

Marketing- und Vertriebscontrolling

Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice

Bearbeitet von
Prof. Dr. Andreas Klein

1. Auflage 2014. Buch. 280 S. Gebunden
ISBN 978 3 648 05712 4

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Social Media Controlling – oder was wollen wir eigentlich in Facebook?

- Viele ältere Manager haben den ersten Internet-Boom verpasst. Diese negative Erfahrung führt zu einer – häufig wenig reflektierten – Tendenz, jeden Technologie-Trend mitzumachen, anstelle diesen zu hinterfragen.
- Nur relativ wenige Unternehmen haben Produkte/Dienstleistungen und Käufersegmente, die für Success Stories des Social Media Marketing geeignet sind.
- Alle anderen Unternehmen müssen die Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit ihre Social-Media-Aktivitäten grundsätzlich hinterfragen. Sind diese unvermeidbar, sind zieladäquate Kennzahlen zu definieren. Danach ist Einsatz von Tools zur Planung und Kontrolle dieser Kennzahlen sowie zugehöriger Maßnahmen notwendig.
- Zieladäquate Kennzahlen dürfen sich nicht auf die Reichweite beschränken, sondern müssen unbedingt das Sentiment erfassen.

Inhalt		Seite
1	Social Media Controlling statt Social Media Monitoring	65
1.1	Die Angst, einen Trend zu verpassen, ist kein guter Berater	65
1.2	Social Media Controlling statt Social Media Monitoring ..	66
1.3	Exkurs: Was ist Social Media in Deutschland?	67
2	Kreislauf des Social Media Controlling	67
3	Zielbildung und Planung des Social Media Marketing	68
3.1	Stufe 1: Grundsätzliches Interesse – „Dabei sein ist alles“ .	69
3.2	Stufe 2: Passive Notwendigkeit, passives Verhalten	70
3.3	Stufe 3: Passive Notwendigkeit, aktives Verhalten	70
3.4	Stufe 4: Aktive Nutzung im Rahmen des Marketings	71
4	Stufen des Social Media Controlling	71
4.1	Social Media Planning und Monitoring für Stufe 1	71
4.2	Social Media Planning und Monitoring für die Stufen 2 und 3	72
4.3	Social Media Planning und Monitoring für Stufe 4	75
4.4	Zuordnung von Unternehmen zu den Stufen	77
5	Literaturhinweise	78

■ Der Autor

Prof. Dr. Kai Wiltinger, Leiter der Fachgruppe Rechnungswesen, Controlling und Finanzen an der FH Mainz und externer Partner der Unternehmensberatung Capitem (Pfäffikon, Schweiz). Er war in Führungspositionen der E.ON-, Bertelsmann- und BASF-Gruppen sowie für die Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partner tätig.

1 Social Media Controlling statt Social Media Monitoring

1.1 Die Angst, einen Trend zu verpassen, ist kein guter Berater

Ich möchte diesen Beitrag mit einer Geschichte beginnen, die ein Beratungskollege gerne und häufig erzählt.

Nach seiner Promotion Mitte der 90er-Jahre ging dieser in die interne Beratung einer großen deutschen Bank. Einer seiner ersten Aufträge war ein 20-minütiger Vortrag über die Chancen und Risiken des Internets bei einem Meeting aller Bereichsvorstände, der damals sehr mächtigen zweiten Führungsebene der Bank. Natürlich hatte die Bank damals schon eine Internetseite – wie bei der Konkurrenz bestand diese aus vielen verlinkten, aber statischen HTML-Seiten.

Verunsicherung von Managern gegenüber neuen Technologien

Der Vortrag des jungen Kollegen fokussierte sich aber auf die noch neuen Möglichkeiten des Internetbankings. Die Bereichsvorstände folgten seinem Vortrag in bester Laune und ungewohnt wohlwollend. In der anschließenden Diskussion fasste einer von ihnen aber die allgemeine Meinung zusammen: „Ihr Vortrag war höchst interessant. Als führende Bank sollten wir auch auf jeden Fall ein Internetbanking aufbauen, um hier unsere Kompetenz zu zeigen. Aber glauben Sie mir eines: Internetbanking wird immer etwas für ein kleines „Techi“-Segment unter unseren Kunden bleiben. Die große Mehrheit wird das tägliche Banking wie Überweisungen oder den Kauf von Aktien auch in 50 Jahren noch in der Bankfiliale erledigen wollen.“

Dass dieser Bereichsvorstand irrte, weiß heute jeder Manager. Mit seiner Fehleinschätzung war er damals auch nicht alleine. Aber genau diese Erfahrung, die Entwicklung des Internets unterschätzt zu haben, hat zu einer tiefen Verunsicherung älterer Manager im Hinblick auf neue IT-basierte und insbesondere Web-basierte Technologien geführt. In den Köpfen der Generation 45+ gibt es eine sehr tiefsitzende Angst, wichtige Trends zu verpassen. Dies hat zur Konsequenz, dass Geschäftsführer und Vorstände neue Trends nicht mehr wie früher erst einmal ablehnen, sondern lieber aus Vorsicht auf jeden neuen Trend (häufig halbherzig) aufspringen. Dies ist eigentlich nicht besonders schlimm, aber häufig doch recht teuer.

Social Media Marketing ist aus unserer Erfahrung und Beobachtung genau so ein Trend, bei dem jedes Unternehmen aus Sicherheitsdenken glaubt, erst einmal dabei sein zu müssen.

Sicherheitsdenken der Manager

Dies ist nachvollziehbar: Wenn man als Entscheider selbst nicht stündlich in Facebook aktiv ist, kann man auch nicht intuitiv einschätzen, ob und wie sein Unternehmen in Facebook präsent sein muss. Und da die meisten Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unter-

nehmen über 45 Jahre, männlich und damit keine „Digital Natives“ sind, fehlt ihnen häufig die intuitive Beurteilungskompetenz für das Social Media Marketing. Zudem werden sie mit schier unglaublichen Zahlen zugeschüttet – wie z.B. die über 1,4 Mrd. Nutzer von Facebook, die 1 Mrd. Nutzer von YouTube oder die 500 Mio. Nutzer von Twitter. Diese Nutzerzahlen scheinen die Bedeutung der sozialen Netzwerke unmissverständlich zu belegen. Und wer will da der Letzte sein?

1.2 Social Media Controlling statt Social Media Monitoring

Ziel dieses Beitrags ist es nicht, die einzelnen Instrumente des Social Media Monitorings vorzustellen. Hierzu gibt es andere sehr gute Bücher und Beiträge.¹ Vielmehr wollen wir versuchen, einige Grundfragen aufzuwerfen, die am Anfang eines Social Media Controllings stehen. Denn nur, wenn ein Unternehmen diese Grundfragen für sich beantwortet hat, kann es die richtigen Instrumente des Social Media Controlling auswählen.

Unzulänglichkeit
des „Social Media
Monitoring“

Wir sprechen hier absichtlich von **Social Media Controlling** und nicht von Social Media Monitoring, da wir auf alle Phasen des Controlling-Kreislaufs eingehen wollen (Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle) und nicht nur auf die Kontrolle, die mit dem Begriff Monitoring beschrieben wird (vgl. Abb. 1).

Aus unserer Sicht gibt es – verständlicherweise – in allen Phasen des Social-Media-Controlling-Kreislaufs Probleme. Verständlicher Weise deshalb, da Social Media Marketing sehr „neu“ ist und bisher keine einheitlichen Standards und geprüfte Vorgehensweisen herausbilden konnte.

Insbesondere in den Phasen der Zielsetzung und der Planung sehen wir die größten Versäumnisse vieler Unternehmen im Rahmen ihrer Social-Media-Aktivitäten.

Reflexion der
Social-Media-
Aktivitäten

In solchen neuen und unbekanntenen Situationen empfehlen wir den Unternehmen grundsätzlich, nicht einfach „weiterzumachen“, sondern „innezuhalten und einen Schritt zurückzutreten“, d.h. das eigene Vorgehen aus einer grundsätzlichen Perspektive zu überdenken. In diesem Beitrag wollen wir einige Anregungen dafür geben.

Bevor wir dies tun, wollen wir aber kurz darauf eingehen, welche Social-Media-Plattformen für die meisten Unternehmen in Deutschland relevant sind.

¹ Blanchard, 2011; Grabs/Bannour, 2012; Werner, 2013; Wiltinger, 2013.

1.3 Exkurs: Was ist Social Media in Deutschland?

Jeder sagt, dass Social Media viel mehr ist als Facebook. Die Fakten sprechen aber dagegen. Studien, die die Nutzung von Social Media in Deutschland untersuchen, zeigen, dass ein Großteil der relevanten Zielgruppen des Endkonsumentenmarketings in Deutschland nur „einhalb“ Social-Media-Plattformen nutzt: nämlich Facebook und YouTube (passiv). Und dies ist sogar bei den Digital Natives so.²

Facebook erreichte im September 2013 in Deutschland ca. 33 Mio. Menschen. Bei YouTube sind derartige Reichweitenangaben schwierig. Sehr viele Endkonsumenten verwenden YouTube rein passiv, um sich Filme anzuschauen. Der eigentliche aktive Social-Media-Aspekt – d.h. Beiträge zu kommentieren oder aber eigene Beiträge hochzuladen – wird nur von einer sehr kleinen Zahl der Nutzer verwendet.

Dominanz von Facebook

Natürlich gibt es noch weitere in einzelnen Zielgruppen relevante Social-Media-Plattformen. Dies sind Plattformen wie Xing, Twitter, Tumblr, LinkedIn. Für das Marketing sind insbesondere auch branchenspezifische Bewertungsplattformen relevant. Kein Hotel kommt heute an holidaycheck.de oder booking.com vorbei, kein Buch oder Elektronikprodukt an der Bewertung bei amazon.de und auch bei Sportschuhen gibt es Plattformen wie runnersworld.com.

Im B2B-Bereich ist die Bedeutung von Social Media bisher gering. Dies liegt u.a. auch darin begründet, dass die Entscheider im B2B-Bereich meist der gleichen Generation entspringen wie die oben erwähnten Vorstände und Geschäftsführer und somit selbst keine aktiven Nutzer von Social Media sind.

2 Kreislauf des Social Media Controlling

Das wahrscheinlich wichtigste Grundkonzept des Controllings ist der Controlling-Kreislauf bzw. Controlling-Regelkreis. Diesen gibt es in vielen Varianten und Darstellungsformen.³ In Abb. 1 haben wir eine Grundform auf das Social Media Marketing angewendet.

Social-Media-Controlling-Kreislauf

Der Controlling-Kreislauf beginnt mit der Zielbildung des Social Media Marketing. Über die Planung des Instrumenteneinsatzes, die Entscheidung und Umsetzung kommen wir zur Kontrollphase, die aus unserer Sicht dem Social Media Monitoring entspricht. Hier liegt ein Fokus vieler Publikationen und Software-Tools des Social Media Monitoring.

² Wiltinger, 2013, S. 15.

³ Deimel/Heupel/Wiltinger, 2013, S. 23–28.

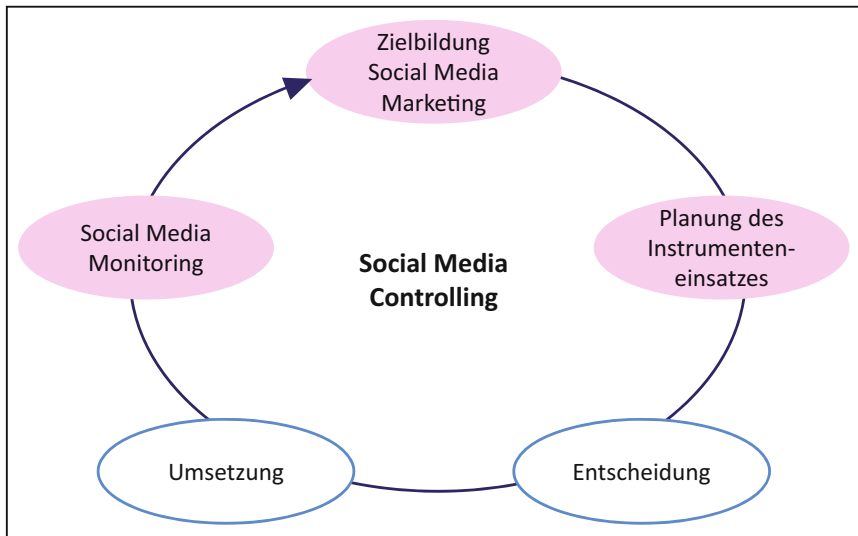


Abb. 1: Social Media Controlling – der Controlling-Kreislauf angewendet auf Social Media Marketing

3 Zielbildung und Planung des Social Media Marketing

Die Probleme der meisten Unternehmen beginnen aber im Bereich der Zielbildung des Social Media Marketing und der Planung des Instrumenteneinsatzes.

Die Grundfrage, die ein Unternehmen im Rahmen der Zielbildung beantworten muss, ist – und das ist sehr trivial –, warum es in Social Media präsent sein muss oder will.

Aus unserer Erfahrung sind viele Unternehmen in Social Media aktiv, ohne diese Frage beantwortet zu haben. Um eine Antwort hierauf zu finden, haben wir im Hinblick auf das Ausmaß der Aktivitäten und die explizite oder implizite Zielsetzung dahinter auf 4 Stufen der Social-Media-Präsenz definiert. Mit Ausnahme der 1. Stufe – die aus unserer Sicht reine Geldverschwendung ist – wollen wir die verschiedenen Stufen nicht werten. Das bedeutet, dass Stufe 4 nicht besser als Stufe 2 ist, es also für ein Unternehmen durchaus wirtschaftlich sinnvoll sein kann, auf Stufe 2 zu verbleiben.

Entwicklungsstufen der Zielsetzung

Vielmehr werden auf den verschiedenen Stufen verschiedene Zielsetzungen im Social Media Marketing verfolgt, die wir skizzieren wollen.

3.1 Stufe 1: Grundsätzliches Interesse – „Dabei sein ist alles“

Diese Stufe der Präsenz ist meist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen über einen allgemeinen Unternehmens-Facebook-Auftritt verfügt und im Zweifelsfalle auch in Twitter aktiv ist. Der Facebook-Auftritt umfasst i. a. R. einen kleinen Ausschnitt des Contents der allgemeinen Unternehmens-Homepage aus dem „klassischen“ Internet und fokussiert sich auf allgemeine Information zum Unternehmen, wie Leitbild, Management, Produktportfolio, News, Kontakte und/oder Recruiting. Der Facebook-Auftritt der Schott AG, auf den wir später noch zu sprechen kommen, ist ein gutes Beispiel hierfür.

Typisch ist für diese Stufe 1, dass der Facebook-Auftritt eher ein PR-Auftritt ist. Die Darstellung des Gesamtunternehmens dominiert, konkrete Funktionen, Apps, Seiten für die einzelnen Produkte/Dienstleistungen sind eher nicht vorhanden. Häufig wird eine solche Seite durch den Bereich des Recruiting von Auszubildenden, Hochschulabsolventen und Young Professionals ergänzt.

Viele Unternehmen auf dieser Stufe sind im B2B-Bereich tätig. Die Marketingkommunikation läuft über andere Kanäle, wie z.B. den persönlichen Vertrieb, und die Kunden selbst verwenden eher kein Facebook im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit.

Die Zielsetzung dieser Auftritte ist unklar. Man könnte vermuten, dass man dabei ist, „um dabei zu sein“. Man will im Sinne einer Stakeholder-Orientierung als „Good Citizen“ auch in den relevanten Social Media präsent sein.

1.	Interesse: „Dabeisein ist alles“	Das Unternehmen ist in Social Media aktiv, da man Social Media mal ausprobieren will („Fürs Recruiting ist es ja auch ganz gut“).
2.	Passive Notwendigkeit, passives Verhalten	Das Unternehmen ist in Social Media aktiv, da seine Kunden hier aktiv sind. Man reagiert erläuternd auf Kundenbeiträge.
3.	Passive Notwendigkeit, aktives Verhalten	Das Unternehmen ist in Social Media aktiv, da seine Kunden hier aktiv sind. Das Unternehmen versucht, die Stimmungen zu steuern.
4.	Aktive Nutzung im Rahmen des Marketings	Das Unternehmen nutzt Social Media aktiv und gezielt für Marketing-Kampagnen

Abb. 2: Stufen der Social-Media-Präsenz