). Die meisten Kleinunternehmen haben dabei kaum spezialisierte Teams oder Abteilungen für digitales Marketing oder gar Social Media. Hier basiert der Social Media Einsatz grösstenteils auf Einzelinitiativen und der Selbstverpflichtung der Führungsebene. Die technische Umsetzung wird dabei teils durch Agenturen geleistet.

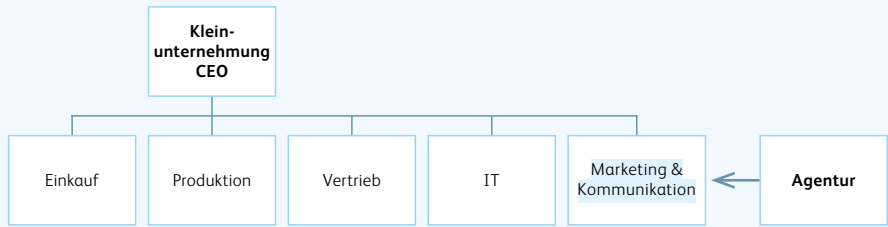


Abbildung 20:

Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation bei Kleinunternehmen

Mittlere Unternehmen sitzen in Bezug auf Social Media in einer Art Agilitätsfalle. Ihnen fehlen die Ressourcen der Grossunternehmen für spezialisierte Abteilungen hinsichtlich Social Media und gleichzeitig hat die Führungsebene aufgrund der Unternehmensgrösse weniger Ressourcen das Thema Social Media intern voranzutreiben.

Mittlere Unternehmen

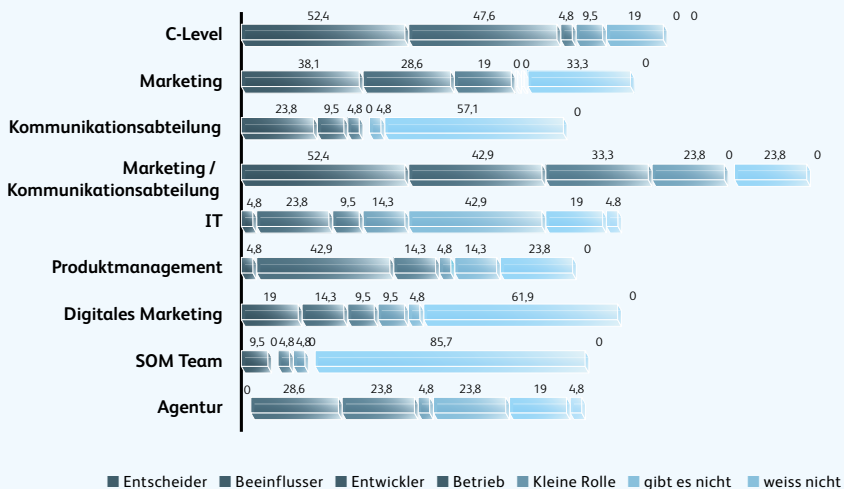


Abbildung 21:

Social Media Entscheidungsprozesse in mittelgrossen Unternehmen

Sofern es Abteilungen mit digitaler Spezialisierung überhaupt gibt, ist Social Media hier oft ein Teil des Onlinemarketings und steht damit in direkter Konkurrenz mit Aktivitäten wie Suchmaschinen – oder anderen Formen des Performancemarketings, bei denen die Erfolgszuweisung oft einfacher ist. Noch schwerer ist der Stand von Social Media, wenn es im Marketing angesiedelt wird. Gemäss den Studienergebnissen wird Social Media hier vor allem als billiges Reichweitentool verstanden und weniger im Dialog oder zur Vertrauensbildung eingesetzt (siehe Abbildung 22).

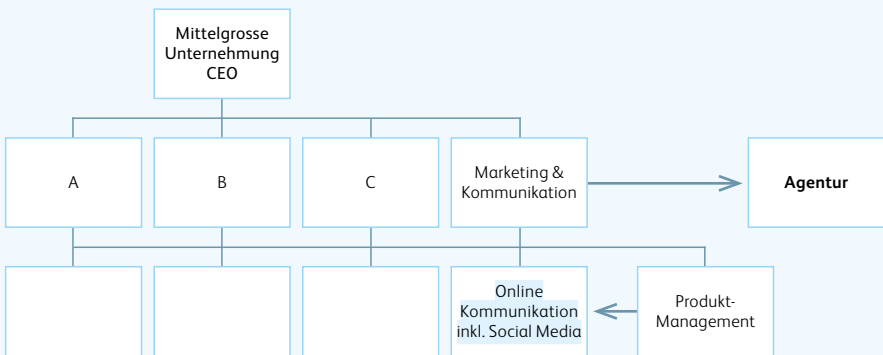


Abbildung 22:

Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation bei mittelgrossen Unternehmen

Grosse Unternehmen haben die Social Media Aktivitäten teils schon mit eigenen Abteilungen eingebunden. Mindestens haben sie aber grössere digitale Abteilungen, in denen Social Media als Unterfunktion angeschlossen ist. Abnehmend mit der Unternehmensgrösse ist der Einfluss der Geschäftsführungsebene, wenn auch knapp die Hälfte des C-Llevels noch Entscheidungen im Social Media Bereich mitträgt (siehe Abbildung 23). Die Rolle von externen Dienstleistern im Betrieb und der Entwicklung ist ebenfalls höher als bei kleineren und mittleren Unternehmen.

Grossunternehmen

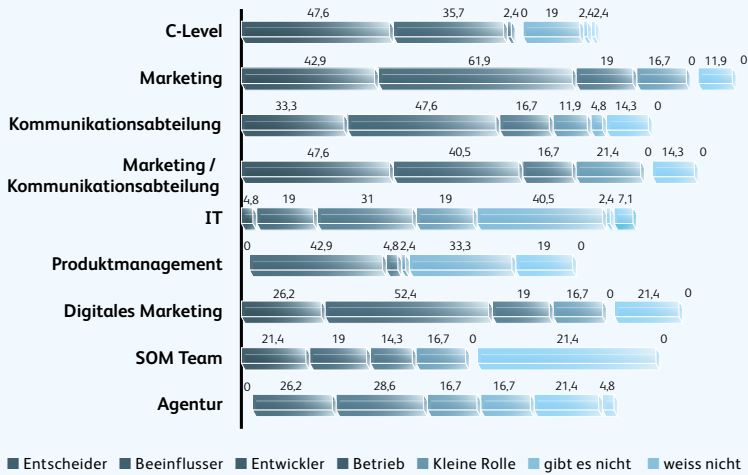


Abbildung 23: Social Media Entscheidungsprozesse in Grossunternehmen

Die Darstellung im Organigramm ist für Grossunternehmen eher schwierig, da einerseits die Geschäftsleitung noch in die Entscheidungen involviert sein muss und andererseits die Fachabteilungen im täglichen Betrieb eine grosse Rolle spielen. Entsprechend finden sich daher auch Organigramme mit Stabsstellen für Social Media Kommunikation.

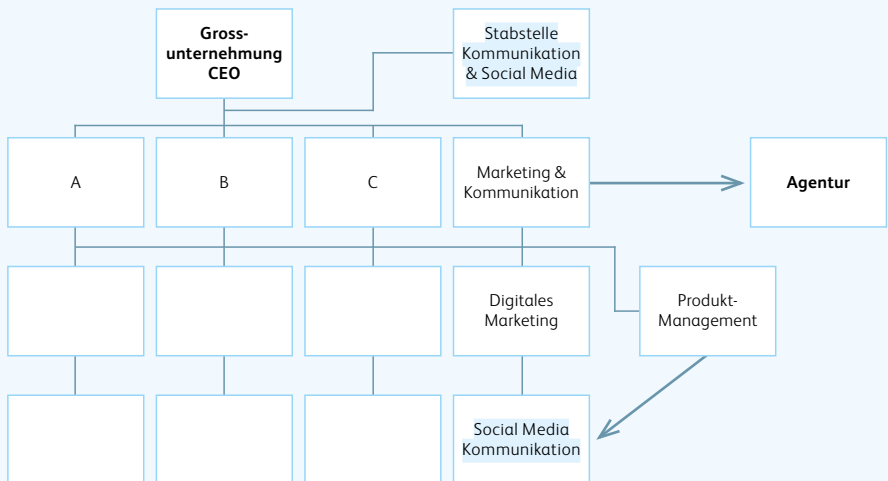


Abbildung 24:
Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation in Grossunternehmen



5. Ausblick

Social Media und B2B in der Schweiz ergeben ein wechselvolles Bild. Auf der einen Seite gibt es erste Unternehmen, die Social Media erfolgreich in ihre Prozesse integriert haben und die sich zufrieden mit den Ergebnissen zeigen. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von Unternehmen und auch Kunden, die Social Media zwar für wichtig halten, jedoch noch immer keine geeignete Einsatzform mit entsprechendem Mehrwert gefunden haben.

Die Ergebnisse der Studie belegen den weiterhin bestehenden Wert der persönlichen Beziehung im B2B-Kontext. Aufgezeigt wird aber auch, dass sich die Grenzen von beruflicher und privater Nutzung zusehends vermischen. Auch Informationen, die über private Social Media Kanäle aufgenommen werden, beeinflussen die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag. Selbst der Austausch von vermeintlichen Nebensächlichkeiten über Social Media kann beim nächsten Aufeinandertreffen der Startpunkt der Konversation sein. Social Media ist hier einerseits ein Kanal für Content Marketing auf Entscheiderebene und andererseits die Fortführung von Smalltalk mit anderen Mitteln. Im richtigen Verhältnis können beide Formen dazu beitragen die Beziehungen zu Kunden und Entscheidern zu vertiefen.

Social Media erfordert somit auch ein gewisses Mass an Mut und Offenheit. Insbesondere Kleinunternehmen haben gemäss den Ergebnissen der Studie hierzu die nötige Kundennähe. Wer klein und agil ist und immer sein Ohr am Markt hat, der weiss auch wo die eigenen Zielgruppen sind. Erfolgreicher Social Media Einsatz beginnt immer mit Zuhören. Versteht man die Sorgen und Nöte seiner Kunden, dann fällt es auch leichter die eigenen Angebote und Lösungen zu kommunizieren. In solch einem Fall ist Social Media dann nicht mehr nur ein reichweitenstarker Werbekanal, sondern Ausdruck einer Haltung und eines Selbstverständnisses, dass man für den Kunden da ist – vor Ort oder eben virtuell.

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Funktionale und emotionale Ebene der B2B-Kommunikation (in Anlehnung an Leek and Christodoulides 2012)	8
Abbildung 2:	Benötigtes Wissen für den strategischen Einsatz von Social Media (eigene Darstellung)	9
Abbildung 3:	Methode	11
Abbildung 4:	Inhalte der Tool-Box entlang Management Zyklus (eigene Darstellung)	12
Abbildung 5:	Verhaltens Einsatz zu geschäftlichen Zwecken: Nutzungsgründe von Social-Media Kanälen (privat kontra beruflich)	17
Abbildung 6:	Präferenzen von Kunden in der Informationsbeschaffung (N=571) 1= selten genutzt / 5 sehr häufig genutzt	19
Abbildung 7:	Vernetzung der sozialen Medien mit anderen Werbemitteln	20
Abbildung 8:	Kennzahlen der Erfolgsmessung nach Unternehmensgrösse	21
Abbildung 9:	Kanalnutzung der Befragten – Communities und Wikis im Hintertreffen	23
Abbildung 10:	Relevanz der eingesetzten Social Media Instrumente	25
Abbildung 11:	Unterstützende und hemmende Faktoren beim Social-Media-Einsatz	26
Abbildung 12:	Anteil am Gesamtmarketingbudget	28
Abbildung 13:	Rolle der Abteilungen in Bezug auf Social Media	29
Abbildung 14:	Kommunikative Zielsetzung beim Social-Media-Einsatz	30
Abbildung 15:	Schematische Übersicht der Elemente der Tool-Box	33
Abbildung 16:	Einfacher Zielprozess	34
Abbildung 17:	Exemplarische Darstellung von umsatzfördernden Massnahmen in Sozialen Medien	35
Abbildung 18:	Social Media Honeycomb nach Kietzmann et al. (2011)	36
Abbildung 19:	Social Media Entscheidungsprozesse in Kleinunternehmen	40
Abbildung 20:	Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation bei Kleinunternehmen	41
Abbildung 21:	Social Media Entscheidungsprozesse in mittelgrossen Unternehmen	41
Abbildung 22:	Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation bei mittelgrossen Unternehmen	42
Abbildung 23:	Social Media Entscheidungsprozesse in Grossunternehmen	43
Abbildung 24:	Typisches Organigramm für die Einbindung von Social Media in die Organisation in Grossunternehmen	43
Tabelle 1:	Funktionalitäten von Social Media und die Implikationen für die Kommunikationsarbeit	37

