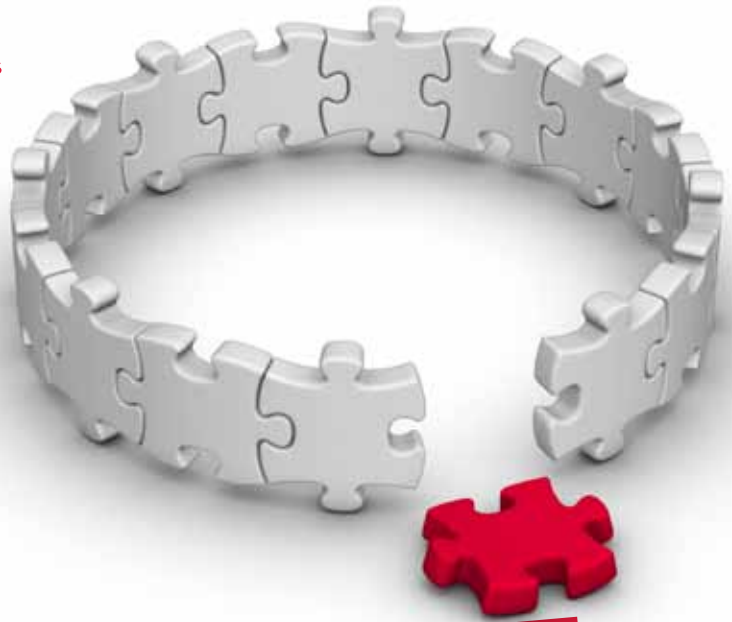




Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift
Heft 4, Februar 2013

Suchmaschinenoptimierung als modernes
Online-Marketing-Tool

Das Geschäftsmodell-Konzept und
die doppelte Innovationsfunktion

Servicepolitik

Social Media - eine strategische Planungsmatrix zum
erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

www.markeZin.de

ISSN 1869-9820



Jeder Erfolg hat seine Geschichte.

Studenten & Absolventen gesucht!



BOSCH
Technik fürs Leben

Jeder Erfolg hat seine Geschichte.

Der Geschäftsbereich Automotive Aftermarket ist für das weltweite Aftermarket-Geschäft verantwortlich. In über 140 Ländern stellen wir unseren Kunden Kfz-Ersatzteile, technische Informationen sowie Diagnostics Hard-/Software/Services zur Verfügung. Von unserem Global Distribution Center in Karlsruhe aus steuern wir unsere weltweiten Aktivitäten.

Über 10.000 Mitarbeiter arbeiten im weltweiten Team im Geschäftsbereich, in den Regionalgesellschaften und Auslandsvertretungen. Dies garantiert in über 140 Ländern der Erde besten Service und Qualität für unsere Kunden – und das rund um die Uhr.

„Made by Bosch“ steht für erstklassige Qualität eines Global Players. Profitieren Sie in einem international ausgerichteten Unternehmen von vielfältigen und attraktiven Karrierechancen.

Der beste Zeitpunkt für Ihren Einstieg liegt ganz bei Ihnen – ob für Praktikum, Abschlussarbeit oder nach Abschluss Ihres Studiums. Als Absolvent/-in können Sie sich für den Direkteinstieg oder eines unserer Nachwuchsprogramme entscheiden.

Jeder Erfolg hat seinen Anfang.
Hier und jetzt – starten Sie mit uns.
www.bosch-career.de

Funktionsbereiche:

Vertrieb, Marketing,
Logistik,
Finanzen/Controlling,
Personal, Strategy

**Gesuchte
Fachrichtungen:**

Informatik,
Ingenieurs-,
Wirtschafts-
wissenschaften,
Wirtschafts-
ingenieurwesen

Möglichkeiten:

Praktikum,
Werks-
studententätigkeit,
Direkteinstieg,
Traineeprogramm,
PreMaster
Programm

Kontakt:

Clarissa Carsten
[Clarissa.Carsten@de.
bosch.com](mailto:Clarissa.Carsten@de.bosch.com)
0721/942-2385

markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 4, 2013

Editorial

Prof. Christoph Ewert.....S. 3

Inhalt

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool:
eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix
Prof. Christoph Ewert, Felix Baumann.....S. 4 - 14

Das Geschäftsmodell-Konzept und die doppelte Innovationsfunktion
Prof. Reinhold König, Alexander Buddrick.....S. 16 - 24

Servicepolitik
Prof. Dr. Marion Murzin, Justine Kleindienst.....S. 25 - 39

Social Media – eine strategische Planungsmatrix
zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation
Prof. Dr. Christian Seiter, Katrin Fischer.....S. 40 - 54



Wir machen Sicherheit.

Für jede Situation das richtige System

- » Brandmeldesysteme
- » Einbruchmeldesysteme
- » Videoüberwachung/ -analyse
- » Zutrittskontrollanlagen
- » Managementsysteme

Securiton GmbH
Alarm- und Sicherheitssysteme
77855 Achern (Zentrale) · www.securiton.de
Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

 **SECURITON**

Zurück aus der Zukunft: online – mobil – virtuell

Der digitale Wandel bringt eine Fülle neuer, attraktiver Geschäftsmodelle mit sich. Onlineshopping, Couponing, mobile commerce oder location based services sind nur einige der zusätzlichen Möglichkeiten zur Marktbearbeitung. Deshalb verändert sich auch das Marketinginstrumentarium, obwohl die alt-ehrwürdigen „4 P's“ (product, price, promotion, place) des Marketing-Mix nichts von ihrer Aktualität eingebüßt haben.

Die Revolution im Hintergrund heißt „web 2.0“, weil heute nicht mehr alleine der Anbieter als Informationsproduzent agiert und der Verbraucher als Informationsempfänger handelt, sondern praktisch jedes Individuum selbst Informationsproduzent sein kann! Somit führen Onlinerezensionen, Bewertungen, Erfahrungsberichte und Votings dazu, dass es zu einer Demokratisierung der Information kommt. Die Schwarmintelligenz der Kunden erobert so den öffentlichen Raum, der bisher von Medienunternehmen – indirekt von den darin inserierenden Anbietern – dominiert wurde.

In der vorliegenden Ausgabe von markeZin beschäftigen sich zwei Abschlussarbeiten unserer Studierenden mit diesem Thema und zwei mit gar nicht so weit entfernten Schwerpunkten:

- SEO – Search Engine Optimization wird dabei für viele Unternehmen zur existenziellen Aufgabe, um auf Google von Kunden an oberster Stelle gefunden zu werden. Die Arbeit von Felix Baumann führt Sie in die komplexe Welt der Suchalgorithmen ein.
- Social Media, insbesondere Facebook mit seiner über einer Milliarde Nutzern, ist bereits heute ein wesentlicher Kanal zum Austausch mit Kunden. Katrin Fischer hat sich die Mühe gemacht, eine strategische Planungsmatrix für den erfolgreichen Social Media Auftritt zu entwickeln.
- Der beschleunigte Wandel in nahezu allen Branchen erfordert von allen Verantwortlichen, noch innovativer in noch kürzerer Zeit zu werden. Alexander Buddrick hat sich innovative Gedanken um die bewusste Entwicklung und Pflege des eigenen Geschäftsmodells gemacht.
- Die Bedeutung des Services rund um die Geschäftsabwicklung wird in Zeiten des digitalen Hypes leicht vergessen. Zu Unrecht, wie Justine Kleindienst in Ihrer Arbeit aufzeigt, indem sie eine Systematisierung für industrielle Serviceleistungen erarbeitet. Welchen Erfolgsbeitrag der Service auch im Netz hat, zeigen so clevere Anbieter wie Amazon. Viele andere Onlineshops sind aufgrund mangelhafter Kundenorientierung in der digitalen Welt gescheitert.

Sie können übrigens alle Abschlussarbeiten auch in der Vollversion unter www.markezin.de nachlesen.

Freuen wir uns auf eine spannende Zukunft.



Christoph Ewert

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool: eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix

Kurzfassung

Schlüsselwörter:
Online-Marketing-Mix, Suchmaschinenmarketing (SEM), Suchmaschinenwerbung (SEA), Suchmaschinenoptimierung (SEO), Keywordanalyse

Keywords:
Online Marketing Mix, Search Engine Marketing (SEM), Search Engine Advertising (SEA), Search Engine Optimization (SEO), Keyword Analysis

Eine Onlinestudie im Auftrag von ARD und ZDF zeigt, dass Suchmaschinen mit 83 Prozent die meistgenutzte Webanwendung der Deutschen sind (VAN EIMEREN/FREES 2011:340). Damit schlägt das Suchen innerhalb der Suchmaschinen erstmals die E-Mail-Nutzung, die nun mit 80 Prozent knapp dahinter liegt. In der vorliegenden Arbeit wird der Status quo der empirischen Erkenntnisse zur Suchmaschinenoptimierung, als Teildes Online-Marketings beschrieben. Dabei soll erläutert werden, ob es sinnvoll erscheint, das Suchmaschinenmarketing von den „4 P's“ zu entkoppeln oder in das Modell zu integrieren. Außerdem soll die grundlegende Vorgehensweise zur erfolgreichen Monetarisierung von Internetpräsenzen aufgezeigt werden, wobei die Bedeutung der Suchphrasen verdeutlicht wird. Abschließend soll ein Ausblick darauf gegeben werden, welche zukünftigen Entwicklungen dieses modernen Marketing-Tools zu erwarten sind.

Abstract

An online survey on behalf of ARD and ZDF (German public television channels) shows that 83% of the population use search engines, making them the most widely used web applications in Germany (VAN EIMEREN/FREES 2011:340). For the first time search engines have surpassed e-mail usage which closely follows with 80%. This paper describes the status quo of empirical knowledge concerning Search Engine Optimization as part of Online Marketing. In the paper it is discussed whether it makes sense to separate Search Engine Marketing from the “4 -P” model or if its implementation should be continued. Additionally it explains the approach of successfully monetizing a website, highlighting the importance of search phrases. Finally, the paper supplies an overview of developments expected for this modern marketing tool.



Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing und Kundenorientierung interessiert.

Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de



*Felix Baumann,
International Management Master, 1. Semester*

Online-Marketing als Teil des klassischen Marketings

In der Literatur wird die Zurechenbarkeit des Online Marketings zum klassischen Marketing kontrovers diskutiert. KOLLMANN vertritt dabei die Ansicht, dass „der Begriff Online-Marketing [...] kein neues Marketingverständnis im Vergleich zur traditionellen Definition von Marketing“ (KOLLMANN 2009:293) beinhaltet, sondern lediglich eine Ergänzung des traditionellen Marketing-Mix um innovative Formen der Online-Kommunikation darstellt. An dieser Stelle seien MERCER 2003:78 und DOHMANN 2002:266 als weitere Vertreter dieser Ansicht genannt.

Die Zurechenbarkeit des Online-Marketings zum klassischen Marketing wird in der Literatur kontrovers diskutiert.

Im Gegensatz dazu versteht LAMMENETT Online-Marketing als „Maßnahmen oder Maßnahmenbündel, die darauf abzielen, Besucher auf die eigene oder eine ganz bestimmte Internetpräsenz zu lenken [...]“ (LAMMENETT 2009:3) und fordert, wie auch KOLIBIUS eine Loslösung des Online-Marketing-Mix von den klassischen „4P's“. (KOLIBIUS 2001:163) Die Diskussion beschränkt sich größtenteils auf die Frage, ob es eine vom klassischen Marketing losgelöste Online-Marketing Strategie geben kann, oder ob diese in die „4 P's“ implementiert wird.

KOTLER beschreibt Marketing als Prozess, „durch den Einzelpersonen und Gruppen Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (KOTLER et al 2010:39). Setzt man diese Definition als gegeben voraus, ist Online-Marketing eine Erweiterung des klassischen Marketings um weitere Instrumente, die im Internet Anwendung finden und teilweise den „4P's“ zugeordnet werden können.

Der Marketing-Mix muss jedoch um die Bereiche Suchmaschinenmarketing und Social Media ergänzt werden. Diese Elemente unterscheiden sich hinsichtlich der Neuartigkeit der Kommunikationskanäle und des Kaufentscheidungsprozesses von den bisher bekannten Instrumenten und sollten deshalb keinem der „4 P's“ zugeordnet werden.

Suchmaschinenmarketing und Social Media müssen zum Marketing-Mix ergänzt werden.

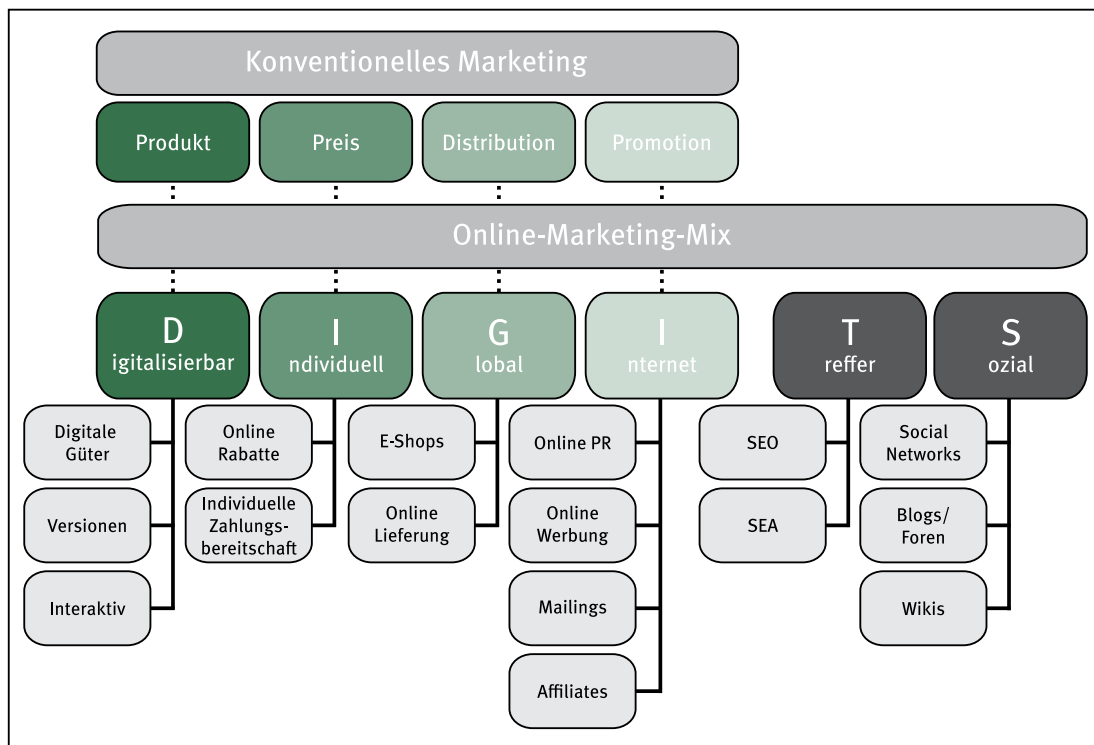


Abb. 1: Das DIGITS-Modell – der Online-Marketing-Mix als Erweiterung der „4P’s“
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an LAMMENETT 2009:190 u. BOGNER 2006:56

Bedeutung der Suchmaschinen in der Internetökonomie

Eine grundlegende Regel der Wirtschaftswissenschaften scheint außer Kraft getreten zu sein.

Bedenkt man die schier unendliche Anzahl an Informationsgütern, die durch moderne Vernetzung für einen Großteil der Menschen verfügbar wurde, scheint eine grundlegende Regel der Wirtschaftswissenschaften außer Kraft getreten zu sein: die Allokation knapper Ressourcen als treibende Größe der Ökonomie (vgl. MANKIW 2001:3). Digitalisierte Informationsgüter scheinen nicht knapp zu sein, da theoretisch eines dieser Güter von unendlich vielen Menschen benutzt werden kann. Beispielsweise kann ein Onlinereiseführer von jedem Menschen, der Zugang zum Internet hat, zur selben Zeit aufgerufen werden. Jedoch begründet sich die Knappheit hier durch andere Parameter.

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool: eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix

Die gewünschte Ressource muss

- in der gewünschten Qualität,
- zu der Zeit, zu der das Bedürfnis entsteht,
- an dem Ort abrufbar und
- in der benötigten Form zur Verfügung stehen,

damit sie vom Konsumenten verwendet werden kann. Diese Eigenschaften definieren die Knappheit von digitalen Gütern und bestätigen den Fortbestand der grundlegenden Knappheits-Regel.

Unter der Prämisse, dass es keine Suchmaschinen gäbe, müsste jeder Mensch über die Existenz jeder digitalen Ressource informiert werden und diese selbst auf individuelle Nutzenkriterien überprüfen. Suchmaschinen ermöglichen Konsumenten das Auffinden und Bewerten eines Großteils der digitalisierten Ressourcen, die im Internet verfügbar sind. Ein Algorithmus wertet verschiedene Websites auf Relevanz hinsichtlich der gesuchten Keywords aus und liefert die passenden Suchergebnisse. Für den Nutzer minimiert dies die nicht monetären Suchkosten, also Opportunitätskosten, die durch die Suche und Bewertung von digitalen Ressourcen entstehen, erheblich.

Durch Suchmaschinen verändert sich der Kommunikationsfluss zwischen Konsument und Anbieter von einer Push- hin zu einer Pull-Kommunikation.

Im Gegensatz zum klassischen Marketing, das vorwiegend die Push-Kommunikation involviert, ist bei der Suche im Internet das Pull-Prinzip ausschlaggebend. Grundsätzlich beschreiben Push-Strategien „Marketingaktivitäten an andere Mitglieder des Absatzkanals, um sie dazu zu bringen, das Produkt zu listen und es an den Endverbraucher zu bringen“ (KOTLER et al 2010:825). Eine Push-Kommunikation bedeutet somit, potenzielle Abnehmer direkt anzusprechen, um Nachfrage nach einem Produkt zu wecken. Die Pull-Kommunikation geht vom Konsumenten aus. Er manifestiert sein Bedürfnis über die Eingabe seiner Suchanfrage und vergleicht die Ergebnisse auf ihren Nutzen bezüglich der Bedürfnisbefriedigung. Im Umkehrschluss ist es somit notwendig, dass Anbieter digitaler Ressourcen sich selbst über SEM (Suchmaschinenmarketing) gut auffindbar machen.

Konsumenten müssen die Kenntnis über die Existenz des Informationsgutes besitzen.

Ein Algorithmus wertet verschiedene Websites aus und liefert die passenden Suchergebnisse.

Teilgebiete des Suchmaschinenmarketings (SEM)

Das Suchmaschinenmarketing lässt sich in zwei Teilgebiete untergliedern.

SEM beschreibt alle Maßnahmen, die betrieben werden, um in einer Suchmaschinenergebnisseite an oberer Position zu erscheinen. In der Literatur werden die Akronyme SEM und SEA (Suchmaschinenwerbung) zum Teil fälschlicherweise synonym verwendet, was dazu führt, dass der Oberbegriff mit einer Teildisziplin, nämlich der Suchmaschinenwerbung, verschwimmt (siehe hierzu CEYP/BISCHOPINCK 2009:7). Das SEM lässt sich in folgende zwei Teilgebiete untergliedern.

Suchmaschinenwerbung (SEA)

Bei der Suchmaschinenwerbung erkaufen oder ersteigern sich im Internet tätige Unternehmen für ein bestimmtes Keyword eine Top Positionierung für ihre beworbene Seite in der Suchergebnisliste. Je nach Suchmaschinenanbieter gibt es verschiedene Zahlungsmodelle.

SEA ist vor allem dann von großer Wichtigkeit, wenn die eigene Website es nicht in die natürlichen Suchergebnisse schafft, denn so kann diese auch ohne aufwändige SEO-Maßnahmen in den Top-Positionen erscheinen.

Suchmaschinenoptimierung (SEO)

Die Suchmaschinenoptimierung umfasst alle Tätigkeiten, die ein Unternehmen betreibt, um bei der technischen Evaluation der eigenen Website, durch mathematische Algorithmen der Suchmaschinenanbieter wie Google, Yahoo oder Bing, möglichst gute Bewertungen zu erhalten und dadurch in den Rankings, also in den Suchmaschinenergebnislisten für relevante Keywords, unter den Top-Positionen zu erscheinen. Die algorithmisch errechneten Suchergebnisse werden auch als natürliche oder organische Rankings bzw. Suchergebnisse bezeichnet.

Der Begriff Optimierung ist dabei irreführend, denn nicht jede Tätigkeit, die zur Verbesserung des Rankings gedacht ist, hat auch einen positiven Effekt. Seiten, die schon in den Top fünf erscheinen, sollten daher sehr vorsichtig behandelt werden, um diese nicht auf schlechtere Platzierungen zu „optimieren“. Trotzdem wird im Folgenden der Begriff Optimierungsmaßnahmen verwendet.

Das COLTS-Prinzip der Suchmaschinenoptimierung

Rankingalgorithmen als gut gehütete Geheimnisse.

Grundsätzlich gilt, dass die Rankingalgorithmen der Suchmaschinen wohl eines der bestgehütetsten Geheimnisse der Neuzeit sind (vgl. ERLHOFER 2011:25), was die Optimierung enorm erschwert. Es muss in jedem Unternehmen, das erfolgreich in den organischen Listings erscheinen will, ein branchen- und keywordabhängiges Know-how aufgebaut werden, das es ermöglicht, eine zielgerichtete und individuell angepasste Optimierungsstrategie für die jeweilige Internetpräsenz zu verfolgen. Dies ist nötig, da der Rankingalgorithmus wohl auch thematische Zusammenhänge erkennt und daraufhin andere Ergebnisse liefert, was man zum Beispiel erkennt, wenn man die Keywords „Pizza“ und „Pizza Tonno“ beim Suchmaschinenanbieter

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool: eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix

Google betrachtet. Für „Pizza“ erhält man Lieferdienste und Restaurants, die auch in Google Maps angezeigt werden, wobei „Pizza Tonno“ Bilder und Rezepte als Topergebnisse liefert (Eingabe am 12.09.2012). Der Pizzadienst sollte also nicht versuchen, auf einzelne Namen von Pizzen zu optimieren.

Sobald das nötige Branchen-Know-how durch empirische Analyse gesammelt wurde, sollte der Prozess der Optimierung so gestaltet werden, dass alle verknüpften Unternehmensbereiche eine Sensibilität für SEO entwickeln. Eine ganzheitliche Umsetzung ist erfolgsentscheidend, da wenige Fehlgriffe eine Website schnell von den Top Platzierungen in den SERPs (Suchmaschinenergebnisseiten) verbannen können. Suchmaschinenoptimierung ist kein Projekt, das nach einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden kann, sondern erfordert viel Geduld und Kontinuität. Eine optimierte Website entfaltet meist erst nach sechs bis zwölf Monaten ihr volles Potenzial (vgl. LINDEMANN 2011:48).

Das COLTS-Prinzip (vgl. HOHENBERGER 2011:10) bietet eine relativ prägnante Beschreibung für die ausschlaggebenden Teilbereiche.

Das Akronym steht für:

- **C**ontent (Inhalte der Website)
- **O**ptimization (Optimierung auf Keywords)
- **L**inks (interne und externe Verlinkung)
- **T**ime (Zeitbezug)
- **S**ocial (soziale Medien)

Das Anpassen der Teilbereiche dient letztendlich stets dem Zweck, zu einer gewissen Suchphrase (Keyword) eine gute Platzierung in der Suchmaschinenergebnisseite zu erhalten, um so Besucher auf eine Website zu locken und eine direkte oder indirekte Monetarisierung zu erreichen.

Optimierung für bestimmte Keywords – die Grundlage der Monetarisierung

Die Keywordanalyse bildet die Erkenntnisgrundlage der semantischen SEO.

Aufgrund der Besonderheit von Suchmaschinenmärkten erfolgt die Keywordanalyse unter der Prämisse einer Push-Strategie aufseiten des Websitebetreibers und einer Pull-Strategie aufseiten des Websitenutzers. Die Analyse erfolgt also websiteintern und websiteextern.

Bei der websiteinternen Analyse wird davon ausgegangen, dass der bestehende Content ohne Anpassung genutzt werden soll, um ihn nach dem Pull-Prinzip an eine Keywordzielgruppe zu vermarkten. Unter Vermarktung wird hier jegliche Form der Contentnutzung durch Websitebesucher verstanden, wobei eine direkte oder indirekte Monetarisierung erfolgt. Des Weiteren analysiert man die Keywords aus der

*Suchmaschinen-
optimierung erfordert viel Geduld und
Kontinuität.*

*Keywordoptimierung
als erfolgskritischer
Baustein.*

Perspektive der Zielgruppen. Diese entscheiden, durch Eingabe und Veränderung von Keywords, über das Potenzial der einzelnen Suchwortkombinationen zur Bedürfnisbefriedigung und verfolgen so eine Pull-Strategie. Darauf aufbauend sollte aus Sicht eines Websitebetreibers darüber entschieden werden, welche Keywords in die Optimierung implementiert werden.

Websiteinterne Keywordanalyse

Die websiteinterne Analyse prüft, auf welche Schlüsselwörter ein Content ausgerichtet ist.

Bei der websiteinternen Analyse wird geprüft, auf welche Schlüsselwörter der Content einzelner Seiten zum Zeitpunkt der Analyse ausgerichtet ist. Dabei kann erkannt werden, ob eine Seite überhaupt eine klare Ausrichtung auf ein Keyword oder ein thematisch verknüpftes Keywordcluster aufweist und an welchen Stellen die Seiten noch optimiert werden können. Dabei wird überprüft, welche Wörter häufig im Text benutzt werden, welche semantisch hervorgehoben sind und ob diese mit dem inhaltlichen Gesamtkomplex der Seite, bestehend aus Merkmalen wie Seitentitel, Seitenbeschreibung, eingehende Linktexte etc., übereinstimmen. Das Resultat dieser Analyse spiegelt zunächst lediglich eine Momentaufnahme der bestehenden Keywordfokussierung und damit der semantischen Gestaltung einzelner Seiten wider. Optimierungspotenziale und zielführende Maßnahmen können erst nach einer Betrachtung aus Sicht der Websitezielgruppe (websiteexterne Analyse) erkannt und entwickelt werden.

Websiteexterne Keywordanalyse

Die websiteexterne Analyse prüft die Ergebnisse der website-internen Analyse.

Bei der websiteexternen Analyse gilt es nun, die gesammelten Keywords oder die Ergebnisse der Bestandsaufnahme aus externer Sicht zu überprüfen. Dabei spielen sowohl das Suchvolumen im Zeitverlauf als auch der Wettbewerb für das Keyword eine Rolle. Es sollte eine Suchvolumenuntergrenze definiert werden, unter der keine Keywords in das Portfolio aufgenommen werden bzw. unter der, falls möglich, eine Neufokussierung der Keywordausrichtung einer Seite vorgenommen wird. Es können dadurch auch Aussagen über die Priorisierung bestimmter Keywords getroffen werden. Für Google kann dies mithilfe des Google AdWords Keyword-Tools ausgeführt werden.

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool: eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix

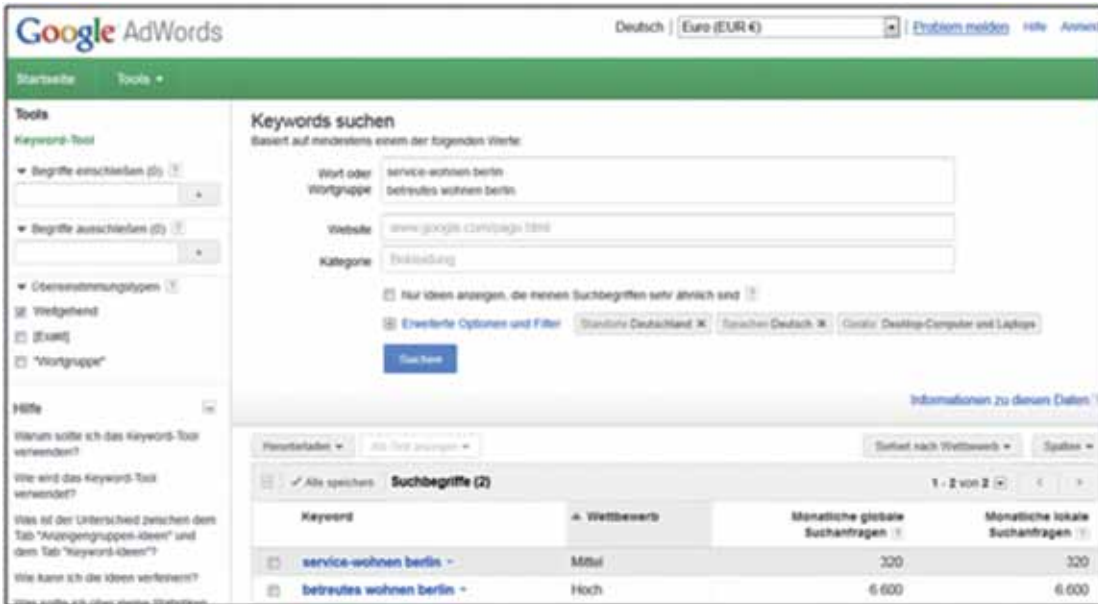


Abb. 2: Ansicht des Google AdWords Keyword-Tool

Quelle: Google AdWords Keyword-Tool am Beispiel „Service-Wohnen Berlin“ und „Betreutes Wohnen Berlin“, Abfrage vom 12.09.2012

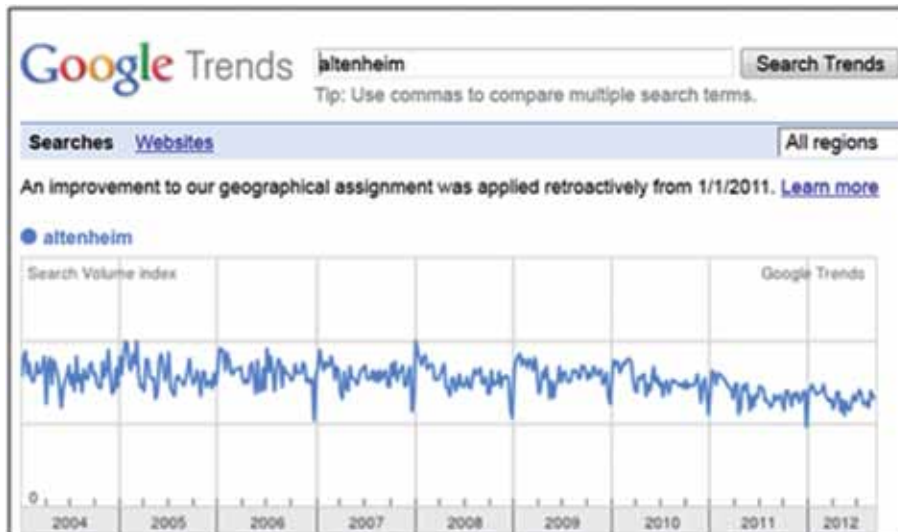


Abb. 3: Ansicht des Google Trends Tool

Quelle: Google Trends am Keyword-Beispiel „Altenheim“, Abfrage vom 12.09.2012

Google AdWords Keyword-Tool

Nach der Eingabe definierter Keywords wird das monatliche Suchvolumen global, also weltweit und lokal, im jeweiligen Land dargestellt. Bei diesen Zahlen handelt es sich um Jahreshochrechnungen, die als stark gerundete monatliche Mittelwerte angezeigt werden. Der angezeigte Wettbewerb wird anhand der Bietenden für bezahlte Einblendungen in den Listings (SEA) errechnet.

Dies ist, wie zuvor dargestellt, nicht der beste Indikator für das organische Ranking, das mit SEO avisiert wird, kann jedoch als Orientierungswert übernommen werden. Auch hier ist es möglich, einen Richtwert festzulegen, der zum Ausschluss eines Keywords aus dem Portfolio führt.

Eine weitere äußerst wichtige Analyse stellt die Betrachtung der Keywords im Zeitverlauf dar. Hier kann erkannt werden, ob sich eventuell der Sprachgebrauch ändert und ob sich die Nachfrage nach dem Keyword insgesamt positiv oder negativ entwickelt. Zudem werden die Regionalität und Saisonalität bestimmter Suchwörter sichtbar. Auch hierfür bietet Google ein Tool namens Google Trends. Leider ist es bei zu geringen Suchvolumen nicht möglich, in diesem Tool Graphen zu erhalten. Deshalb eignet sich das Tool nicht zur Evaluation von Nischenkeywords.

Google Trends Tool

Man erkennt, dass das Suchvolumen nach dem Keyword „Altenheim“ im Durchschnitt recht konstant geblieben ist. Die saisonalen Schwankungen deuten auf Besucherspitzen Anfang des Jahres hin, wobei die Schwankungen etwas nachlassen. Sollte ein stark zurückgehender Trend erkennbar sein, ist es sinnvoll, das Keyword nur unter Vorbehalt in das Portfolio aufzunehmen oder gar ganz darauf zu verzichten.

Damit eine Website Erfolg haben kann, ist es nötig, kontinuierlich Keywordanalysen zu erstellen und abschließend Schnittmengen aus intern bereits vorhandenen Keywords und externen Anforderungen an diese zu bilden. Suchbegriffe, die nicht die Richtlinien erfüllen, sollten genauer in Bezug auf Saisonalität und Regionalität überprüft werden, um die weitere Vorgehensweise zu bestimmen.

Die Zukunft der Suche

Soziale Medien bilden die Zukunft der Relevanzberechnung von Suchmaschinen.

Die Zukunft der Suche ist sozial. Das war deutlich auf der Online-Marketingmesse DMEXCO 2011 in Köln zu spüren.

Auch Google hatte einen Stand und der Vortrag mit dem Titel „The Future of Search“ erzielte hohes Interesse seitens der Messeteilnehmer. Doch wie bei Google bekannt, wurden keine SEO-Geheimnisse gelüftet, sondern die Vermutungen aller erhärtet. Soziale Medien bilden die Zukunft der Relevanzberechnung von Suchmaschinen. Sie sollen Kontext in die Suchergebnisse bringen und dadurch intelligent personalisierte und spezifische Ergebnisse liefern. Dabei werden Empfehlungen („+1“ oder „Gefällt mir“) aus dem sozialen Umfeld eines Nutzers als besonders relevant betrachtet. Auch historische Daten, also persönliche Angaben über Hobbys,

Suchmaschinenoptimierung als modernes Online-Marketing-Tool: eine Erweiterung des klassischen Marketing-Mix

Lieblingsbücher, Essensgeschmack etc., die über soziale Netzwerke gesammelt werden, sollen Suchergebnisse personalisierter gestalten.

Denkt man das Szenario zu Ende, könnte zukünftig jeder eine andere Suchergebnisliste präsentiert bekommen und Suchmaschinenoptimierung wäre ohne Einbezug sozialer Medien unmöglich durchzuführen.

Der Vorstand des Axel Springer Verlages äußerte auf der Messe seine Bedenken, ob ein Nutzer wirklich nur genau das Passende finden oder auch einmal über den Tellerrand hinausschauen will.

Fazit

Die Neuartigkeit und Vielschichtigkeit des Geschäftsfeldes Internet schlägt sich auch in den Werkzeugen des Online-Marketing-Mix nieder. Viele traditionelle Unternehmen mussten und müssen für eine erfolgreiche Online-Marketing-Strategie umdenken – weg von der früheren Werbung für die Masse hin zu einer individuelleren Werbestrategie über das Internet. Es ist dabei unabdingbar, dass Websitebetreiber ihre Online-Werbepresenz auffindbar machen. Dies geschieht zum größten Teil über das Suchmaschinenmarketing. Suchmaschinenwerbung (SEA) ist dabei die teurere, aber besser kalkulierbare und kurzfristig umsetzbare Variante, um Traffic für die Website zu generieren. Die Suchmaschinenoptimierung ist eher ein dauerhaft angelegter und kontinuierlicher Prozess, bei dem man nicht in Werbekampagnen oder Fertigstellungsdaten denken sollte. Jegliche Bereiche, die Einfluss auf eine Webpräsenz haben, sollten Know-how über SEO aufbauen und die Sensibilität von Rankingalgorithmen der Suchmaschinenanbieter berücksichtigen. Das Denken in Zielgruppenkeywords ist unabdingbar. Für eine erfolgreiche Suchmaschinenoptimierung der Website werden in Zukunft der richtige Umgang von Unternehmern mit sozialen Medien sowie das Absenden und Empfangen sozialer Signale im Internet immer wichtiger.

Viele Unternehmen müssen für eine erfolgreiche Online-Marketing-Strategie umdenken.

Quellen

BISCHOPINCK, Y.; CEYP, M. (2008): Suchmaschinen-Marketing: Konzepte, Umsetzung und Controlling, 2. Auflage. Berlin: Springer Verlag.

DOHMANN, H.; FUCHS, G. et al. Hrsg. (2002): Die Praxis des E-Business: technische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte. Wiesbaden: Vieweg und Sohn Verlagsgesellschaft.

ERLHOFER, S. (2011): Suchmaschinen-Optimierung: Das umfassende Handbuch, 5. Auflage. Bonn: Galileo Press.

GOOGLE: „Google Adwords Keyword-Tool“. <<https://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>> [Zugriff: 12.09.2012].

GOOGLE: „Google Trend“. <<http://www.google.com/trends/>> [Zugriff: 12.09.2012].

- GOOGLE (2012): „Informationen zu den Spalten im Keyword-Tool“. <<https://support.google.com/adwords/bin/answer.py?hl=de&ctx=tltp&answer=2472679>> [Stand: 2012. Zugriff: 12.09.2012].
- HOHENBERGER, H. (2011): „Neue Welten! Neue Medien! Neue Märkte?“. <<https://www.westfunk.de/wp-content/uploads/2011/05/westfunk-premium-partner-vortrag-hohenberger.pdf>> [Stand: 2011. Zugriff: 24.11.2011].
- KOLIBIUS, M (2001): „Online-Marketing für Bio-Produkte, Dissertation der Universität St. Gallen“. <[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2583/\\$FILE/dis2583.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2583/$FILE/dis2583.pdf)> [Stand: 2001. Zugriff: 17.11.2011].
- KOLLMAN, T. (2009): Online-Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG G. et al (2010): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage. München: Person Studium.
- LAMMENETT, E. (2009): Praxiswissen Online-Marketing, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- LINDEMANN, T. (2011): Suchmaschinenoptimierung & Online-Marketing. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- MANKIW, N. G. (2001): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- MERCER, D. (2002): Das E-Marketing-Praxisbuch: was Sie über Online-Marketing wissen müssen. Weinheim: Wiley VCH-Verlag.
- VAN EIMEREN, B.; FREES, B. (2011): „Drei von vier Deutschen im Netz – ein Ende des digitalen Grabens in Sicht?“ in „Media Perspektiven 7-8/2011“. <<http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/EimerenFrees.pdf>> [Stand: 2011. Zugriff: 12.09.2012].



Kann ich mit virtuellen
Menschen arbeiten, ohne die
echten zu vernachlässigen?

Kristy Myers will es wissen.

Bei Siemens kann die Ingenieurin Karriere und Familie bestens vereinen.

Kristy Myers hilft, neue Standards in der Fertigungstechnologie zu setzen. Denn die Software für eine virtuelle Simulation von Produktionsabläufen, die sie und ihr Team entwickeln, ermöglicht Unternehmen, effizientere Prozesse und sicherere Arbeitsumgebungen zu schaffen. Ein anspruchsvoller Job, der viel Engagement fordert. Trotzdem hat Kristy genug Zeit für ihren kleinen Sohn – flexible Arbeitszeiten machen es möglich. Wollen Sie wissen, wie Ihnen eine Karriere bei Siemens dabei helfen kann, die richtige Balance zwischen Arbeit und Familie zu finden? **Finden Sie's heraus.**

[siemens.com/careers](https://www.siemens.com/careers)

SIEMENS

Das Geschäftsmodell-Konzept und die doppelte Innovationsfunktion

Kurzfassung

Schlüsselwörter:

Geschäftsmodell-Konzept, emergente Strategieentwicklung, Innovationsmanagement, Geschäftsmodellentwicklung, Management-Instrument, Geschäftsmodellinnovation

Keywords:

Business Model Concept, Emerging Strategy Development, Innovation Management, Business Model Development, Management-Tool, Business Model Innovation

Die Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt verlangen von Unternehmen, noch innovativer in noch kürzerer Zeit zu werden. Der beschleunigte Wandel sowie die gestiegene Komplexität in der Wertschöpfungsleistung, stellen Unternehmen vor zunehmend große Alltagsprobleme. Strategieentwicklung und -planung bleiben auf der Strecke, es wird „auf Sicht gefahren“. Die bewusste Entwicklung und Pflege des eigenen Geschäftsmodells ist dabei zu einer der wichtigsten Herausforderungen der Unternehmensführung geworden, es herrscht „ein Kampf der Geschäftsmodelle“. Doch wie hängen Innovationsfähigkeit und Geschäftsmodelle zusammen? Das Geschäftsmodell-Konzept hat in doppelter Hinsicht innovativen Charakter: Als Management-Instrument hilft das Geschäftsmodell, innovative Technologien in einem ganzheitlichen wirtschaftlichen Modell mit Wertschöpfung und Kunden zu entwickeln und abzubilden. Zuletzt befähigt die Entwicklung eines eigenen Geschäftsmodells, dass ein einzigartiger innovativer Mechanismus zur Schaffung eines Kundennutzens gestaltet werden kann.

Abstract

The today's business challenges result in shorter innovation cycles in even less time. The accelerated changes as well as the increased complexities in the value creation confront companies with increasingly difficult problems. The development process for strategies breaks down while companies operate in short run mode. This is the new issue here: The development and maintenance of an own business model has become one of the most important tasks within business management; there is a 'war of business models'. However, how do business models relate to the capability for innovation? The business model concept owns innovative ability twofold: As a management tool it helps to develop innovative technologies directly including value creation and customers. Lastly, the development of a business model enables to achieve a unique innovative mechanism to create a value proposition.



*Prof. Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem leitet er das „Steinbeis Transferzentrum Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.
Kontakt: reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de*



*Alexander Buddrick,
Wirtschaftsingenieurwesen Master, 4. Semester*

Geschäftsmodelle – nur ein weiteres Buzzword?

Nicht nur im Lichte der aktuellen Turbulenzen in Volkswirtschaft und Finanzwelt gerät der Begriff „Geschäftsmodell“ immer mehr in den alltäglichen Sprachgebrauch: Während „Strategie“ das Schlagwort und die Wunderwaffe der vergangenen drei Jahrzehnte des Wirtschaftens darstellte, scheint nun das neue Buzzword in Unternehmen gefunden zu sein: Geschäftsmodelle sind ‚in‘ – wer diesen Begriff nicht verwendet, hat es nicht verstanden. Dem traditionsreichen Unternehmer Alfons Schlecker, dessen gleichnamige Drogeriekette Mitte des Jahres 2012 endgültig die Türen schließen musste, wurde schon Anfang des Jahres das Beharren auf einem „veralteten Geschäftsmodell“ vorgeworfen (Handelsblatt 2012, 14.06.2012). Ein gutes Beispiel für die Beliebtheit des Begriffes sind einschlägige Zeitungen, wie bspw. das Handelsblatt, in dem zuletzt im Jahre 2011 in jeder Ausgabe in durchschnittlich 2,5 Artikeln der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ verwendet wurde (eigene Recherche über www.handelsblatt.de am 14.06.2012).

Emergente Strategieentwicklung mit Geschäftsmodellen.

Die Geschäftswelt hat sich in den letzten 20 Jahren rapide verändert. Diese Veränderung drückt sich insbesondere durch den beschleunigten Wandel, vor allem angefacht durch das Internet, sowie durch die angestiegene Komplexität in der Wertschöpfung aus. Die sich aufschaukelnden Wechselwirkungen dieser Treiber stellen Manager vor Probleme, die mit alten Rezepten nicht mehr zu lösen sind: Einerseits muss das Alltagsgeschäft auf immer produktivere Art und Weise bewältigt werden, andererseits soll die Strategie eines Unternehmens ständig den aktuellen Zielen angepasst sein. Dabei werden an vielen Stellen in der Praxis Strategieentwicklung und Planung schon längst nicht mehr so ernst genommen, wie sie ursprünglich gedacht gewesen sind. Viele Unternehmen fahren „auf Sicht“, weil sie mit dem ständigen Wechsel der Umwelt nicht ernsthaft planerisch umgehen können. Unter diesen Gesichtspunkten erhält emergente Strategieentwicklung, also Strategieentwicklung, deren finale Zielsetzungen unklar sind und deren Elemente sich im Lebensverlauf entwickeln, immer mehr an Bedeutung. Was hat das neue Schlagwort „Geschäftsmodell“ damit zu tun, und wie kann das in der Realität aussehen? In der Tat zeigt sich: Das Geschäftsmodell hat sich zu einem strategisch bedeutsamen Management-Instrument entwickelt und zeigt sich als besonderer Unterstützer des neuen Strategieparadigmas.

Das Geschäftsmodell als konzeptualisiertes Management-Instrument

Das Geschäftsmodell-Konzept hat in den vergangenen Jahren einen immensen Bedeutungswandlung erfahren: Was einst eine alleinig darstellende Beschreibung der „logic of a firm“, verstehen das Schrifttum und insbesondere die Gründungspraxis das Konzept als Management-Werkzeug, um die Unternehmensentwicklung ganzheitlich und schlank voranzutreiben. Ein Geschäftsmodell besteht dabei immer aus drei komplementären Elementen, die systemisch das Ziel haben, zu beschreiben, wie der Kundennutzen wirtschaftlich erfolgreich erbracht wird: Als erster Bestandteil beschreibt die Produkt-Markt-Kombination, welche Kundensegmente

Ein visualisiertes Geschäftsmodell für ein ganzheitliches Verständnis.

über welchen Kundennutzen wie bedient werden. Auf der anderen Seite beschreibt der zweite Bestandteil, welche Konfiguration der Wertschöpfungskette notwendig ist, um diesen Kundennutzen zu schaffen. Zuletzt beschreibt der dritte Bestandteil komplementär die Ertragsmechanik, also wie Umsatz und Kosten zueinanderstehen und das gesamte Geschäftsmodell wirtschaftlich werden lassen.

Im Schrifttum existieren viele verschiedene ausgereifte Ansätze, die das Geschäftsmodell konzeptualisieren und visualisieren. Als besonders hilfreich und praxisrelevant hat sich dabei der Ansatz von Alexander Osterwalder hervorgetan (siehe Abbildung), der insbesondere in der Gründungspraxis immer größeren Bekanntheits- und Beliebtheitsgrad erreicht.

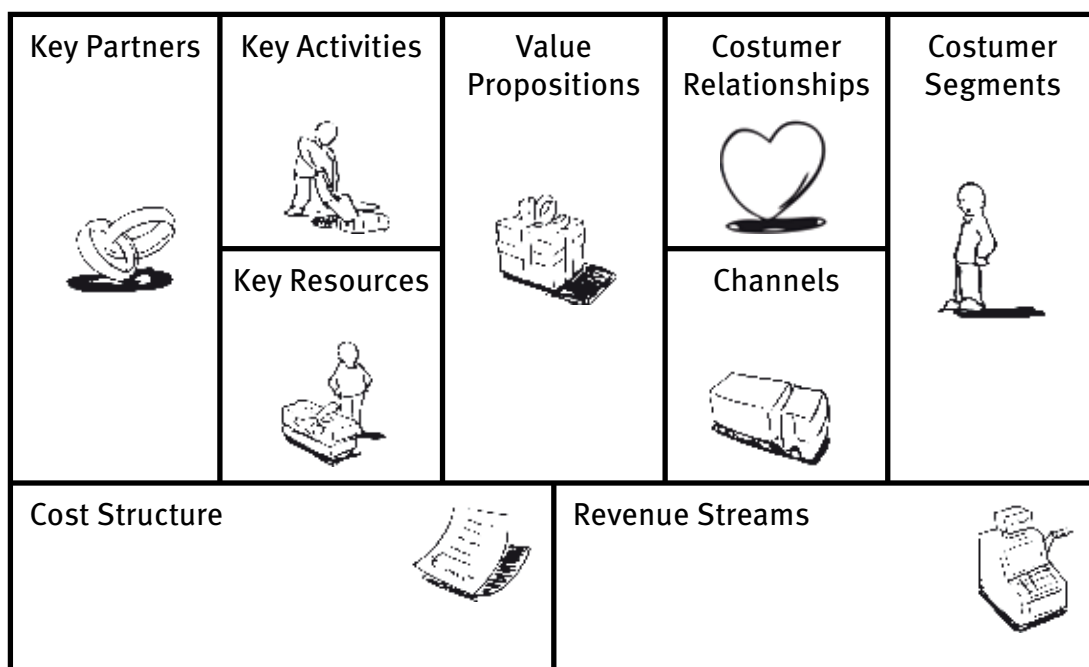


Abb. 1: The Business Model Canvas
www.businessmodelgeneration.com 2012

Die fünf Funktionen des Geschäftsmodell-Konzepts.

Generell werden dem Geschäftsmodell-Konzept im Schrifttum folgende fünf Funktionen zugeordnet: Es hilft erstens beim kollaborativen Verstehen einer Geschäftsidee. Zweitens ermöglicht das Geschäftsmodell die Analyse eines Unternehmens in der neuen Geschäftswelt, die von aufgebrochenen Wertschöpfungsketten, komplexen Ertragsmodellen und integrierten Leistungssystemen geprägt ist. Drittens erlaubt das Geschäftsmodell das Management eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgründung derart, Geschäftsideen zu entwickeln, umzusetzen und letztlich Entscheidungsgrundlagen zu verbessern. Als vorletzte Funktion erlaubt das Geschäftsmodell als

Instrument, die eigene Geschäftslogik patentieren zu lassen. Zuletzt ermöglicht das Geschäftsmodell-Konzept, Innovationen zu stärken, voranzutreiben sowie die Reaktionsfähigkeit einer Unternehmung zu verbessern.

„A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.“

Osterwalder et. al., 2005

Das Geschäftsmodell-Konzept als Wegbereiter

Innovationen stellen in diesem Zusammenhang eine Unternehmen ständig anhaftende, aber auch bedrohende Herausforderung dar: Die Innovationsbereitschaft muss in Unternehmen ständig vorhanden sein, um im angedeuteten schnellen Wandel der Zeit wichtige Trends nicht zu verpassen. Innovationen jeglicher Art müssen in Unternehmen bewusst angestoßen werden. Dazu müssen solche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Innovationen begünstigen.

Im Schrifttum herrscht diesbezüglich Einigkeit, dass dieser verbindenden Funktion mittlerweile der Begriff Innovationsmanagement zugeordnet wird. Innovationsmanagement beschreibt damit alle notwendigen Aktivitäten, Prozesse und Ressourcen, die diese Rahmenbedingungen schaffen. Russo betont in diesem Zusammenhang die immer kürzer werden Technologiezyklen sowie die sich immer schneller verändernden Kundenbedürfnisse und plädiert für eine stärkere Integration der Unternehmensfunktionen Marketing und Innovation (Russo 2008:67-77).

Unternehmen sind aufgrund dieser Entwicklungen immer stärker dem Druck ausgesetzt, neue Produkte bzw. Dienstleistungen in immer kürzeren Zeitabständen in den Markt einzuführen. Der Produktentwicklung entlehnt, spricht Russo vom „Simultaneous Innovation“, wenn er meint, dass ein zunehmender Trend zur zeitlichen Überlappung der Innovationsentwicklung und Markteinführung bzw. Marktansprache entsteht. In der Literatur existieren jedoch wenige integrative Prozess- sowie Erfolgsmodelle im Innovationsmanagement, die auch Innovationsvermarktung berücksichtigen. Damit entstehen ein Bedarf und eine Notwendigkeit, von der reinen Innovationsentwicklung, hin zu integrativen markt- bzw. kundennahen Ansätzen zu gelangen.

In diesem Zusammenhang des Bedarfes von integrativen Konzepten des Innovationsmanagements wird an anderen Stellen nebst den eben genannten Quellen von Innovationen auch das Geschäftsmodell-Konzept genannt. Dabei zählt im Schrifttum die Innovationsfähigkeit in den Geschäftsmodellen als entscheidende

*Geschäftsmodell-
Innovationen sind
Voraussetzungen für
Innovationen.*

Bedeutung für etablierte Unternehmen, wie auch Unternehmensgründungen zu den wesentlichen Überlebensdeterminanten.

Geschäftsmodell-Innovation gilt heute als besondere Herausforderung für die Unternehmensführung, sowie Wissenschaft. Bucherer zufolge kristallisiert sich das Thema Geschäftsmodellinnovation als eigenständiges Themenfeld im Bereich des Innovationsmanagements heraus (Bucherer 2010:10).

Funktion 1 Wegbereiter für Innovationen

- Das Geschäftsmodell erlaubt die kundennutzen-zentrierte Fokussierung bei der Entwicklung einer bspw. technischen Innovation.
- Bspw. wird bei der Entwicklung neuer Maschinen bei der parallelen Entwicklung des Geschäftsmodells der Kundennutzen in den Mittelpunkt gestellt und damit eine problemorientierte Entwicklung unterstützt.

Funktion 2 Eigenständige Innovationsdimension

- Ein innovatives Geschäftsmodell kann dem Unternehmen einen schwer einholbaren Wettbewerbssprung ermöglichen.
- Bspw. über die ganzheitliche Gestaltung einer charakterisierenden Kundenbeziehung, welche ganzheitlich durch das Geschäftsmodell gestützt wird

Abb. 2: Funktionen des Geschäftsmodells

Kampf der Geschäftsmodelle

Wettbewerbsvorteile durch Geschäftsmodelle.

Die Vergegenwärtigung der Bedeutung von Innovation hinsichtlich des Geschäftsmodells ist der Tatsache und logischen Schlussfolgerung geschuldet, dass bspw. eine konkrete Änderung der Produktarchitektur anderen Kundennutzen zur Folge hätte und damit ein anderes, neues Kundensegment bedient. Diese Änderungen bewirken Änderungen im Geschäftsmodell eines Unternehmens. Nicht die alleinige Existenz und Innovation von Produkten bzw. Technologien (siehe Analysen von Henderson/Clark sowie Wettengl) befähigen daher Unternehmen zur Innovation. Ebenso versteht Morris Innovation heute nicht mehr als alleiniges Thema einer Technologie oder Dienstleistung an sich. Innovation muss sich im ganzen Bild verständlich erweisen, das durch das Geschäftsmodell erreicht

wird (Morris 2003:7-21). Morris sieht heute gar einen Wettbewerb und „Kampf“ der Geschäftsmodelle, deren Entwicklung für Unternehmen ebenso zu einer Kernkompetenz geworden ist:

„Business model warfare characterizes the process of winning and losing that marks the creatively destructive marketplace, enables us to define a set of principles and skills that will enable managers to be effective at this game. No, it's not a new game however. This is the way business has always been; and for just as long, managers have been falling into the trap of focusing too much on today and not enough on tomorrow.“

(Morris 2003:20)

In diesem Zitat wird deutlich, dass die Innovationsfähigkeit im Hinblick auf Geschäftsmodelle insbesondere zukunftsorientiert und damit absolut zwingend für Unternehmen geworden ist. Morris bezieht sich in seinen Untersuchungen auch auf Schumpeter und dessen Begriff der „creative destruction“: Es benötigt ein Veränderungsmanagement in Unternehmen von ganzheitlicher Systematik. Neben Morris erkennen auch einige andere Autoren die unternehmensübergreifende Ignoranz des Schumpeter'schen Rates in der Tatsache, dass viele Unternehmen sich so verhalten, als seien die Märkte stabil. Diese Tatsache drückt sich infolgedessen insbesondere in der Statik und Nichtbeachtung der Geschäftsmodellweiterentwicklung aus. Diese Erkenntnis betrifft dabei etablierte Unternehmen, wie auch Start-ups, deren bisheriges Vorgehen meist nicht den Ansprüchen an die veränderte Umwelt genügt. Gerade über Geschäftsmodell-Innovationen können äußerst nachhaltige Wettbewerbsvorteile gewonnen werden (Teece 2010:179-181).

Über Geschäftsmodell-Innovationen können nachhaltige Wettbewerbsvorteile gewonnen werden.

Das Geschäftsmodell als eigenständige Innovationsdimension

Mit der Erkenntnis, dass Geschäftsmodelle eine eigene Innovationsdimension darstellen, vertritt Morris die Position, dass ein übergreifendes Innovationsrahmenwerk notwendig wird, das auch die Geschäftsmodell-Innovation berücksichtigt (Morris 2003:7-21). Morris führt diesen Bedarf auf den sogenannten Innovationskreis zurück: Innovationen im eigenen Unternehmen verursachen Veränderungen am Markt, die wiederum Einfluss auf Innovationen im eigenen (wie auch in fremden) Unternehmen bewirken. Dieser Zyklus bedarf eines konkreten Managementkonzepts, denn nicht nur einzelne Innovationsfaktoren, wie die Technologie eines Unternehmens, können die Antwort auf veränderte Marktgegebenheiten darstellen, sondern Innovation in Technologien verursachen auch Veränderungen bspw. in der Kundenansprache. Und damit wird die ganze Unternehmenslogik in diesen Zyklus einbezogen. Als erklärendes Beispiel hierfür können Smartphone-Technologien betrachtet werden, deren Existenz Mobilfunkunternehmen dazu gezwungen hat, ihre Angebote, Preise sowie die Kommunikation mit dem Kunden ganz neu auf diese Geräte abzustimmen. Innovationen in irgendeiner Dimension haben demnach immer Auswirkungen auf das ganze System.

Innovationen kulminieren im Geschäftsmodell.



Abb. 3: Innovationsdimensionen

Innovationsmanagement wird daher definiert, als betriebliche Kerntätigkeit einer Unternehmung, die im Wesentlichen an den Eigenschaften von Innovationen ausgerichtet ist und damit Managementaspekte verbindet. Innovationsmanagement zielt auf die Wertsteigerung des Unternehmens ab, was durch das bewusste Management einzelner oder in Kombination gewonnener Innovationen erreicht werden kann.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass Innovationsmanagement sich heute in vielen, in sich verwobenen und subjektivistisch ausgeprägten Dimensionen ausdrückt, deren ganzheitliche Darstellung im Geschäftsmodell kulminieren kann (Kollmann 2009).

„Strategic dissonances“ sind ein Frühwarnindikator

Management-Kompetenz „Geschäftsmodellentwicklung“

Dieses Verständnis bestätigt die Dynamik im Verlauf der Existenz von Geschäftsmodellen und wirft einen neuen kritischen Blick auf dabei entstehende „strategic dissonances“. Sie beschreiben Probleme im Management, die durch emergente Veränderungen innerhalb des Geschäftsmodells entstehen.

Diese Veränderungen erwachsen bspw. aufgrund abnehmenden Erfolgs, unvorhergesehenen Problemen im Markt oder klassischerweise aufgrund von Konkurrenzprodukten: „In dynamischen Industrien kommt es [zwangsläufig] immer wieder zu Diskrepanzen zwischen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und seinen strategischen Handlungen [...], da strategische Handlungen [...] im Regelfall der strategischen Ausrichtung vorausziehen oder hinterherhinken.“

Im Verständnis darüber, dass unter strategischen Handlungen an dieser Stelle die emergente Veränderung des Geschäftsmodells begriffen wird, wird im Schrifttum

stellenweise die Ansicht vertreten, dass die entstehende „strategic dissonance“ auch als Frühwarnindikator für eine bevorstehende Unternehmens- oder gar Branchentransformation gesehen werden kann (vgl. Burgelman/Grove in Zollenkoop 2006:131-140). Abgeleitet auf einzelne Unternehmen zeigen solche Diskrepanzen die Notwendigkeit einer Überprüfung des Geschäftsmodells auf.

Etablierte Unternehmen haben in der Regel wenig Spielraum für emergente Strategie-Innovationen und halten sich länger an die bestehenden und bekannten Konzepte der präskriptiven Strategieentwicklung, ob der offensichtlichen Notwendigkeit neuer Entwicklungskonzepte. Tiefe Hierarchiestrukturierungen, aber auch fehlende Kompetenz, Prozesse und Methoden für solche neuen Entwicklungskonzepte stellen einige der Hindernisse dabei dar. Dieser Sachverhalt bewirkt schlussendlich eine Lähmung der Organisation, sich neuen Gegebenheiten und Paradigmen anzupassen. Im schlimmsten Fall droht der wirtschaftliche Kollaps.

Solche Unternehmen, die Flexibilität und konzeptionelle Fähigkeit besitzen, auf Veränderungen im Geschäftsmodell zu reagieren, besitzen eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Das konzeptualisierte Management-Instrument „Geschäftsmodell“ bietet sich hier als ideales ganzheitliches Instrument an.

Iteratives Lernen und experimentelle Entwicklungsansätze helfen dabei, schneller die gesamte strategische Ausrichtung zu korrigieren oder grundsätzlich neu zu innovieren (Hougaard 2005:222-223).

Fazit

Unternehmen müssen die Handlungsfähigkeit in diesen Zeiten der Disruption und des schnellen Wandels zurückgewinnen, als aktiver Player wieder innovationsfähig werden. Alte Konzepte zur Unternehmensentwicklung müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Es bleibt dabei: Innovationen sind Ursache und Treiber dieser Zeit und verursachen ständige Veränderung im Wettbewerbsumfeld. Gerade deswegen ist es notwendig, das eigene Geschäftsmodell bewusst in den Fokus zu stellen und dieses unter Anwendung iterativer, experimenteller Vorgehensmethoden zu gestalten, falls notwendig. So wie das Geschäftsmodell-Konzept für Unternehmensgründungen einen wichtigen, wenn nicht sogar zentralen Erfolgsfaktor darstellt, müssen etablierte Unternehmen in dieser neuen Wettkampfarena dezidierte Management-Kompetenz aufbauen. Geschäftsmodell-Innovation geschieht nicht „nebenbei“. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist einzigartig und muss deswegen in sich stimmig, getestet und Schritt für Schritt weiterentwickelt werden. Es reicht nicht mehr aus, technologische Innovationen zu erarbeiten, ohne parallel ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, das diese technologische Innovation trägt. Und gerade im neuen Strategieparadigma der Emergenz eignet sich das Geschäftsmodell-Konzept als geeignete Arbeits- und Management-Grundlage, um ganzheitlich erfolgreich Innovation voranzutreiben.

Geschäftsmodell-Innovation geschieht nicht „nebenbei“.

Management-Kompetenz „Geschäftsmodellentwicklung“

*Geschäftsmodell-
Innovation benötigt
Management-
Unterstützung.*

Bewusste Geschäftsmodell-Innovation ist möglich und überlebensnotwendig. Doch benötigt es hierzu zuvorderst Management-Unterstützung und damit ein durchgängiges unternehmerisches Verhalten unter Anwendung neuer Vorgehensmethoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen.

Eine zweitklassige Technologie und ein erstklassiges Geschäftsmodell sind erfolgreicher, als eine erstklassige Technologie, die zweitklassig umgesetzt wird.

Quellen

- BUCHERER, EVA. “Business model innovation: Guidelines for a structured approach.” Dissertation, St. Gallen, 2010.
- HOUGAARD, SØREN. The business idea: The early stages of entrepreneurship. Berlin: Springer, 2005.
- KOLLMANN, TOBIAS, ed. Gabler-Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung. 2nd ed. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- MORRIS, LANGDON. “Business Model Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs.” White Paper, 2003, accessed March 2012.
- OSTERWALDER, ALEXANDER, Pigneur, Yves, and Tucci, Christopher L. “Clarifying Business Models: Origins, Present; and Future of the Concept.” Communication of the Association for Information Systems, no. 15 (2005): 1–42, accessed December 2011.
- RUSSO, PETER. Von der Idee zum Markt: Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen. München: Franz Vahlen GmbH, 2008.
- TEECE, DAVID J. “Business Models, Business Strategy and Innovation.” Long Range Planning 43, 2-3 (2010): 172–194.
- BUSINESSMODELGENERATION. “Business Model Canvas” 2012. <http://www.businessmodelgeneration.com>, accessed September 2012.
- ZOLLENKOP, MICHAEL. Geschäftsmodellinnovation. 1st ed. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl, 2006.

Kurzfassung

Immer mehr Industrieunternehmen sehen in Serviceleistungen einen bedeutenden Erfolgsfaktor, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Bis heute existiert jedoch kein wissenschaftlicher Konsens zum Begriff der Serviceleistungen im industriellen Umfeld. Das Ziel dieser Arbeit besteht daher darin, eine Systematisierung für industrielle Serviceleistungen zu erarbeiten, um diese von anderen Termini abgrenzen und einheitlich definieren zu können. Der Schwerpunkt wurde dabei in der Masterarbeit auf subjektgerichtete industrielle Serviceleistungen gelegt. Zur Erreichung der Zielsetzung wurden sowohl Literaturquellen als auch Studien analysiert. Die daraus identifizierten Ergebnisse dienen als Grundlage der zu konzipierenden Systematisierung.

Abstract

A growing number of industrial companies has identified services as an important success factor for achieving a competitive advantage. To this date, however, a scientific consensus on the term "industrial service" does not exist. The aim of this paper is the derivation of a systematization model for industrial services in order to differentiate the terminology from similar terms and to obtain a standard definition. The emphasis of this paper is on person-directed industrial services. In order to achieve the goal, literature references and recent studies have been taken into account and have been analyzed. The resulting facts are the basis for designing the systematization model.

Schlüsselwörter:

Dienstleistungen, Industrieunternehmen, Systematisierung, industrielle Serviceleistungen, Business-to-Business, subjektgerichtete Serviceleistungen, Nutzenstiftung, Grad der Kundenbeteiligung

Keywords:

Services, Industrial Companies, Systematization, Industrial Services, Business-to-Business, Person-Directed Services, Generation of Benefits, Customer Interactivity



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.
Kontakt: marion.murzin@hs-karlsruhe.de*



*Justine Kleindienst (M. Sc.),
Absolventin des Masterstudiengangs International Management*

Ausgangssituation

Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht mehr allein über Produktmerkmale realisieren.

Die Situation der Industrieunternehmen nahezu aller Branchen ist durch ständig komplexer werdende Technologien und Verfahren, verkürzte Produktlebenszyklen, einen intensivierten internationalen Wettbewerb sowie gestiegene Anforderungen der Kunden gekennzeichnet (vgl. Günther 2001:1; Hertweck 2005:1; Sanche 2002:1). Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich daher nicht mehr allein über Produktmerkmale realisieren. Kunden erwarten immer komplexere, ganzheitliche Problemlösungen. Das bloße Funktionieren des Produkts, das Erfüllen von Grundanforderungen der Kunden, reicht heute nicht mehr aus, um Kundenzufriedenheit zu generieren (vgl. Luczak et al. 2003:444). Auch empirische Untersuchungen belegen, dass das Produktportfolio von Industrieunternehmen, das sich bisher auf Sachgüter beschränkte, durch das Angebot von Serviceleistungen sukzessiv angereichert wird, um dem Kunden problemadäquate Leistungsbündel offerieren zu können (vgl. u.a. Rainfurth 2003; Statistisches Bundesamt 2004; VDMA 2002).

Industrieunternehmen fällt es bis heute jedoch oftmals schwer, ihr Servicegeschäft mit Serviceleistungen im Vordergrund zu organisieren. Häufig ist das Leistungsangebot historisch gewachsen, weil es für den Vertrieb der Primärprodukte technisch erforderlich war. Diese Entwicklung hat zu einer unsystematischen Ausweitung des komplementären Leistungsprogramms geführt (vgl. u.a. Spath/Demuss 2003:464; Bullinger/van Husen 2006:19; Hildenbrand et al. 2006:74).

Ein solcher „Servicedschungel“ (Schuh 2004:21f.; Wildemann 2006:55) ist ebenso in der wissenschaftlichen Literatur anzutreffen. Das Ergebnis dieser äußerst kontrovers geführten Debatte ist eine nach wie vor sehr uneinheitliche Definitionsauffassung. Was man jedoch nicht richtig versteht, das kann man auch nicht managen. Ein kompetentes Management bedingt eine klare Definition von Serviceleistungen.

In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung von Serviceleistungen im industriellen Umfeld und der vorhandenen Defizite in der Literatur, wird ein Beitrag zur definitorischen Abgrenzung von Serviceleistungen geleistet. Vor diesem Hintergrund wird die Perspektive eines Industrieunternehmens eingenommen, das in Business-to-Business-Märkten agiert und ein Typologierungsansatz vorgestellt, der Unternehmen eine Systematisierungshilfe bietet.

Industrielle Serviceleistungen weisen eine große definitorische Spannweite auf

Der Begriff „industrielle Serviceleistung“ wird eingeführt.

Um die Abgrenzung zum Konsumgüterbereich zu verdeutlichen, wird der Begriff der industriellen Serviceleistung eingeführt.

Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum existieren viele unterschiedliche Definitionen für den Untersuchungsgegenstand. In seiner ursprünglichen Bedeutung geht der Begriff „Service“ auf das lateinische Verb „servire“ zurück,

das mit dienen bzw. dienstbar sein übersetzt werden kann (vgl. Jaschinski 1998:18; Ramme 2003:3).

Viele Definitionsansätze beruhen auf dem angloamerikanischen Servicebegriff, der jedoch mit dem deutschen Dienstleistungsbegriff gleichzusetzen ist (vgl. Rösner 1998:62). Aus diesem Grund werden auch in der deutschsprachigen Literatur die Begriffe Dienstleistung und Serviceleistung häufig synonym verwendet (vgl. u.a. Meffert/Bruhn 2009:19; Homburg/Garbe 1996:253; Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006:211).

Eine Literaturanalyse zeigt die Spannweite der definitorischen Ansätze auf. Dabei lassen sich vier wichtige Abgrenzungskriterien identifizieren:

- Leistungsanbieter,
- Leistungsnachfrager,
- Marktorientierung und
- Bezug zur Sachleistung (vgl. Tabelle 1; eine ähnliche Literaturanalyse nehmen u.a. auch Homburg/Garbe 1996:256; Sanche 2002:23f.; Günther 2001:12 vor).

Die Gegenüberstellung der in der Tabelle aufgeführten Begrifflichkeiten verdeutlicht, dass einerseits verschiedene Begrifflichkeiten z. T. inhaltlich synonym belegt sind, während andererseits mit demselben Begriff nicht selten unterschiedliche Bedeutungen verbunden werden (vgl. Tabelle).

Begriff	Autor(en)	Leistungsanbieter		Leistungsnachfrager		Begriff umfasst		Bezug zum Kernprodukt	
		Industrie- unternehmen	Dienstleistungs- unternehmen	Konsumenten	Unternehmen/ Organisationen	interne Dienstleistungen	externe Dienstleistungen	eigenständig vermarktbar	Bindung an Sachgut
Kundendienst	Rosada (1990)	X		X	X		X		X
	Harms (1999)	X	X	X	X			X	X
	Weber (1989)	X	X	X	X		X		X
Produktdifferenzierende Dienstleistungen	Meyer (1985)	X		X	X		X	X	X
Produktbegleitende Dienstleistungen	Kambach et al. (2003)	X	X		X		X	X	X
	Ralf furth (2003)	X			X		X		X
	Lay/Schneider (2005)	X	X	X	X		X		X
Industrielle Dienstleistungen	Buttler/Stegner (1990)	X			X		X		X
	Gruhler (1990)	X		X	X	X	X		X
	Engelhardt/Reckenfelder-Balmer (1993); Gray (1993)	X		X	X	X	X	X	X
	Niemand (1993); Simon (1993); Töpfer (1996)	X		X	X	X	X	X	X
	Dornach (1993)	X		X	X		X		X
	Homburg/Garbe (1996)	X		X	X		X	X	X
	Olemotz (1995)	X		X	X		X	X	X
	Speth (2001)	X			X		X		X
	Hertweck (2002)	X	X	X	X		X	X	X
	Gudergan (2008)	X			X		X	X	X
Funktionelle Dienstleistung	Hilke (1989)	X		X	X		X	X	X
	Forscher (1988)	X			X		X	X	X
Gewerblich-industrielle Dienstleistung	Zapf (1990)	X			X		X	X	X
Industrielle Serviceleistung	Casagrande (1994)	X			X		X	X	X
	Hartel (2002)	X		X	X		X	X	X
	Fassott (1995)	X		X	X		X		X
Sekundärdienstleistung	Elbl/Wolfrum (1994)	X			X		X		X
Institutionelle Dienstleistungen	Frige (1995)	X		X	X		X		X
Komplementäre Dienstleistung	Frisch (1989)	X	X	X	X		X	X	X
Service	Horowitz (1989)	X	X	X	X		X	X	X
	Deppa (1994)	X	X	X	X	X	X	X	X
	Peppels (2005)	X	X	X	X		X	X	X
	Bullinger/van Husem (2006)	X		X	X		X		X
	Winkelmann (2006)	X			X		X		X
	Winkelmann (2008)	X			X	X	X	X	X
Value-Added Services	Laakmann (1995)	X	X	X	X		X	X	X

Abb. 1: Tabelle zur Übersicht der Definitionen (eigene Darstellung)

Es existiert ebenso keine einheitliche Definition für Dienstleistungen

Da industrielle Serviceleistungen häufig mit dem Begriff der industriellen Dienstleistung gleichgesetzt werden, bedarf diese Begrifflichkeit einer weiteren Klärung.

Eine kritische Analyse der vorhandenen Dienstleistungsliteratur verdeutlicht, dass bisher auch kein wissenschaftlicher Konsens zur Definition von Dienstleistungen existiert (vgl. Corsten/Gössinger 2007:21). Zusammenfassend ist festzustellen, dass versucht wird, Dienstleistungen von Sachleistungen abzugrenzen, indem durch die Identifikation konstitutiver Dienstleistungsmerkmale Dienstleistungsbesonderheiten identifiziert werden. Die Merkmale lassen sich im Wesentlichen auf zwei übergeordnete Charakteristika zurückführen: die Immaterialität und die Integrativität. Allerdings verweisen auch diese Merkmale eher auf graduelle Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen (vgl. u.a. Beyer 2007; Hilke 1989; Meyer 1983).

Auch wenn sich hinsichtlich der streng dichotomen Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen Abgrenzungsprobleme identifizieren lassen, wird die Verlagerung des Definitionsproblems auf ein Begriffskonstrukt einer höheren Ebene abgelehnt. Für ein Industrieunternehmen ist es von Bedeutung, zwischen Sachgut und Dienstleistung zu differenzieren, um hieraus Strategien ableiten und implementieren zu können. Diese Überlegungen sind als Bezugsrahmen für das Begriffsverständnis der industriellen Serviceleistungen wichtig.

Als Zwischenfazit lässt sich trotz der identifizierten Abgrenzungsprobleme festhalten, dass Dienstleistungen tendenziell einen höheren Immaterialitäts- und Integrativitätsgrad aufweisen. Für ein vertiefendes Studium sei hierbei auf die zu Grunde liegende Masterarbeit und die dort aufgeführte Literatur verwiesen.

Eine synonyme Verwendung der Termini industrielle Service- bzw. Dienstleistung ist abzulehnen

Im Unterschied zu Dienstleistungen, sind unter Serviceleistungen Ergänzungen zu verstehen, die neben der eigentlichen Hauptleistung erbracht werden. Sie stellen eine Produktergänzung dar (vgl. Meffert/Bruhn 2009:19; Contzen 2002:30).

Für den Kunden wird ein Zusatznutzen geschaffen, da Services ihm den Einkauf eines Sachguts oder einer Dienstleistung erleichtern oder die Nutzung eines Produkts ermöglichen bzw. vereinfachen (vgl. Harms 2003:130).

Eine synonyme Verwendung der Termini Dienstleistung und Serviceleistung ist abzulehnen. Ob es sich bei einer Dienstleistung um eine Serviceleistung handelt, ist vom Unternehmenszweck abhängig. Dieselbe Leistung kann somit bei unterschiedlichen Unternehmen eine Dienstleistung oder eine Serviceleistung darstellen.

Die Durchführung einer Inspektion an einer ausgelieferten Maschine stellt aus der traditionellen Perspektive eines Maschinenbauers eine Serviceleistung dar, da sie ergänzend zur Kernleistung, der Produktion einer Maschine, erbracht wird.

Für ein Industrieunternehmen ist es von Bedeutung, zwischen Sachgut und Dienstleistung zu differenzieren.

Ob es sich bei einer Dienstleistung um eine Serviceleistung handelt, ist vom Unternehmenszweck abhängig.

Im Gegensatz dazu tritt diese Leistung für ein technisches Überwachungsinstitut als Dienstleistung auf, die nicht im Zusammenhang mit dem Verkauf eines Sachguts erbracht wird. Diese Betrachtungsweise wird in der folgenden Abbildung nochmals verdeutlicht (vgl. Jaschinski 1998:18).

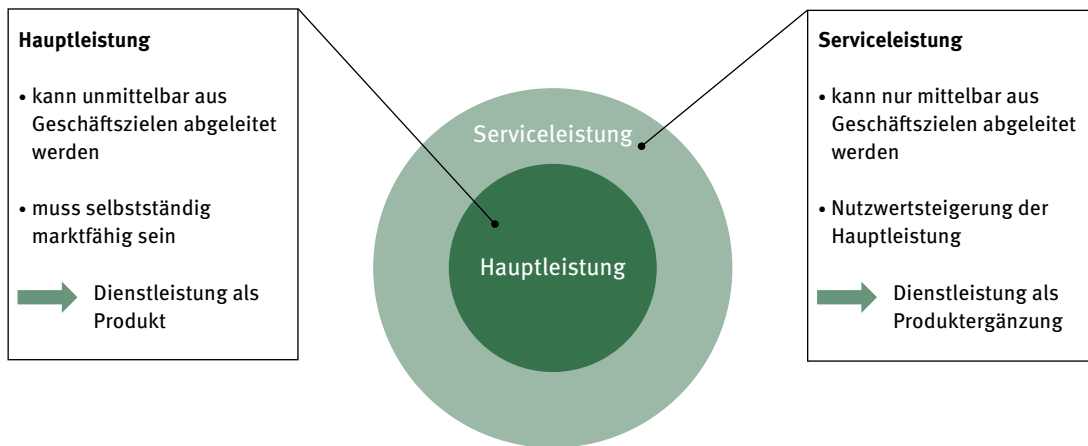


Abb. 2: Unterscheidung zwischen Hauptleistung und Serviceleistung

Unter dem Terminus Serviceleistung sollen alle Leistungen zusammengefasst werden, die einen Dienstleistungscharakter aufweisen, aber nicht den Kern des Produktangebots eines Unternehmens darstellen.

Der Begriff der Dienstleistung soll zunächst als Oberbegriff verstanden werden und Serviceleistungen als Teilmenge.

Industrielle Serviceleistungen sind ihrem Wesen nach Dienstleistungen, daher können die konstitutiven Merkmale der Dienstleistungen im Umkehrschluss auch auf industrielle Serviceleistungen übertragen werden. Industrielle Serviceleistungen weisen somit ebenso tendenziell einen verhältnismäßig hohen Grad an Integrativität und Immaterialität auf.

Ableitung einer mehrdimensionalen Strukturierung

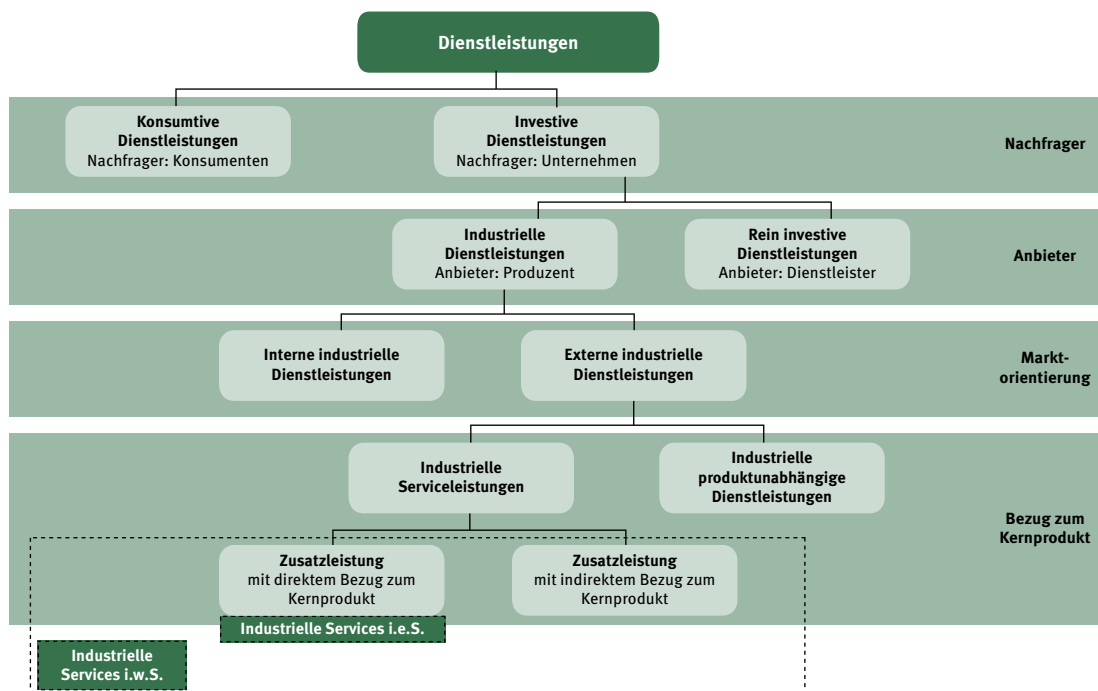


Abb. 3: Abgrenzung industrieller Serviceleistungen (eigene Darstellung)

Abgrenzungskriterium Nachfrager

Auf einer ersten Stufe kann eine nachfrageorientierte Abgrenzung vorgenommen und der etablierten und sinnvollen Unterscheidung in investive und konsumtive Dienstleistungen gefolgt werden (vgl. u.a. Sanche 2002:21; Beyer 2007:37; Homburg/Garbe 1996:255f.).

Unterscheidung in investive und konsumtive Dienstleistungen.

Handelt es sich bei den Nachfragern um Konsumenten, so werden die Dienstleistungen als konsumtive Dienstleistungen bezeichnet. Unter investiven Dienstleistungen werden dagegen Dienstleistungen verstanden, die von Organisationen bzw. Unternehmen nachgefragt werden und bei ihrer Erstellung mit den Wertschöpfungsprozessen des Nachfragers verbunden werden müssen. Industrielle Serviceleistungen sind als Teilbereich, den investiven Dienstleistungen zuzuordnen.

Begriffsbildungen, die unter dem Untersuchungsgegenstand der industriellen Dienstleistungen sowohl konsumtive als auch investive Dienstleistungen subsumieren, werden kritisch betrachtet.

Die Vermarktungsprozesse des Konsumgüter- und Business-to-Business-Bereichs sind sehr weit reichend, sodass eine gleichartige Behandlung den marketingspezifischen Besonderheiten nicht gerecht wird (vgl. Backhaus/Voeth 2007:4).

Im Rahmen von industriellen Dienstleistungen existieren bspw. weniger Standardisierungsmöglichkeiten, zudem nimmt die Technologie einen wichtigen Stellenwert ein (vgl. Koch 2010:9).

Abgrenzungskriterium Anbieter

Unterscheidung der investiven Dienstleistungen in industrielle Dienstleistungen und rein investive Dienstleistungen.

In Bezug auf den Anbieter lassen sich investive Dienstleistungen in industrielle Dienstleistungen (Anbieter ist ein Produzent bzw. ein Industrieunternehmen) und rein investive Dienstleistungen (Anbieter ist ein Dienstleistungsunternehmen) differenzieren. Diese stellen jeweils eine Teilmenge der investiven Dienstleistungen dar. Die Bezeichnung industrielle Dienstleistung hat sich im deutschen Sprachgebrauch am weitesten verbreitet und wird in zahlreichen Literaturbeiträgen rezipiert (vgl. u.a. Günther 2001:12; Friege 1995:40; Buttler/Stegner 1990:934). Rein investive Dienstleistungen werden zunächst nicht vollständig ausgeklammert. Dieser Aspekt wird im Rahmen des Abgrenzungskriteriums Bezug zum Kernprodukt nochmals gesondert aufgegriffen und geklärt.

Unter industriellen Dienstleistungen werden folglich Dienstleistungen verstanden, die von einem Industrieunternehmen anderen Unternehmen bzw. Organisationen angeboten werden. Dabei stellt die Sachleistung den Ausgangspunkt des Leistungsangebots dar.

Abgrenzungskriterium Marktorientierung

Die Leistung am Kunden, dem externen Produktionsfaktor, ist wichtig.

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht weitestgehende Übereinstimmung in Bezug auf das Abgrenzungskriterium Marktorientierung. Die Mehrheit der Autoren schließt die internen Dienstleistungen im Rahmen ihrer Betrachtung aus (vgl. Tabelle 1). Daher wird dem Konsens in der wissenschaftlichen Literatur gefolgt und interne Dienstleistungen in der zu Grunde liegenden Betrachtungsweise nicht weiter berücksichtigt. Die Erstellung interner Dienstleistungen erfordert weder das marktgerichtete Angebot einer Leistungsfähigkeit, noch die Integration eines externen Faktors, sondern dient der Verwendung im eigenen Unternehmen. Wichtig ist jedoch die Leistung am Kunden, dem externen Produktionsfaktor (vgl. Koch 2010:9; Noch 1995:24). Werden Leistungen für den internen Bedarf erbracht, dann werden hierunter Eigenleistungen verstanden (vgl. Berekoven 1983:23; Maleri 1997:54). Die folgenden Ausführungen zu industriellen Dienstleistungen konzentrieren sich daher auf den externen Markt. Da nur in wenigen Definitionen neben Dienstleistungen der Absatzseite auch Dienstleistungen der Beschaffungsseite berücksichtigt werden, wird die Beschaffungsseite ebenfalls ausgeschlossen (vgl. Homburg/Garbe 1996:255 und die Ausführungen dort). Im Fall der externen industriellen Dienstleistungen ist daher eine weitere Untergliederung notwendig.

Abgrenzungskriterium Bezug zum Kernprodukt

Industrielle Dienstleistungen können auf einer weiteren Ebene nach ihrem Bezug zum Kernprodukt in *industrielle Serviceleistungen* und *industrielle produktunabhängige Dienstleistungen* differenziert werden.

Unterscheidung der industriellen Dienstleistungen in industrielle produktunabhängige Dienstleistungen und industrielle Serviceleistungen.

a) Industrielle produktunabhängige Dienstleistungen

Industrielle produktunabhängige Dienstleistungen stellen eine Unterkategorie der externen industriellen Dienstleistungen dar. Hierunter werden alle Leistungen gefasst, die keinen Bezug zum Kernprodukt aufweisen und völlig losgelöst vom eigentlichen Kerngeschäft angeboten werden können. Diese bilden eigenständige Absatzleistungen, die mit dem Ziel der Diversifikation nicht nur bestehenden Abnehmern des Kernprodukts angeboten werden, sondern auch fremden Nachfragern. Daher werden diese als Dienstleistungen verstanden, die einen Grundnutzen für den Kunden anbieten (vgl. Töpfer 1996:25; Jugel/Zerr 1989:11). Häufig sind diese aus industriellen Serviceleistungen entstanden. Exemplarisch kann die Erweiterung eines bestehenden Angebots einer Anwenderschulung hin zu einer Übernahme allgemeiner EDV-Schulungen genannt werden oder die Eröffnung eines neuen Geschäftsfelds.

b) Industrielle Serviceleistungen

Industrielle Serviceleistungen stellen einen Teilbereich der industriellen Dienstleistungen dar und werden als Ergänzung bzw. Zusatzleistung zu den von Industrieunternehmen angebotenen Kernprodukten verstanden. Diese lassen sich hinsichtlich ihrer Nähe zum Kernprodukt in zwei Kategorien untergliedern:

Die Nähe zum Kernprodukt lässt eine weitere Untergliederung zu.

- *Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt und*
- *Zusatzleistungen mit indirektem Bezug zum Kernprodukt.*

b1) Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt

Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt haben die Aufgabe, die unmittelbare Funktionsfähigkeit von Sachgütern herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten. Das physische Produkt wäre ohne diese Serviceleistungen nutzlos.

Ein weiteres Merkmal bildet die *direkte Absatzförderung* des Kernprodukts, da dabei ein direkter Bezug zum Kernprodukt vorhanden ist und die Zusatzleistungen dem Kunden neben der Hauptleistung angeboten werden, um den Absatz der Hauptleistung zu fördern. Hierfür wird der definitorische Ausdruck der *industriellen Serviceleistung i.e.S.* gewählt. Exemplarisch können unter Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt die Montage, Wartung, Reparatur, technische Schulung und Dokumentation subsumiert werden.

Eine strikte Trennung in obligatorische und fakultative industrielle Serviceleistungen ist nicht immer zweifelsfrei möglich.

Die Betrachtung des charakteristischen Merkmals *Erhaltung einer Funktionsfähigkeit* zeigt, dass diese Kategorie der industriellen Serviceleistungen einen obligatorischen Charakter aufweist, da diese Leistungen dem Kunden angeboten werden müssen bzw. von diesem erwartet werden, um die Funktionsfähigkeit zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird oftmals von einem Mindestmaß gesprochen, ohne das das industrielle Sachgut nicht nachgefragt werden würde. Eine Kategorisierung obligatorischer Leistungen hängt jedoch von der Kundenwahrnehmung ab. Während eine Anwenderschulung für einen sachguterfahrenen Kunden als verzichtbar empfunden werden kann, stellt diese für einen Kunden beim erstmaligen Kauf unter Umständen eine zwingende Voraussetzung dar. Eine strikte Trennung in obligatorische und fakultative industrielle Serviceleistungen ist daher nicht immer zweifelsfrei möglich, sie wird dennoch herangezogen, um eine Unterscheidung und Charakterisierung zu ermöglichen. Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt weisen folglich einen tendenziell höheren obligatorischen Grad auf.

Vor diesem Hintergrund müssen ebenso *Garantieleistungen* betrachtet werden. Garantien, die für Kunden im Rahmen einer gesetzlichen Verpflichtung erbracht werden, stellen keine Zusatzleistung aus Sicht des anbietenden Unternehmens dar. Erweitert ein Industrieunternehmen solche Garantieleistungen jedoch, so können hierunter Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt verstanden werden. Folglich ist hierbei eine gesetzliche Verpflichtung das entscheidende Differenzierungskriterium.

Zusatzleistungen mit indirektem Bezug zum Kernprodukt schaffen einen weiteren Nutzen für das Sachgut.

b2) Zusatzleistungen mit indirektem Bezug zum Kernprodukt

Unter Zusatzleistungen mit indirektem Bezug zum Kernprodukt werden solche Leistungen subsumiert, die sich nicht unmittelbar auf das Sachgut beziehen, sondern einen weiteren Nutzen schaffen, der über den unmittelbaren Verwendungszweck des Sachguts hinausgeht.

In Analogie zum obligatorischen Charakter der Zusatzleistungen mit direktem Bezug zum Kernprodukt weisen Zusatzleistungen mit indirektem Bezug zum Kernprodukt einen höheren Grad an fakultativen Merkmalen auf. Da das Kernprodukt auch ohne diese Form von Zusatzleistungen angeboten werden kann, bieten diese Spielraum für Wettbewerbsvorteile und die Realisierung positiver Ausstrahlungseffekte auf das Stammgeschäft. Folglich können auch indirekte Zusatzleistungen dem Kunden neben der Hauptleistung angeboten werden, um den Absatz der Hauptleistung zu fördern.

Empirische Untersuchungen belegen, dass rein investive Dienstleistungen, die traditionell vom tertiären Sektor erbracht werden (z. B. Vermietung, Leasing, Transport), häufig nicht selbst durch das Industrieunternehmen geleistet, sondern zu einem hohen Grad fremdbezogen werden (vgl. u.a. Rainfurth 2003; Statistisches Bundesamt 2004; VDMA 2002). Dennoch werden sie, wie bereits in der vorhergehenden Ausführung angedeutet wurde, einbezogen. Es muss hierbei aus Kundensicht argumentiert werden.

Unter *industriellen Serviceleistungen im weiten Sinne* sollen Leistungen verstanden werden, bei denen das Industrieunternehmen in seiner Kommunikationsarbeit als Anbieter auftritt. In diesem Fall nimmt der Kunde bspw. Finanzierungs- oder Leasingleistungen als Serviceleistungen wahr, da diese durch das Industrieunternehmen erbracht werden. Da die Kundenwahrnehmung jedoch einen individuellen Charakter aufweist, muss dieser definitorischen Abgrenzung eine Schwäche konstatiert werden. Es soll dennoch an dieser gedanklichen Abgrenzung festgehalten werden, da sie einen neuen Ansatzpunkt bietet, indirekte Serviceleistungen systematisierter abzugrenzen. Unter industrielle indirekte Serviceleistungen können daher auch Finanzierungs-, Versicherungs- und Leasingleistungen gefasst werden.

Leistungen, wie z.B. die Fremdwartung, die nicht an eigenen, sondern an fremden Produkten erbracht werden, nehmen in diesem Kontext eine Sonderstellung ein. In diesem Fall bezieht sich die Verbindung zum Kernprodukt nicht auf die gemeinsame Vermarktung. Sie stellen daher eigenständige Absatzleistungen dar. Eine Wartung an einer Fremdmaschine kann jedoch dazu führen, dass hieraus positive Rückkopplungseffekte entstehen, wenn die Leistungserbringung durch den Kunden positiv wahrgenommen wird. Die Beziehung zum Kerngeschäft muss dabei berücksichtigt werden. Diese kann auch über eine gemeinsame Ressourcennutzung erfolgen, wie bspw. vorhandene Fähigkeiten (vgl. Lorenz-Meyer 2003:34f.).

Im Rahmen dieser definitorischen Abgrenzung ist jedoch kritisch anzumerken, dass auch industrielle produktunabhängige Dienstleistungen positive Ausstrahlungseffekte auf das Kerngeschäft des Industrieunternehmens ausüben können. Industrielle Serviceleistungen, die nicht an eigenen, sondern an fremden Produkten erbracht werden, werden dennoch den indirekten industriellen Serviceleistungen zugeordnet. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass hierbei Kernkompetenzen berücksichtigt werden müssen. Ein Industrieunternehmen, das eine Wartung an einer fremden Maschine anbietet, greift auf vorhandene Kompetenzen zurück, die es sich durch das eigene Kernprodukt aneignen konnte, da Wartungsleistungen ebenso für das eigene Produktprogramm angeboten werden. Zudem würden bspw. Leistungen, wie eine Fremdwartung, ohne das Kernprodukt nicht existieren. Während die Wartung an einer fremden Maschine als Kernkompetenz eines Industrieunternehmens bezeichnet werden kann, erscheint dies für eine allgemeine EDV-Schulung als fragwürdig. Weiterhin kann argumentiert werden, dass aus der Perspektive eines Industrieunternehmens Serviceleistungen, die an fremden Produkten durchgeführt werden, eine Zusatzleistung darstellen, die neben dem Kernprodukt angeboten wird.

Leistungen, die an fremden Produkten erbracht werden, nehmen in diesem Kontext eine Sonderstellung ein.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass *industrielle Services i.e.S.*

- tendenziell einen verhältnismäßig hohen Grad an Integrativität und Immaterialität aufweisen,
- durch Industrieunternehmen hergestellt werden,
- gegenüber Kunden erbracht werden, die Unternehmen bzw. Organisationen darstellen und
- einen direkten Bezug zum Kernprodukt haben und daher den Absatz der Hauptleistung fördern.

Industrielle Serviceleistungen i.w.S. hingegen

- umfassen darüber hinaus Zusatzleistungen, die sich nicht unmittelbar auf das Kernprodukt beziehen, sondern einen weiteren Nutzen schaffen, der über den unmittelbaren Verwendungszweck des Sachguts hinausgeht. Diese können ebenso neben dem eigentlichen Kernprodukt erbracht werden. Eine Sonderstellung nehmen indirekte Serviceleistungen ein, die an Fremdprodukten vorgenommen werden.

Fazit

Kunden erwarten immer komplexere und ganzheitliche Problemlösungen.

Die in dieser Arbeit abgeleitete Typologie postuliert keine Trennschärfe. Eine eindeutige Zuordnung ist nicht immer möglich und mit einem gewissen Grad der Unschärfe verbunden. Daher stellt der aufgezeigte Typologierungsansatz vielmehr eine Systematisierungshilfe für Industrieunternehmen dar. Kunden erwarten immer komplexere und ganzheitliche Problemlösungen. Die gestiegene Anforderung aufseiten der Nachfrager stellt Industrieunternehmen vor neue Herausforderungen. Technologische und qualitative Unterschiede zwischen einzelnen Produkten sind für den Kunden nur noch schwer wahrnehmbar, da sich Produktfunktionalitäten, Qualität und Preis, stetig angleichen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich daher nicht mehr allein über Produktmerkmale realisieren. Vor diesem Hintergrund bietet der abgeleitete Typologierungsansatz für industrielle Serviceleistungen einen wichtigen Ausgangspunkt für die Gestaltung des Serviceportfolios.

In der zu Grunde liegenden Masterarbeit wurden industrielle Serviceleistungen auf einer weiteren Ebene in subjekt- und objektgerichtete Serviceleistungen unterteilt. Dabei wurde der Schwerpunkt auf subjektgerichtete Formen gelegt und der erarbeitete Typologierungsansatz weiter spezifiziert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass industrielle Serviceleistungen dazu beitragen können, eine Unique Selling Proposition (USP) zu erzielen, indem ein

zusätzlicher Kundennutzen generiert wird. Entscheidend ist dabei, dass der Kunde diese Einzigartigkeit wahrnimmt. Auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Arbeit wäre daher eine weiter gehende empirische Untersuchung der Nutzenstiftung von industriellen Serviceleistungen sinnvoll. Für ein vertiefendes Studium sei auf die zu Grunde liegende Masterarbeit verwiesen.

Quellen

- BACKHAUS, K.; VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. vollständig neu bearbeitete Auflage, Vahlen Verlag München.
- BEREKOVEN, L. (1983): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland - Band I, Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen.
- BEYER, M. (2007): Servicediversifikation in Industrieunternehmen: Kompetenztheoretische Untersuchung der Determinanten nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Dissertation Universität Hohenheim, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
- BIEBERSTEIN, I. (2006): Dienstleistungs-Marketing, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag Ludwigshafen.
- BULLINGER, H.-J.; VAN HUSEN, C. (2006): Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft, in: Barkawi, K. et al. (Hrsg.): Erfolgreich mit After Sales Services - Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik, Springer Verlag Heidelberg, S. 17-36.
- BUTTLER, G.; STEGNER, E. (1990): Industrielle Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Nr. 11, S. 931-946.
- CONTZEN, M. (2002): Qualitätsbasierte Serviceentwicklung, Dissertation Universität München.
- CORSTEN, H.; Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Oldenbourg Verlag München.
- ENGELHARDT, W. H.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (2006): Industrielles Service-Management, in: Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement - Die Instrumente des Business-to-Business-Marketings, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 209-229.
- FORSCHNER, G. (1988): Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen - Die Gestaltung immaterieller Produktbestandteile im Leistungsangebot industrieller Unternehmen, Duncker & Humblot Berlin.
- FRIEGE, C. (1995): Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing, Gabler Verlag Wiesbaden.
- GARBE, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen - Einfluss und Erfolgsfaktoren, Gabler Verlag Wiesbaden.

- GÜNTHER, C. (2001): Das Management industrieller Dienstleistungen: Determinanten, Gestaltung und Erfolgsauswirkungen, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
- HARMS, V. (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen/Kundendienst, in: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen - Handbuch für Studium und Praxis, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe Herne/Berlin, S. 129-158.
- HARTEL, D. (2002): Auditierung und Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen, 1. Auflage, TCW Transfer-Centrum München.
- HERTWECK, A. (2002): Strategische Erneuerung durch integriertes Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation Universität Stuttgart, Europäischer Verlag der Wissenschaften Frankfurt am Main.
- HILDENBRAND, K. et al. (2006): Strategische Ausrichtung des Servicegeschäfts in produzierenden Unternehmen, in: Barkawi, K. et al. (Hrsg.): Erfolgreich mit After Sales Services - Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik, Springer Verlag Heidelberg, S. 73-94.
- HILKE, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 5-44.
- HOMBURG, C.; Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 3, S. 253-281.
- JASCHINKSI, C. (1998): Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen, Dissertation RWTH Aachen, Shaker Verlag Aachen.
- JUGEL, S.; Zerr, K. (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., Nr. 3, S. 162-172.
- KOCH, V. (2010): Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen - Am Beispiel des technischen Service im Maschinenbau, Dissertation Universität Augsburg, Gabler Verlag Wiesbaden.
- LORENZ-MEYER, D. (2003): Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation Universität Jena, Gabler Verlag Wiesbaden.
- MENGEN, A. (1993): Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten - Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2009): Dienstleistungsmarketing, 6. vollständig neubearbeitete Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden.
- MEYER, A. (1983): Dienstleistungs-Marketing - Erkenntnisse und praktische Beispiele, 1. Auflage, FGM Verlag Augsburg.
- NOCH, R. (1995): Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing – Strategien und Umsetzung, Dissertation Universität München, FGM-Verlag München.

- RAMME, I. (2003): Darstellung und Bedeutung von Dienstleistungen, in: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen, Handbuch für Studium und Praxis, Neue Wirtschafts-Briefe Verlag Herne Berlin, S. 3-22.
- RAINFURTH, C. (2003): Dienstleistungsarbeit im Maschinenbau: Eine Analyse am Beispiel von kleinen Unternehmen, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Fraunhofer IRB Verlag Stuttgart.
- RÖSNER, J. (1998): Service - ein strategischer Erfolgsfaktor von Industrieunternehmen, Steuer- und Wirtschaftsverlag Hamburg.
- SANCHE, N. (2002): Strategische Erfolgsposition: Industrieller Service - Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung industrieller Dienstleistungsstrategien, Dissertation Universität St. Gallen, Difo Druck Bamberg.
- SCHUH, G. et al. (2004): Fit for Service: Industrie als Dienstleister, Carl Hanser Verlag München Wien.
- SPATH, D.; DEMUSS, L. (2003): Entwicklung hybrider Produkte- Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A. W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg, S. 463-502.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen 2002 bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors, Projektbericht, Wiesbaden.
- TÖPFER, A. (1996): Grundsätze industrieller Dienstleistungen, in: Töpfer, A.; Mehdorn (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing? Luchterhand Verlag GmbH Neuwied Kriftel Berlin, S. 23-46.
- VDMA (2002): Produktbezogene Dienstleistungen im Maschinenbau - Ergebnisse der Tendenzbefragung 2001, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., Frankfurt.
- WILDEMANN, H. (2008): Service, Leitfaden zur Erschließung von Differenzierungspotenzialen im Wettbewerb, 10. Auflage, TCW Transfer-Centrum München.

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Kurzfassung

Schlüsselwörter: Planungsmatrix, Entscheidungsmodell, Social Media Marketing, Social Media Plattformen, Web 2.0, Internetmarketing, strategische Planung, Kommunikationsziele, Strategieentwicklung

Keywords: Planning Matrix, Decision Model, Social Media Marketing, Social Media Platforms, Web 2.0, Internet Marketing, Strategic Planning, Communication Aims, Strategy Development

Das Social Media Marketing bietet Unternehmen vielfältige neue Möglichkeiten der Kundenkommunikation. Durch Social Media wird die Stimme des Kunden hörbarer. Das erhöht den Druck in allen betroffenen Branchen zur Reaktion und zum Mitmachen. Gerade dieser Mitmachdruck führt bei vielen Unternehmen dazu, aus einem rein aktionistischen Impuls, ohne gründliche Planung und Entwicklung von entsprechenden Strategien ins Social Web einzusteigen. Daher wurde ein Modell in Form einer strategischen Planungsmatrix entwickelt. Diese Matrix dient den Unternehmen als Entscheidungsgrundlage, für die Auswahl passender Social Media Strategien und Plattformen, die, basierend auf den zu verfolgenden Zielen, einen erfolgreichen Social Media Marketing-Auftritt sicherstellen.

Abstract

Social Media Marketing offers companies a wide range of new opportunities for customer communication. Through Social Media channels, customers get a stronger voice via the Internet, and this increases the pressure on companies to react and participate accordingly. However, the implementation of Social Media communication often occurs without consistent planning and the development of an appropriate Social Media strategy. Therefore, a strategic planning framework has been developed. For companies this planning framework is a basis for decision-making and for choosing the appropriate right social media strategies and tools that are most consistent with the company's specific objectives.



Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter (MBA) verantwortet das Lehrgebiet International Marketing an der Hochschule Karlsruhe.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Competitive Intelligence, Internet Marketing und International Business.

Kontakt: christian.seiter@hs-karlsruhe.de



*Katrin Fischer (M.Sc.),
Absolventin des Masterstudiengangs International Management*

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Einleitung

Das Phänomen „Social Media“ bewegt die Massen. Durch die schnelle und dynamische Entwicklung des Internets zum Web 2.0 haben soziale Netzwerke wie z.B. Facebook, Twitter oder YouTube im täglichen Leben vieler Menschen bereits einen festen Platz eingenommen – Social Media Plattformen sind als Kommunikationsinstrument nicht mehr wegzudenken.

*Social Media auf
dem Vormarsch.*

Social Media machen es jedoch nicht nur privaten Nutzern möglich, sich miteinander zu vernetzen, sondern erlauben es auch Unternehmen, sich an den Dialogen im Social Web zu beteiligen. Social Media Plattformen bieten die Möglichkeit, Konsumenten und Unternehmen zusammenzubringen und eine Basis für den Austausch und den Beziehungsaufbau zu bilden. Social Media Plattformen sind daher neben den klassischen Kanälen, wie TV, übliche Online-Werbung, Funk oder Printmedien, ein zusätzlicher Kanal zur Kundenansprache, der u.a. zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades, zur Stärkung der Kundenbindung, zur Imageverbesserung und/oder zur Neukundengewinnung beiträgt. Der Social Media Trend setzt Unternehmen jedoch zusehends unter Druck, ständig im Social Web präsent und aktiv zu sein (Universität Leipzig/Fink & Fuchs PR AG 2011:6).

Unter diesem wachsenden Druck entwickeln viele Unternehmen beim Thema Social Media Marketing einen Aktionismus, ohne zuvor eine Planung und ganzheitliche Social Media Strategie durchdacht zu haben (Jodeleit 2010:21). Fehlende Gesamtkonzepte und der mangelhafte Einsatz von Social Media Monitoring Tools und damit das Wissen darüber, was Kunden im Netz über das Unternehmen schreiben, sind Gründe für einen übereilten, ungeplanten Einstieg ins Social Web. Aktionen nach dem „Gießkannenprinzip“, die lediglich einem Mitmachdruck geschuldet sind, sind jedoch weder zielführend, noch tragen sie dazu bei, die vielfältigen Vorteile, die ein Social Media Marketing bedingen kann, auszuschöpfen. Verwaiste Social Media Unternehmensprofile und verärgerte Kunden, die keine Antwort auf Fragen in Social Media Plattformen von Unternehmen bekommen, sind die Folge.

Ein Wechsel in der Kommunikationshoheit

Aufgrund seiner Neuartigkeit und Komplexität stellt das Thema Social Media Marketing Unternehmen heute vor große Herausforderungen. Insbesondere die neuen Kommunikationsmuster im Internet sind dabei zu berücksichtigen. Aus Unternehmenssicht hat der Kunde im Internet eine deutlich hörbare Stimme und dadurch mehr Macht bekommen. Die Möglichkeit, seine Meinung im Internet zu äußern und zu verbreiten, führte zu einem Aufbruch des Kommunikationsmonopols der Unternehmen. Durch Social Media kann jedermann zu jeder Zeit seine Meinung über ein Unternehmen oder Produkt einer breiten Masse mitteilen und andere Internetnutzer wesentlich in ihrer Meinungsbildung und Kaufentscheidung beeinflussen.

*Der Druck zum
„Mitmachen“ steigt.*

Gleichzeitig bewirkt die zunehmende tägliche Informations- und damit Reizüberflutung in der heutigen Gesellschaft eine zunehmende Resistenz gegenüber Push-Werbung aus TV, Funk oder Zeitschriften. Konsumenten sind immer mehr daran interessiert, die für sie interessanten Informationen selbst zu selektieren und nicht relevante Inhalte auszublenden. Im Internet entscheiden Nutzer deshalb sehr genau, welche Informationen sie benötigen und beschaffen sich diese nach dem Pull-Prinzip. Die neuen Kommunikationsformen im Web zwingen Unternehmen dazu, alte Werbemuster aufzubrechen und das Marketing nach neuen Regeln zu gestalten. Daher hat sich eine neue Disziplin herausgebildet – das Social Media Marketing.

Was ist Social Media Marketing?

Social Media Marketing bedeutet Kommunikation und Zuhören.

Beim Social Media Marketing werden Social Media Plattformen für die zielgerichtete Vermarktung von Produkten oder Services genutzt (Hartmann 2011:37). Aber Social Media Plattformen dürfen nicht einzig und allein als zusätzlicher Kanal zum bloßen Senden von Werbebotschaften im Sinne einer One-to-Many-Kommunikation genutzt werden (Evans 2008:38). Es geht vielmehr darum, den direkten Kontakt zur Zielgruppe aufzunehmen, sich am Austausch und an den Diskussionen um das eigene Unternehmen zu beteiligen, Interesse für Kunden zu zeigen, diese zu unterstützen und zu informieren. Erfährt der Kunde durch das Unternehmen eine Wertschätzung, erhält dieses u.U. im Gegenzug Kundenwerte in Form von Lob, Kritik oder Verbesserungsvorschlägen. Diese Interaktionen zu pflegen und zu beleben und dadurch Multiplikatoren für positive Gespräche über das Unternehmen zu gewinnen, sind beim Social Media Marketing wichtiger, als reine Werbebotschaften nach dem Push-Prinzip zu senden. Unternehmen und Kunden treffen sich auf einer virtuell sozialen Ebene, auf der beide Parteien von der Many-to-Many-Kommunikation und -Interaktion profitieren.

Für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Social Media Marketing konnten zwei elementare Grundbestandteile identifiziert werden:



Abb. 1: Grundbestandteile eines Social Media Marketings (eigene Darstellung)

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Um ihre Marketingziele zu erreichen, müssen Unternehmen auf der einen Seite aktiv eigene Inhalte erstellen. Auf der anderen Seite müssen Unternehmen zuhören, was und wo über sie im Internet geschrieben und wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird (Social Media Monitoring). Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine Ziel- und Strategiebestimmung.

Planung statt Aktionismus

Analyse der Ausgangssituation

Der erste Schritt vor Einführung eines Social Media Marketing Konzepts sollte immer die Betrachtung der internen und externen Unternehmensumwelt sein. Im Rahmen eines Brand Monitorings soll erörtert werden, ob und in welchem Umfang das eigene Unternehmen bereits in den Gesprächen im Social Web auftaucht. Des Weiteren muss die Konkurrenz hinsichtlich deren Social Media Aktivität beobachtet werden. Im Rahmen eines Kunden Monitorings muss nachfolgend festgestellt werden, in welchen Social Media Kanälen sich die eigene Zielgruppe aufhält und wo und in welcher Qualität die Zielgruppe über das Unternehmen spricht.

*Eine gründliche
Planung ermöglicht
ein zielgerichtetes
Vorgehen.*

Zielgruppenprofile im Social Web

Eine Klassifizierung nach rein soziodemografischen Kriterien ist im Social Web häufig nicht möglich und daher eine Gruppierung nach verhaltensorientierten Merkmalen sinnvoller. Da die Art und Weise, wie sich Nutzer im Social Web verhalten, stark von deren Bereitschaft zur Aktivität geprägt ist, hat das US-Unternehmen Forrester Research eine Typisierung der Nutzertypen von Social Media vorgenommen:

Nutzertypen	Charakteristische Merkmale
Kreatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichen einen Blog • Veröffentlichen eigene Webseiten • Laden selbst erzeugte Videos hoch • Laden selbst erzeugte Audios / Musik hoch • Schreiben Artikel oder Geschichten und laden sie hoch
Kritiker	<ul style="list-style-type: none"> • Schreiben Bewertungen / Besprechungen von Produkten oder Dienstleistungen • Geben Kommentare zu Blogs von anderen Leuten ab • Liefern Beiträge zu Onlineforen • Tragen zu Artikeln in einem Wiki bei oder bearbeiten sie
Sammler	<ul style="list-style-type: none"> • Benutzen RSS-Feeds • Taggen Webseiten oder Onlineforen • „Stimmen“ online für Webseiten
Mitmacher	<ul style="list-style-type: none"> • Unterhalten ein Profil auf einer Seite für soziales Networking • Besuchen Seiten für soziales Networking
Zuschauer	<ul style="list-style-type: none"> • Lesen Blogs • Sehen sich Videos von anderen Benutzern an • Hören sich Podcasts an • Lesen Onlineforen • Lesen Bewertungen / Besprechungen von Kunden
Inaktive	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligen sich an keiner dieser Aktivitäten

Abb. 2: Social Technographics Nutzertypen von Forrester Research (Bernoff/Li 2009: 51)

Mit dem ebenfalls von Forrester Research entwickelten und im Internet frei verfügbaren Social Technographics Profile (http://empowered.forrester.com/tool_consumer.html) wird die Anzeige der Ausprägung der einzelnen Nutzertypen nach Alter, Land und Geschlecht ermöglicht. Ist die eigene Zielgruppe z.B. hauptsächlich der Nutzergruppe der Zuschauer zuzuordnen, sollten Social Media Plattformen auf informative Elemente abzielen, während Kreatoren in einem viel stärkeren Maße zum Mitmachen und Interagieren bewegt werden können.

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Welche Ziele sollen mit einer Social Media Kommunikation erreicht werden?

Social Media Marketing Ziele müssen in ein hierarchisches Zielsystem eingeordnet werden.

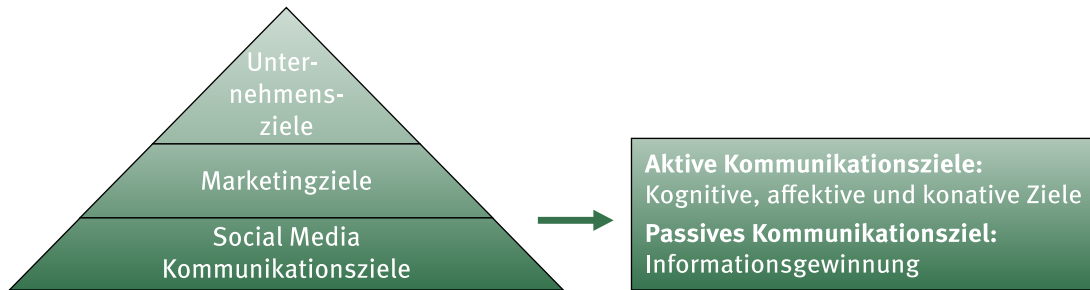


Abb. 3: Zielpyramide (eigene Darstellung)

Eine Zurechenbarkeit der Social Media Kommunikationsziele zum ökonomischen Erfolg, wie Absatz oder Umsatz, ist schwierig und wenig zielführend. Deshalb wird hier auf das psychologische Konstrukt der Nutzer abgezielt und eine Einteilung nach kognitiven, affektiven und konativen Zielen vorgenommen.

Eine Einteilung in kognitive, affektive und konative Ziele wird vorgenommen.

Kognitive Ziele beziehen sich auf die Generierung von Aufmerksamkeit, die Wahrnehmung, Kenntnis, das Verständnis und Wissen über das Unternehmen oder sein Leistungsangebot, seine Produkte oder Marken.

Affektive Ziele beziehen sich dagegen auf das Erleben der Kommunikationsinhalte und zielen damit auf die Bildung von positiven Gefühlen und Einstellungen bei den Konsumenten ab.

Bei den *konativen Zielen* steht vor allem der Versuch einer Verhaltensänderung oder -beeinflussung beim Konsumenten wie das Wecken von Kaufabsichten oder die Förderung von electronic Word-of-Mouth (eWOM) im Mittelpunkt. Weiterhin kann das Ziel verfolgt werden, über Social Media Informationen über Kunden, den Markt etc. zu gewinnen (Bruhn 2011:1114).

Welche strategischen Ansätze gibt es?

Im Rahmen der Strategieentwicklung muss nun festgelegt werden, wie sich ein Unternehmen langfristig im Social Web verhalten will, um die gesetzten Ziele der Social Media Kommunikation zu erreichen. Die folgenden fünf Strategien haben sich dabei als maßgeblich herausgebildet:

Es gibt fünf maßgebliche Strategieoptionen.

Passives Vorgehen	1. Zuhören & Marktforschung
	2. Zuhören & Unterstützen
Aktives Vorgehen	3. Markenpräsenz & Information
	4. Proaktive Dialogkommunikation
	5. Kundenintegration & Markenbegeisterung

Abb. 4: 5 Strategieoptionen einer Social Media Kommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

Die verschiedenen Strategieoptionen weisen unterschiedliche Sender-Empfänger-Relationen auf.

Die verschiedenen Strategieoptionen kommen dadurch zu Stande, dass sie sich hinsichtlich der Art und des Grades der Kommunikation und Interaktion unterscheiden und damit unterschiedliche Sender-Empfänger-Relationen aufweisen.

(1) Strategie des Zuhörens und der Marktforschung

Bei dieser Strategie verhält sich das Unternehmen vollkommen passiv und beobachtet die Gespräche im Social Web als ergänzenden Kanal zur klassischen Marktforschung, indem nutzergenerierte Inhalte in Blogs, Bewertungsseiten oder Communities ungefiltert und von den Nutzern unbemerkt beobachtet werden. Auf diese Weise können Anhaltspunkte für Produktverbesserungen, Reaktionen auf Neuprodukteinführungen oder Marketingkampagnen in anderen Medienkanälen erfasst und daraufhin verarbeitet und optimiert werden (Hettler 2010:83).

(2) Strategie des Zuhörens und der Unterstützung

Das Unternehmen betreibt – ebenso wie bei der zuvor genannten Strategie – Social Media Monitoring und verhält sich zuhörend und beobachtend. Bei Bedarf kommt es aber aus der Beobachterrolle heraus und beteiligt sich an bestehenden Gesprächen über das Unternehmen im Social Web, z.B. in Communities, Foren oder Blogs, in denen auf nutzergenerierte Kommentare oder Fragen geantwortet wird. Daran kann sich eine Dialogkommunikation anschließen.

(3) Strategie der Markenpräsenz und Information

Hierbei geht es darum, Social Media Kontaktpunkte in den für die Zielgruppe relevanten Plattformen aufzubauen und den Kunden eine Anlaufstelle für die Kontaktaufnahme und Informationssuche zu geben, allgemeine Präsenz zu zeigen und offizielle Markeninformationen im Social Web bereitzustellen. Initiator für eine Kontaktaufnahme ist jedoch hier, im Gegensatz zur zuvor dargestellten Strategie, der Kunde selbst (Hettler 2010:109). Der gegenseitige Informationsaustausch und das Interesse, den Kunden ernst zu nehmen, wird hierbei angestrebt. Ziel ist es,

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Informationen über die Konsumenten zu gewinnen, sie zu unterstützen und dadurch die Kundenbindung und -zufriedenheit zu stärken. Wenn Diskussionen allerdings nicht zielführend sind, kann gleichzeitig regulativ eingegriffen werden.

(4) Strategie der proaktiven Dialogkommunikation

Hier geht es darum, eigene Inhalte zu erstellen und Gespräche mit Nutzern proaktiv anzustoßen, zu steuern und den Nutzer einzubeziehen. Der Fokus liegt hier weniger auf der Informationsvermittlung, sondern auf dem Einbezug und Engagement der Nutzer, z.B. durch die Aufforderung, Beiträge oder Fotos einzureichen. Das Vorgehen ist insbesondere dazu geeignet, einem Publikum neue Produkte vorzustellen oder vorab die Bereitschaft für die Einführung eines neuen Produktes zu prüfen. Vornehmlich werden positive Informationen mitgeteilt, die beim Nutzer positive Emotionen auslösen und zur Einstellungs- oder Verhaltensänderung führen sollen (Bruhn 2011:1131). Häufige Prinzipien bei der proaktiven Dialogkommunikation sind die gezielte Verbreitung von Inhalten auf ausgesuchten Plattformen mit dem Ziel, eine schnelle Weiterverbreitung durch die Mithilfe der Nutzer zu erzielen und Gespräche anzuregen.

(5) Strategie der Kundenintegration und Markenbegeisterung

Hierbei werden durch gezielte Maßnahmen ein gesteigertes Engagement und Integration der Nutzer mit dem Ziel, Markenbegeisterung, Markenvertrauen und Markenbindung zu erzielen, angestrebt. Zudem wird der Nutzer zu einem positiven eWOM aktiviert (Gruber 2008:79). Maßnahmen hierzu sind z.B. der Einbezug in die Abstimmung über neue Produkte, der Aufruf, sich als Produkttester zu bewerben oder Kunden in Brand Communities zusammenzuführen. Die Strategie der Kundenintegration und Markenbegeisterung sieht des Weiteren die Gewinnung und Aktivierung von Markenbotschaftern vor. Diese verbreiten positives eWOM, indem sie in ihren Blogs, Sozialen Netzwerken oder über Twitter für ein Unternehmen werben und zwang- und kostenlos über ihre persönlichen Kauf- und Konsumerfahrungen mit einer Marke berichten.

Welche Social Media Plattformen gibt es?

Je nach Strategie und Zielsetzung bieten sich verschiedene Social Media Plattformen/Technologien an. Für das Marketing mit Social Media sind dies:

- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook)
- Twitter
- Foto- und Videosharing
- Podcasting
- Bloggen

- Mitreden in Communities oder Betreiben einer eigenen Brand Community
- Verfolgen von Bewertungsportalen
- Social Bookmarking

Optimale Auswahl von Zielen, Strategien und Technologien

Wie kann eine optimale Zuordnung stattfinden?

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass Unternehmen aus einer Vielzahl von Möglichkeiten hinsichtlich der Zielbestimmung, Strategie- und Technologieauswahl schöpfen können. Wie eingangs erläutert wurde, erfolgt diese Auswahl aus dem Mitmachdruck heraus oder aufgrund mangelnder Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge im Social Web häufig unbedacht und vorschnell. Daher wurde eine Auswahlmatrix entwickelt, in der die drei Auswahlgrößen (1) Ziele, (2) Strategien und (3) Technologien gegenübergestellt wurden. Danach wurden jeweils Strategien und Technologien auf deren Eignung zur Erreichung der verschiedenen Social Media Ziele untersucht und Punkte (0-3) für die Eignung vergeben. Als Bewertungsmaßstab dienten die folgenden Kriterien:

Ziele		Kriterien
Passiv	Informations-einholung	1. Möglichkeit, ehrliches und offenes Kundenfeedback zu erhalten 2. Aktivierung der Konsumenten, ihr Feedback abzugeben 3. Erfassung der Kundenbedürfnisse
Aktiv	Kognitive Ziele: Aufmerksamkeit Wissen	1. Aktivierung durch Senden von Reizen zur Stimulierung der Wahrnehmung 2. Erzielung einer hohen Reichweite einer Botschaft 3. Vermittlung tiefer gehender Informationen (über eine Marke, Produkt, etc.)
	Affektive Ziele: Einstellungsänderung Vertrauensbildung Emotionalität	1. Hoher Grad der Kundenorientierung (Beschwerdeerklärung, Fragebeantwortung etc.) 2. Aktivierung durch positive emotionale Erlebnisse 3. Integration in die Dialogkommunikation
	Konative Ziele: Verhaltensänderung Kundenbindung Kauf	1. Hohes Involvement der Nutzer 2. Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung 3. Motivation zur Generierung von eWOM

Abb. 5: Kriterienliste (Quelle: eigene Darstellung)

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Pro Strategieoption und Social Media Plattform wurde untersucht, inwiefern sie die drei Kriterien pro Zielsetzung erfüllen.

Für die Erfüllung aller drei Kriterien wurden drei Punkte vergeben, was eine sehr gute Eignung impliziert. Die Erfüllung von zwei Kriterien (2 Punkte) bedeutet eine gute Zuordnung. Wird nur ein Kriterium erfüllt (1 Punkt) ist die Zuordnung von Strategie oder Technologie zum Ziel nicht mehr optimal, während eine Nichterfüllung (0 Punkte) gar keine Eignung impliziert.

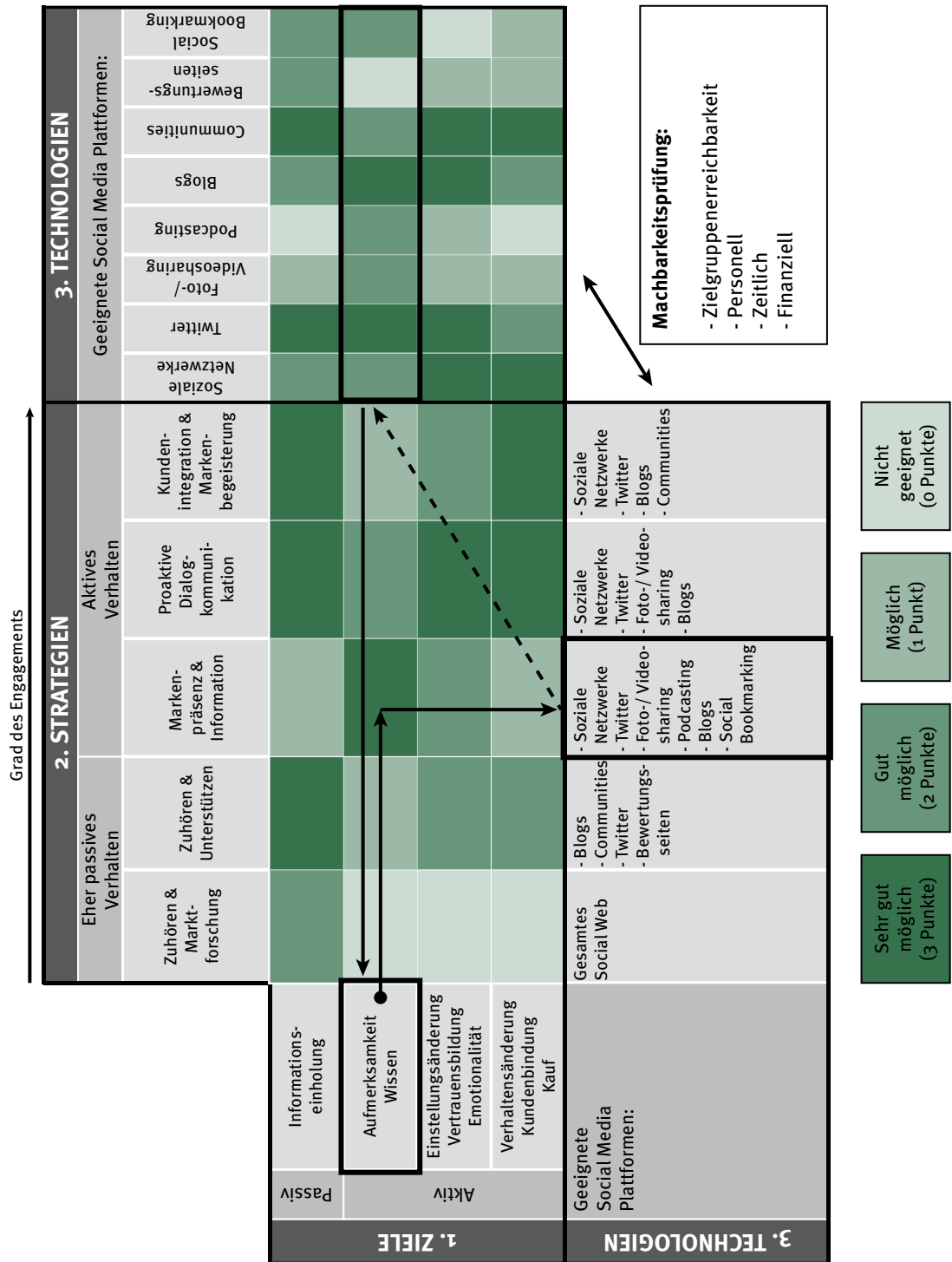
Die Erfüllung aller drei Kriterien impliziert eine sehr gute Eignung.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Punktevergabe für die Eignung der fünf genannten Strategieoptionen zur Erfüllung der Social Media Ziele.

Ziel	Kriterien	Strategieoptionen				
		1	2	3	4	5
Informations-einholung	1. Möglichkeit, ehrliches und offenes Kundenfeedback zu erhalten 2. Aktivierung der Konsumenten, ihr Feedback abzugeben 3. Erfassung der Kundenbedürfnisse	2	3	1	3	2
Kognitive Ziele	1. Aktivierung durch Senden von Reizen zur Stimulierung der Wahrnehmung 2. Erziehung einer hohen Reichweite einer Botschaft 3. Vermittlung tief gehender Informationen (über eine Marke, Produkt etc.)	0	1	3	2	1
Affektive Ziele	1. Hoher Grad der Kundenorientierung (Beschwerdeerklärung, Fragenbeantwortung etc.) 2. Aktivierung durch positive emotionale Erlebnisse	0	2	2	3	2
Konative Ziele	1. Hohes Involvement der Nutzer 2. Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung 3. Motivation zur Generierung von eWOM	0	2	1	3	3

Abb. 6: Ziel-Strategiebewertung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Punkte wurden im Folgenden in einen Farbcode übertragen, um eine bessere Lesbarkeit der Auswahlmatrix zu gewährleisten.



Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Die eingezeichneten Pfeile zeigen an, wie die Matrix gelesen werden muss. Zunächst muss ein Ziel/mehrere Ziele festgelegt werden, z.B. die Erzielung von Aufmerksamkeit und Wissen (kognitive Zielsetzung). Davon ausgehend wird in horizontaler Richtung die passendste Strategieoption ausgewählt, die anhand des Farbcodes ersichtlich ist. Die optimale Strategie ist mit Dunkelgrün gekennzeichnet und im Beispielsfall die Strategie der „Markenpräsenz und Information“. In vertikaler Richtung sind bereits diejenigen Social Media Plattformen eingetragen, die grundsätzlich für diese Strategieoption infrage kommen. In einem nächsten Schritt müssen diese dann auf deren Eignung zur Zielerreichung geprüft und dadurch eine Priorisierung bei der Technologieauswahl vorgenommen werden, indem in horizontaler Richtung Technologien und Ziele gegenübergestellt werden. Im Beispielsfall eignen sich hier insbesondere Twitter und das Bloggen, jedoch erweisen sich auch die anderen Social Media Plattformen – bis auf das Verfolgen von Bewertungsseiten – als mögliche Social Media Plattformen.

Der Farbcode der Matrix lässt auf einen Blick erkennen, dass es für eine Zielsetzung jeweils eine oder zwei optimale Strategielösungen gibt, die durch die dunkelgrünen Felder markiert sind. Dies soll in keinem Fall implizieren, dass nur die dunkelgrünen Felder zur Auswahl stehen dürfen. Auch die mittelgrün markierten Handlungsoptionen können sich noch für die Auswahl eignen. Ein hellgrün markiertes Feld ist nur noch mit Abstrichen für eine Handlungsoption zu empfehlen, während bei einem sehr hellgrünen Feld gar kein Zusammenhang mehr zwischen Ziel und Strategie bzw. Technologie festgestellt werden kann.

Für das festgelegte Ziel wird die passendste Strategieoption ausgewählt.

Machbarkeitsprüfung

Empfehlungen aus der Matrix dürfen nicht unreflektiert übernommen werden. Die optimalen Strategien und Technologien, die sich aus der Matrix ergeben, müssen unter Beachtung einiger einschränkender Fragestellungen im Rahmen einer Machbarkeitsprüfung reflektiert werden. Folgende Fragen sollte ein Unternehmen daher immer und zwingend realistisch einschätzen und für sich beantworten:

Empfehlungen aus der Matrix dürfen nicht unreflektiert übernommen werden.

Frage 1: Nutzt die eigene Zielgruppe die infrage kommenden Social Media Plattformen und wird sie durch die verfolgte Strategie angesprochen?

Antworten hierauf bieten Erkenntnisse aus dem Kundenmonitoring, Nutzerstudien und der Betrachtung des o.a. Social Technographics Profils.

Frage 2: Sind die personellen und zeitlichen Ressourcen ausreichend vorhanden, um die vorgeschlagenen Strategien und Plattformen zu betreuen?

Je höher der Grad der Aktivität der vorgeschlagenen Strategie und Plattform ist, desto mehr personelle und zeitliche Ressourcen werden u.U. hierfür gebunden.

Frage 3: Stehen die erforderlichen finanziellen Ressourcen bereit?

Social Media Marketing ist nicht kostenlos, sondern erfordert unterschiedlich hohe Anlaufkosten für die Planung und Entwicklung sowie laufende Kosten für die Betreuung, die unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Fallbeispiel „Solarfix GmbH“

Das folgende Fallbeispiel soll verdeutlichen, wie die Auswahlmatrix in Abbildung 7 zu lesen ist und wie auf diese Weise Entscheidungen im Hinblick auf die Social Media Planung vorzunehmen sind.

Das fiktive mittelständische Unternehmen „Solarfix GmbH“ ist im Bereich der Herstellung und des Vertriebs von Solaranlagen aktiv. Zielgruppe des Unternehmens sind private Hausbesitzer und solche, die es noch werden wollen. Die Auftragszahlen stagnieren, weil viele Anbieter auf den Markt für Solarenergie drängen und ein großes Angebot am Markt die Folge ist.

Das Ziel einer Umsatzsteigerung soll insbesondere über eine Erhöhung der Markenbekanntheit bei der Zielgruppe der Hausbauer (Alter 25-34 Jahre) in Deutschland erreicht werden. Teil des Marketingplans für das neue Geschäftsjahr ist des Weiteren die Einführung eines Social Media Marketing Konzepts. Folgende Schritte sind hierbei zu bearbeiten:

1. Zielbestimmung:

Markenbekanntheit ist ein kognitives Ziel und wird in der Matrix mit den Schlagwörtern „Aufmerksamkeit und Wissen“ umrissen.

2. Strategieauswahl:

Ausgehend von dem unter 1. festgelegten Ziel dokumentiert das mit drei Punkten bewertete und damit dunkelgrün markierte Feld in der Matrix die optimale Strategieoption, und zwar die der „Markenpräsenz und Information“.

3. Geeignete Social Media Plattformen:

Für diese Strategie kommen generell soziale Netzwerke, Twitter, Videosharing, Podcasting, Blogs oder das Social Bookmarking infrage. Um deren Eignung zur Erreichung des Ziels der Aufmerksamkeitssteigerung zu bewerten und eine Priorisierung bei der Auswahl der Technologien vorzunehmen, wird die Ziel-Technologie-Bewertung angestellt (diagonaler Pfeil). Aus dem Farbcode ergibt sich, dass Twitter und Blogs am besten geeignet sind. Aber auch soziale Netzwerke, Videosharing, Podcasting und das Social Bookmarking sind für die Zielerreichung noch empfehlenswert.

4. Machbarkeitsprüfung:

Laut Social Technographics Profile ist die anvisierte Zielgruppe vor allem der Nutzergruppe der Zuschauer und der Mitmacher zuzuordnen. Diese sind aufgrund ihrer typischen Eigenschaften grundsätzlich für die Strategie der „Markenpräsenz und Information“ empfänglich. Als Zuschauer lesen sie themenbezogene Blogs oder informieren sich in themenbezogenen Communities und Netzwerken. Die Mitmacher unterhalten dabei auch Profile in sozialen Netzwerken.

Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation

Da die Solarfix GmbH nur wenig personelle und finanzielle Ressourcen für ein Social Media Marketing Konzept zur Verfügung hat, kommen nur Social Media Plattformen infrage, die mit wenig Betreuungsaufwand und Kosten verbunden sind.

Für die Solarfix GmbH würde sich in diesem Fall die Errichtung eines Blogs anbieten. Zwar würden Kosten für dessen Einrichtung anfallen, eine spätere Betreuung des Blogs könnte aber nachfolgend auf mehrere Personen im Unternehmen aufgeteilt werden. Mitarbeiter könnten über aktuelle Projekte des Unternehmens, deren neue Technologien zur Solartechnik, über Studien zu Einsparungen durch Solarenergie etc. schreiben und sich durch diese fachkompetenten Beiträge als Experten hervorheben. Verlinkungen zu und von anderen Blogs verbessern das Suchmaschinenranking und tragen damit zur Markenbekanntheit bei.

Fazit

Die entwickelte Auswahlmatrix stellt als Modell einen allgemeinen Handlungsrahmen für Unternehmen dar, die den Einstieg ins Social Web andenken bzw. die ihre Social Media Strategien optimieren wollen. Sie kann der Komplexität der gesamten Social Media Aktivitäten daher nicht vollumfänglich gerecht werden. Weil es sich dabei um eine Vereinfachung der Wirklichkeit handelt, dürfen Empfehlungen auf Basis der Matrix deshalb nicht unreflektiert übernommen werden.

Aufgrund ihres einfachen und schlagwortartigen Aufbaus muss die Matrix u.U. auf unternehmerische Einzelfälle angepasst werden. Allerdings ist die erstellte Auswahlmatrix ein probates Instrumentarium, mit dem die Mindestanforderungen an die Planung eines Social Media Marketing Konzepts, und zwar die Auswahl von Zielen, Strategien und Technologien, abgedeckt werden. Sie soll Unternehmen in überschaubarer Art und Weise aufzeigen, welche Strategien und Technologien ausgewählt werden sollten, um eine optimale Zielerreichung zu erhalten.

Die Matrix ist aufgrund ihres einfachen Aufbaus und der anschaulichen farblichen Gestaltung sehr einfach und verständlich zu lesen. Auf zu viele Details und Unterpunkte wurde bewusst verzichtet und Wert auf die maßgeblichen Schlagwörter gelegt. Die drei Dimensionen können so jederzeit durch einfaches horizontales und vertikales Lesen zueinander in Bezug gesetzt werden.

Auf diese Weise kann dem Problem, Social Media Aktionen nach dem „Gießkannenprinzip“ anzuwenden, ohne einen Bezug zu zuvor definierten Zielen herzustellen, vorgebeugt und zielgerichtete Maßnahmen getroffen werden.

Mit der Auswahlmatrix werden die Mindestanforderungen an die Planung eines Social Media Marketing Konzepts abgedeckt.

Quellen

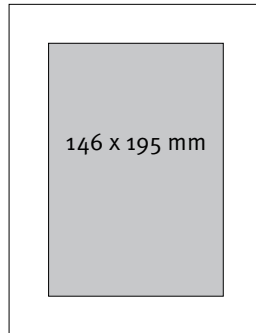
- BERNOFF, J.; LI, C. (2009): Facebook, YouTube, Xing & Co – Gewinnen mit Social Technologies, Carl Hanser Verlag, München.
- BRUHN, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation / Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2011.
- EVANS, D. (2008): Social Media Marketing – An hour a day, Wiley Verlag, Indianapolis.
- GRUBER, G. (2008): Planungsprozess der Markenkommunikation in Web 2.0 und Social Media, VDM Verlag, Saarbrücken.
- JODELEIT, B. (2010): Social Media Relations, dpunkt Verlag, Heidelberg.
- HARTMANN, D. (2011): Live Communication und Social Media – die perfekte Symbiose, in: Marketing Review St. Gallen, Aufl. 02/2011, S. 34-39.
- HETTLER, U. (2010): Social Media Marketing, Oldenbourg Verlag, München.
- UNIVERSITÄT LEIPZIG / FINK & FUCHS PR AG (2011): „Social Media Governance Studie 2011“, <http://www.ffpr.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dokumente/Social_Media_Governance_2011_-_220811_Final.pdf>, Abruf vom 24.08.2011.

Mediadaten markeZin

Die Marketing-Fachgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe plant die fünfte reguläre Ausgabe der Karlsruher Marketing-Fachschrift „markeZin“ im Februar 2014. Darin enthalten sind Artikel zu aktuellen Marketing-Themen aus den Bereichen Forschung und Praxis. Die fachlichen Schwerpunkte sollen hier praxisnahen Bezug finden.



Vorschau Cover



Satzspiegel



1/1 Seite

Zielgruppe:	Fach- und Führungskräfte aus der Region Karlsruhe, Marketinginteressierte, Professoren, Studenten
Anzeigenschluss:	15. Oktober 2013
Auflage:	3.000 Stück
Erscheinungsdatum:	15. Februar 2014
Anzeigenpreis:	€ 500, -- (zzgl. 19% Mehrwertsteuer)*
1/1 Seite:	Vierfarbdruck oder schwarz/weiß
Format:	185 x 240 mm (plus 3 mm Anschnitt)
Satzspiegel:	146 x 195 mm

*Die Finanzierung der Versandkosten erfolgt über die Anzeigen. Ein Gewinn ist mit der Herausgabe der Marketing-Fachschrift nicht verbunden.

Bitte per E-Mail an christoph.ewert@hs-karlsruhe.de oder per Fax an 0721 / 925 1947 zurücksenden:

Ja, wir möchten eine Anzeige schalten!

Firma: _____

Ansprechpartner: _____

Adresse: _____

E-Mail-Adresse: _____

Unterschrift: _____

Besuchen Sie uns auch gerne auf unserer Internetseite www.markeZin.de

Dort finden Sie weitere interessante Informationen rund um das Thema Marketing, die Vollversionen der Artikel dieser Ausgabe, sowie alle bisher herausgegebenen Ausgaben der Marketing-Fachschrift **markeZin**.

Sie kennen weitere Interessenten für diese Fachschrift oder möchten Ihr Exemplar bequem nach Hause geliefert bekommen?

Bitte senden Sie eine E-Mail (Betreff „Interessant markeZin“) mit dem Namen und der vollständigen Adresse an christoph.ewert@hs-karlsruhe.de, damit wir Sie oder den Interessenten in unsere Datenbank aufnehmen können.

Sie haben Fragen, Kritik oder Anregungen zu unserer Marketing-Fachschrift markeZin?

Bitte kontaktieren Sie uns unter **Telefon 0721/925 1935** oder senden Sie eine E-Mail an christoph.ewert@hs-karlsruhe.de. Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

Impressum

Herausgeber:

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe

Verantwortlicher:

Christoph Ewert,
christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

Redaktion:

Christoph Ewert (W), Reinhold König (W),
Dr. Christian Seiter (W), Dr. Marion Murzin (W),
Anna Layer (W), Patricia Mast (IMM)

Konzeption, Layout, Anzeigen:

Anna Layer, Patricia Mast

Korrektur/Lektorat:

Anna Layer, Patricia Mast

Titelbild:

Urheber: Fotolia

Druck:

Stober GmbH, Druckerei und Verlag

Auflage:

3.000 Stück, einmal jährlich

Copyright:

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch die Redaktion.

Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:

2013/Karlsruhe

ISSN 1869-9820

Marktforschung

Informationsvorsprung mit Gewinn

Wissen Sie, was Ihre Kunden denken?

Wir bringen es für Sie in Erfahrung.



COBUS Marktforschung zeigt Ihnen:

- ▶ Was Ihre Kunden wirklich denken!
- ▶ Wie Sie die Zufriedenheit und Bindung zu Ihren Kunden erheblich steigern!
- ▶ Wie und wo Sie neue Märkte und neue Kunden finden!
- ▶ Wie Sie Ihre Umsätze durch optimale Preisstrukturen steigern!
- ▶ Wie Sie Ihre Werbung effizient und zielgruppengerecht gestalten!

Kompetenz, auf die Sie sich verlassen können.

Seit 20 Jahren arbeiten wir für namhafte Unternehmen in ganz Europa.



**Ihr Ansprechpartner:
Dipl.Ing. MBM Uwe Leest**

**Leopoldstraße 1
76133 Karlsruhe
Tel.: 0721/16009-0
E-Mail: info@cobus.de
www.cobus.de**



Hier wird Software gemacht!

Du hast in Karlsruhe viel vor? Wunderbar! Dann komm zu BrandMaker. 1999 gegründet, ist BrandMaker heute Europas führender Anbieter von Marketing-Software. Modern, innovativ und vor allem aus der IT-Region Karlsruhe, ist die softwarebasierte Unterstützung des Marketings unser Thema. Wenn auch Du Interesse daran hast, unseren Erfolg mitzugestalten, dann bist Du bei uns genau richtig. Wir suchen Werkstudenten und Absolventen folgender Fachrichtungen:

Vertriebs- und Wirtschaftsingenieurwesen

Informatik

International Management

Wirtschaftsinformatik

Marketing

Wir freuen uns auf Deine Initiativbewerbung
unter: hr@brandmaker.com

Aktuelle Stellenangebote unter: www.brandmaker.com/jobs

