



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing

Authors: Ralf T. Kreutzer ■ Jule Hinz

Working Papers No. 58

12/2010

Editors:

Gert Bruche ■ Christoph Dörrenbächer ■ Friedrich Nagel ■ Sven Ripsas

TECHNICAL PAPER

Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing

Ralf T. Kreuzer

Jule Hinz

Paper No. 58, Date: 12/2010

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Gert Bruche

Christoph Dörrenbächer

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic note:

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin.

E-Mail: *ralf.kreutzer@hwr-berlin.de*.

Jule Hinz ist Absolventin des Diplom-Studiengangs International Business der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, wohnhaft in Schillerpromenade 20, 16540 Hohen Neuendorf.

E-Mail: *hinz.jule@googlemail.com*.

Abstract:

In this paper, the concept of social media marketing as well as its possibilities and limitations are presented. Not only the different social media platforms and social media user types are analyzed but it is also explained how the success of social media marketing can be measured. Finally, the cases of HUGO BOSS, Starbucks and Nestlé serve as a means to demonstrate different ways of implementing social media marketing and to highlight successful strategies.

Zusammenfassung:

In diesem Arbeitspapier wird das Konzept des Social Media Marketing theoretisch dargestellt und seine Möglichkeiten und Grenzen analysiert. Dabei werden die einzelnen Instrumente des Social Media Marketings sowie die verschiedenen Nutzertypen erläutert und auf die Erfolgsmessung von Methoden des Social Media Marketings eingegangen. Schließlich wird an den Beispielen HUGO BOSS, Starbucks und Nestlé auf die Umsetzung von Maßnahmen des Social Media Marketings eingegangen und aufgezeigt, welche Erfolgsstrategien sich bewährt haben.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Konzept und Hintergrund von Social Media Marketing	4
2.1	Begriffsbestimmung.....	4
2.2	Demographie und Motivation der Social Media-Nutzer.....	6
3.	Planung, Umsetzung und Betreuung eines Social-Media-Engagements.....	9
3.1	Analyse des Social Media-Umfeldes.....	9
3.2	Ziele des Social Media Marketings.....	10
3.3	Plattformen für den Einsatz von Social Media Marketing	12
3.3.1	Blogs.....	12
3.3.2	Microblogging	15
3.3.3	Soziale Netzwerke.....	17
3.3.4	Media Sharing.....	19
3.3.4.1	Video Sharing – YouTube.....	19
3.3.4.2	Photo Sharing – Flickr	21
3.3.4.3	Presentation Sharing – SlideShare	22
3.3.5	Social Bookmarking.....	22
3.3.6	Foren	24
3.4	Herausforderungen im Umgang mit Social Media Marketing	24
3.5	Erfolgsmessung von Social Media Marketing-Aktivitäten	28
4.	Angewandte Fallstudien	31
4.1	Social-Media-Marketing-Aktivitäten von HUGO BOSS	31
4.2	Social-Media-Marketing-Aktivitäten von Starbucks.....	32
4.3	Social-Media-Marketing-Aktivitäten von Nestlé.....	33
5.	Fazit und Zusammenfassung	35
6.	Abbildungsverzeichnis	37
7.	Literaturverzeichnis.....	38
8.	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	43

1. Einleitung

Der Begriff *Social Media* ist in aller Munde. Die Menschen nutzen das Internet und soziale Medien, um sich zu informieren, zu kommunizieren, um Bewertungen abzugeben und zu erhalten. Der Nutzer ist vielfach kein passiver Teilnehmer, sondern ein aktiver *Prosument* von Inhalten, der die Funktionen eines Produzenten und Konsumenten in sich vereint. Er kann häufig jederzeit und von jedem Ort nach Informationen über Unternehmen, Angebote und Marken suchen und selbst Inhalte erstellen. Der typische Nutzer der sozialen Medien tauscht sich über Themen, die ihn beschäftigen, innerhalb von Online-Gemeinschaften aus und ist bereit, eher Produktempfehlungen von Freunden oder unbekanntem Dritten auf Social-Media-Plattformen als den Aussagen von Unternehmen zu glauben. Die Nutzungszahlen dieser Plattformen steigen kontinuierlich an. Diese Veränderungen der Mediennutzung haben Einfluss auf das Marketing von Unternehmen. Darum soll analysiert werden, in wie weit sich die sozialen Medien als Handlungsfeld für das Marketing anbieten, um langfristig einen Mehrwert für Unternehmen und Kunden zu schaffen.

Für viele Unternehmen bietet es sich – unabhängig von ihrer Größe – an, sich im Bereich der sozialen Medien zu beteiligen. Möglicherweise befinden sich ihre Kunden bereits dort und reden über die Marke, das Angebot und/oder das Unternehmen. Jedes Engagement in den sozialen Medien erfordert allerdings genaue Analysen der Erfolgsvoraussetzungen, eine Auseinandersetzung mit den Communities sowie eine umfassende Planung. Denn hohe Nutzerzahlen können Segen oder Fluch sein – sie können das unternehmerische Angebot stärken und fördern, aber auch in einen negativen Sog hineinziehen.

Was man unter den sozialen Medien versteht, welche Herausforderungen damit verbunden sind und welche Möglichkeiten Social Media Marketing den Unternehmen bietet, ist Gegenstand dieses Arbeitspapiers.

2. Konzept und Hintergrund von Social Media Marketing

2.1 Begriffsbestimmung

Dale Dougherty prägte 2004 den Begriff „Web 2.0“ (vgl. O'Reilly, 2005). Kerneigenschaften des Web 2.0 sind die *aktive Teilnahme der Nutzer*, die *Nutzung des Potenzials der kollektiven Intelligenz* aller Internet-Nutzer und die Möglichkeit, an den vielfältigen Inhalten des Internets selbst *Änderungen vorzunehmen* zu können. Web 2.0 beschreibt damit das Phänomen, dass Inhalte und Seiten im Internet nicht mehr nur von ausgewählten Spezialisten oder Unternehmen erstellt und verändert werden können, sondern durch die Gemeinschaft der Internet-Nutzer selbst (vgl. Kaplan/Haenlein, 2010, 60f.). Die größte Veränderung ist sozialer Natur: „Die Web 2.0 Plattformen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Nutzer zum Mitmachen auffordern, sozialen Austausch ermöglichen, vernetzt sind und aus User-Generated-Content bestehen“ (Killian, 2010). *User-Generated-Content* (UGC) sind alle Formen von Inhalten, die von Nutzern selbst erstellt und im Web 2.0 veröffentlicht und ausgetauscht werden, wie z. B. Videos, Artikel, Fotos, Audio-Dateien oder Kommentare (vgl. Kaplan/Haenlein, 2010, S. 61).

Der Internet-Nutzer, der in der Vergangenheit nur passiv Inhalte im Internet konsumieren konnte, ist im Web 2.0 in der Lage, selbst als Produzent von Inhalten aufzutreten und mit den Unternehmen auf Augenhöhe zu kommunizieren (vgl. Schiele/Hähner/Becker, 2007, S. 6). Er wird zu einem aktiven Teilnehmer, dem sogenannten *Prosumenten*, der sich aktiv im Internet beteiligt, selbst Inhalte erstellt und verbreiten kann (vgl. Kreuzer/Merkle, 2008b, S. 149). Der soziale Austausch zwischen den Nutzern findet auf den Social-Media-Plattformen statt (vgl. Urchs, 2007, S. 11).

Unter *Social Media* bzw. den *sozialen Medien* wird eine Reihe von Anwendungen im Internet verstanden, die die oben beschriebenen Möglichkeiten des Web 2.0 unterstützen und damit das Erstellen und den Austausch von UGC sowie die soziale Interaktion zwischen einzelnen Nutzern ermöglichen (vgl. Kaplan/Haenlein, 2010, S. 60 f). Die verschiedenen Formen der sozialen Medien sind: Microblogs, soziale Netzwerke, Media-Sharing-Plattformen, Social Bookmarking, Voting-Seiten, Foren, virtuelle Welten und Blogs (vgl. Zarrella, 2010, S. 3). Die sozialen Medien führen zur Bildung von Gruppen und Gemeinschaften um Marken, Produkte, Unternehmen und/oder bestimmte Interessen. Die aktive Beteiligung der Nutzer kann ein Wir-Gefühl unter den Mitgliedern erzeugen und soziale Beziehungen zwischen ihnen aufbauen. Aus Unternehmenssicht soll es zu einer stärkeren emotionalen Bindung und Loyalität gegenüber den eigenen Angeboten führen (vgl. Comm, 2009, S. 3).

Social Media Marketing (kurz SMM) nutzt die verschiedenen Formen der sozialen Medien, um einen Dialog mit den Kunden und potenziellen Abnehmern eines Unternehmens aufzubauen: Kernelemente und Voraussetzung eines erfolgreichen SMM sind der Dialog mit den Nutzern, Authentizität, Ehrlichkeit, Transparenz in der Kommunikation und die Fähigkeit, Kritik von Kunden anzunehmen und angemessen darauf zu reagieren (vgl. Raddatz, 2010, S. 26). Die Gemeinschaft der Internet-Nutzer selbst steht dabei im Mittelpunkt: Ziel ist es, durch Interaktion mit den Nutzern eine langfristige Beziehung auf Basis von Loyalität und Vertrauen aufzubauen (vgl. Weinberg, 2010, S. 4). Die Vernetzung zwischen den einzelnen Nutzern der sozialen Medien kann starke *Word-of-Mouth-Effekte* erzeugen und dazu beitragen, dass Inhalte viral verbreitet werden (vgl. Weinberg, 2010, S. 5). Über die Inhalte dieser Dialoge haben Unternehmen allerdings keine direkte Kontrolle mehr; durch ihr Engagement innerhalb der sozialen Medien können sie jedoch zu einem gewissen Grad beeinflusst werden (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 5). SMM macht sich bei der Erreichung von Marketing-Zielen die Beteiligung der Anwender zunutze: Engagierte Kunden und Fans fügen im Positivfall den Online-Inhalten der Unternehmen ihre eigenen Videos, Fotos, Präsentationen hinzu und ergänzen diese ganz im Sinne des anbietenden Unternehmens (vgl. Schmiegelow/Milan, 2010, S. 107). Im Negativfall können Fehler und Versäumnisse in diesen Medien allerdings auch zu unerwünschten viralen Effekten führen, wenn Kritik, schlechte Erfahrungen oder nicht eingehaltene Versprechungen Gegenstand des Austauschs sind.

Die Kommunikation in der Zielgruppe hat sich durch die Verfügbarkeit der sozialen Medien verändert: Kunden sind heutzutage vielfach miteinander verbunden und nur wenig von dem, was Unternehmen tun, bleibt unbemerkt (vgl. Immediate Future, 2008, S. 2). Die Gespräche vieler Millionen Internet-Nutzer beeinflussen die Meinungsbildung breiter Massen gegenüber Unternehmen und deren Angeboten (vgl. Schmiegelow/Milan, 2010, S. 111). Folglich gilt: Die Glaubwürdigkeit von Marken, Angeboten und Unternehmen wird jetzt auch durch die Transparenz und Authentizität ihrer Kommunikation in den sozialen Medien beeinflusst.

2.2 Demographie und Motivation der Social-Media-Nutzer

Weltweit gibt es ca. 6,8 Mrd. Menschen. 27,9% oder 1,9 Mrd. nutzen das Internet (vgl. Worldometer, 2010). Im ersten Quartal 2010 lag die Zahl der Internet-Nutzer ab 14 Jahren in Deutschland laut einer Studie bei 44,38 Mio. (vgl. AGOF, 2010, S. 3). Das Internet ist für viele Menschen fester Bestandteil ihres Lebens geworden: Eine Studie von *Bitkom* fand heraus, dass sich 58% der deutschen Internet-Nutzer ab 14 Jahren ein Leben ohne Internet nicht mehr vorstellen können. Bei den 14-29 Jährigen ist der prozentuale Anteil mit 86% am höchsten (vgl. Bitkom, 2010). Der Wandel zum Internet als Hauptmedium für viele Menschen bedeutet, dass auch Unternehmen dort präsent sein müssen, um am Austausch teilhaben zu können, da online häufig die wichtigsten Informationen zu Produkten und Dienstleistungen vor einem Kauf gesucht und/oder zwischen Individuen ausgetauscht werden (vgl. Raddatz, 2010, S. 26). Heute entscheiden die Menschen in den sozialen Medien selbst, ob und wann sie eine Werbung sehen oder Informationen zu Marken oder Unternehmen erhalten wollen, indem sie z. B. Fan oder Follower davon werden (vgl. Meerman Scott, 2010, S. 20).

Aber nicht nur der Einsatz des Internets allgemein, sondern auch die *Nutzung der sozialen Medien* sind im Aufschwung. Aktuelle Statistiken zeigen, dass die Nutzerzahlen weltweit kontinuierlich steigen. In Abb. 1 wird die Beteiligung der Social-Media-Nutzer in Deutschland anhand einer Untersuchung gezeigt, die im Juli 2009 in 16 Ländern mit 32.000 Teilnehmern durchgeführt wurde. So engagieren sich in Deutschland 32,7% der Internet-Nutzer in sozialen Netzwerken, 31,6% laden Fotos hoch, 10% schreiben einen Blog, 8,5% laden Videos ins Internet und 5,7% nutzen Microblogging-Services (vgl. Trendstream, 2009).

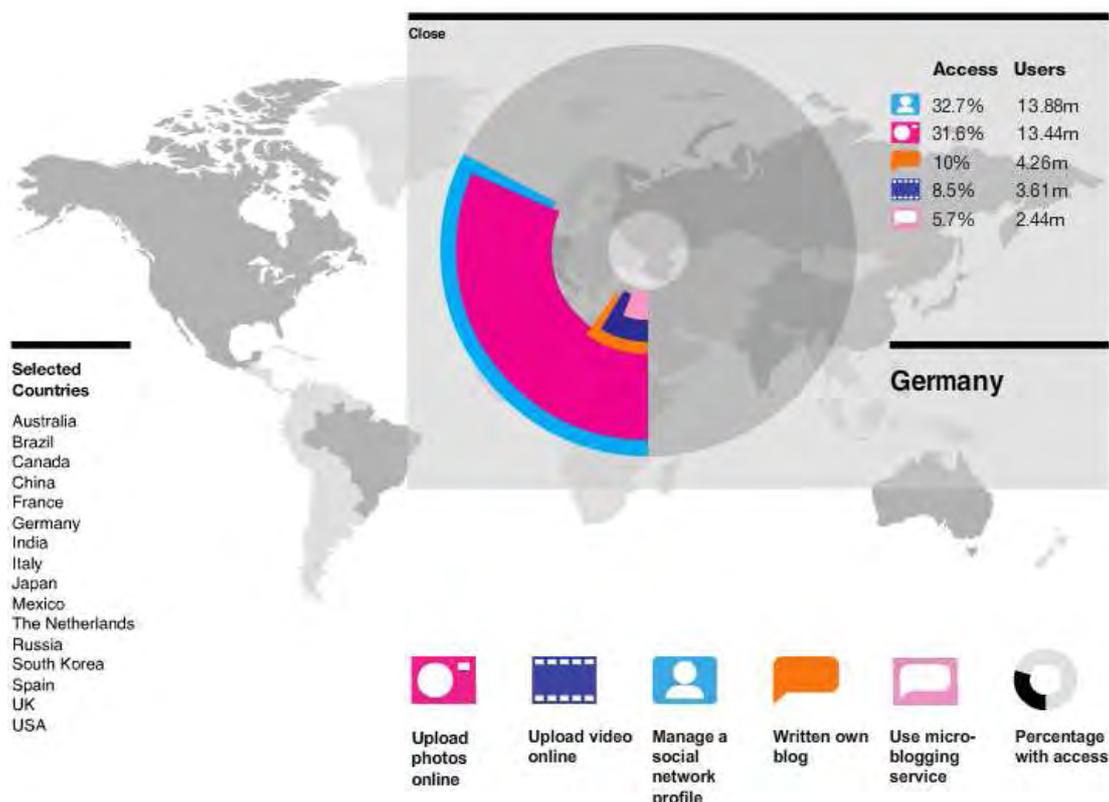


Abbildung 1: Beteiligung in den sozialen Medien im Juli 2009 in Deutschland (Quelle: Trendstream, 2009)

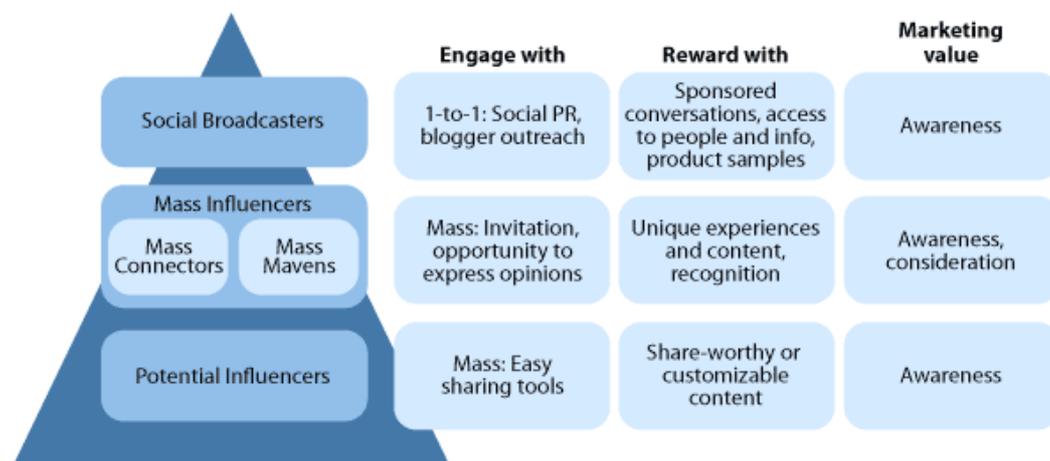
Eine 10-Länder-Studie (USA, Großbritannien, Australien, Brasilien, Japan, Schweiz, Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien) von Nielsen zeigt, dass die Internet-Nutzer im Dezember 2009 im Durchschnitt 5,6 Stunden pro Tag in den sozialen Medien wie *Facebook* und *Twitter* verbrachten, was einem Anstieg von 82% gegenüber dem Vorjahr (mit drei Stunden Dauer) entspricht. Die Australier verbrachten mit einer Durchschnittszeit von knapp sieben Stunden im Dezember 2009 weltweit die meiste Zeit auf Social Media-Seiten. Die deutschen Internet-Nutzer investierten dagegen „nur“ etwas mehr als vier Stunden (vgl. Nielsen, 2010; vgl. Abb. 2).

Country	Unique Audience (000)	Time per Person (hh:mm:ss)
United States	142,052	6:09:13
Japan	46,558	2:50:21
Brazil	31,345	4:33:10
United Kingdom	29,129	6:07:54
Germany	28,057	4:11:45
France	26,786	4:04:39
Spain	19,456	5:30:55
Italy	18,256	6:00:07
Australia	9,895	6:52:28
Switzerland	2,451	3:54:34

Source: The Nielsen Company

Abbildung 2: 10-Länder-Studie: Pro Person verbrachte Zeit in den sozialen Medien im Dezember 2009 (Quelle: Nielsen, 2010)

In den sozialen Medien können die Nutzer in Influencer (Meinungsführer), überdurchschnittlich aktive Nutzer und reguläre Nutzer unterteilt werden. Die *Social-Media-Influencer* haben viele Freunde, kommunizieren überdurchschnittlich viel und sind in der Lage, andere von ihren Ansichten zu überzeugen. Werden diese Influencer durch SMM eines Unternehmens angesprochen, können sie die weniger aktiven Nutzer beeinflussen. *Forrester Research* hat hierzu die sogenannte *Peer-Influencer-Pyramid* entwickelt, in der drei verschiedene Typen von Influencern – die Social Broadcaster, Mass Influencer und Potential Influencer – in den sozialen Medien beschrieben werden (vgl. Ray, 2010a; vgl. Abb. 3).



56537

Source: Forrester Research, Inc.

Abbildung 3: Peer Influencer-Pyramid nach Forrester Research (Quelle: in Anlehnung an Ray, 2010a)

Social Broadcaster sind die kleinste Gruppe der Influencer. Sie haben aber viele Follower und Fans, die ihnen zuhören und ihren Empfehlungen folgen. *Mass Influencer* sind die einflussreichsten Nutzer der sozialen Medien. Sie generieren die meisten Eindrücke und Meinungen zu Produkten und Dienstleistungen (vgl. Ray, 2010a). Mass Influencer können wiederum in zwei Gruppen unterteilt werden: *Mass Connectors*, die Inhalte über Marken auf sozialen Netzwerken erstellen und *Mass Mavens* (Maven ist das englische Wort für Kenner oder Spezialist), die Inhalte auf anderen Social-Media-Plattformen verbreiten (vgl. Ray, 2010b). Die größte Gruppe der Influencer sind die *Potential Influencer*; sie haben große, auf Vertrauen basierende Netzwerke (vgl. Ray, 2010a).

Die Klassifikation der *Social Technographics Profiles* von *Forrester Research* unterteilt Menschen nach der Art ihrer Beteiligung auf Social-Media-Plattformen in Kreatoren, Kritiker, Sammler, Mitmacher, Zuschauer und Inaktive (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 53; Forrester, 2009). Zusätzlich wird hier aufgezeigt, wie groß der prozentuale Anteil der verschiedenen Gruppen in Deutschland ist (vgl. Abb. 4).

Kreatoren (Creators) - 9%	<ul style="list-style-type: none"> - Veröffentlichen Blogs und eigene Webseiten - Laden selbst erzeugte Videos, Audio-Dateien oder Musik ins Internet - Verfassen Artikel und veröffentlichen sie online
Kritiker (Critics) - 12%	<ul style="list-style-type: none"> - Verfassen Bewertungen oder Besprechungen zu Produkten und Dienstleistungen - Kommentieren Blog-Posts anderer - Liefern Beiträge auf Online-Foren oder Wikis
Sammler (Collectors) - 4%	<ul style="list-style-type: none"> - Abonnieren RSS-Feeds - Fügen Tags zu Fotos und Webseiten hinzu - „Voten“ für Webseiten
Mitmacher (Joiners) - 21%	<ul style="list-style-type: none"> - Besitzen Profile auf sozialen Netzwerken, die sie regelmäßig aufsuchen
Zuschauer (Spectators) - 38%	<ul style="list-style-type: none"> - Zeigen kein direktes Engagement - Lesen Blogs, Online Foren und Bewertungen und Kritiken - Sehen sich Videos und hören sich Podcasts an
Inaktive (Inactives) - 52%	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Beteiligung an Aktivitäten innerhalb der sozialen Medien

Abbildung 4: Nutzertypen des Social-Technographics-Profiles und deren prozentualer Anteil in Deutschland (Quelle: in Anlehnung an Forrester, 2009)

Soziale Medien, insbesondere soziale Netzwerke, sind für viele Menschen ein Weg, soziale Bedürfnisse zu befriedigen: Hier werden Kontakte geschlossen und Freundschaften aufrechterhalten (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 68). Marken sind ein persönliches Ausdrucksmittel für viele Menschen. Sie signalisieren die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe von Menschen oder bringen den Nutzer mit bestimmten Eigenschaften in Verbindung (vgl. Rösger/Herrmann/Heitmann, 2007, S. 102), die jetzt über die sozialen Medien verstärkt in der Online-Welt ausgelebt werden können.

Durch die Möglichkeit, seine Meinung über ein Unternehmen, ein spezifisches Angebot oder eine Marke einer breiten Öffentlichkeit mitzuteilen, fühlt sich der Nutzer in eine Machtposition gegenüber den Unternehmen versetzt und hat das Gefühl, Einfluss ausüben zu können. Wird der eigene Inhalt von anderen Nutzern zitiert, verlinkt, kommentiert oder weitergeleitet, so befriedigt das den Wunsch nach Prestige und Reputation (vgl. Kreutzer/Merkle, 2008b, S. 153).

Viele Menschen wollen sich anderen mitteilen und können dies – auf Wunsch auch anonym – über die sozialen Medien erreichen (vgl. Kreuzer/Merkle, 2008b, S. 152). Menschen beteiligen sich innerhalb der sozialen Medien auch, um ihre Leistungen und Fähigkeiten darzustellen und/oder sich selbst zu verwirklichen. Menschen, die kreative Beiträge erstellen, können diese jetzt ohne großen Aufwand und häufig ohne jeglichen Auswahlprozess der Gemeinschaft präsentieren und im Idealfall Anerkennung und Bestätigung erhalten (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 69). Die erfolgreichsten Anwendungen innerhalb der sozialen Medien sind deshalb diejenigen, mit denen sich Nutzer hervorheben können und die sie gut aussehen lassen, wenn sie weitergeleitet werden (vgl. Qualman, 2009, S. 118).

Eine Beteiligung innerhalb der sozialen Medien erfolgt häufig auch, um nach Personen mit ähnlichen Interessen zu suchen. Unterhaltung spielt ebenfalls eine Rolle bei der Beteiligung: Nutzer können sich Profile anderer sowie Videos und Bilder ansehen, Informationen zu bestimmten Themen erhalten oder Lösungen zu ihren Problemen und Fragen finden. Es gibt auch Nutzer, die kein bestimmtes Bedürfnis haben, auf sozialen Plattformen aktiv zu werden, sondern die ihr Engagement als Zeitvertreib ansehen (vgl. Godau/Ripanti, 2008, S. 55).

3. Planung, Umsetzung und Betreuung eines Social-Media-Engagements

3.1 Analyse des Social-Media-Umfeldes

Bevor man eine SMM-Strategie entwickelt und sich aktiv in den sozialen Medien engagiert, sollte durch *Web-Monitoring* analysiert werden, was in den sozialen Medien über die eigenen Leistungen geredet wird. Denn auch ohne eigene Beteiligung in den sozialen Medien wird dort meist bereits etwas über das Unternehmen und/oder dessen Produkte und Dienstleistungen gesagt, geschrieben oder visuell veröffentlicht. Unternehmen können sich nicht einfach in einen „Dialog“ mit der Zielgruppe hineinstürzen, sondern müssen vorher feststellen, wo sich die Zielgruppe engagiert, was sie bewegt und ob die eigenen Leistungen positiv oder negativ bewertet werden (vgl. Zarrella, 2010, S. 187).

Prinzipiell kann diese Analyse mit Hilfe der sozialen Medien selbst durchgeführt werden. Die meisten Plattformen bieten eine Stichwortsuche an – mit Ausnahme bspw. von Delicious, StumbleUpon und LinkedIn Answers (vgl. Zarrella, 2010, S. 189). Es ist jedoch ein immenser Arbeits- und Zeitaufwand, der mit der Popularität einer Marke, eines Angebotes oder eines Unternehmens zunimmt. Häufig ist es effizienter, die Situationsanalyse von darauf spezialisierten Agenturen oder über zahlungspflichtige Analyse-Tools durchführen zu lassen. Die populärsten gebührenpflichtigen Analyse-Tools sind *Radian6*, *ScoutLabs*, *Trackur*, *Nielsen Buzz* und *TNS Cymfony* (vgl. Zarrella, 2010, S. 191; Li/Bernoff, 2009, S. 27).

3.2 Ziele des Social Media Marketings

Bei SMM geht es vorrangig um einen *langfristigen Beziehungsaufbau zu den Kunden*, die *Schaffung von Loyalität und Vertrauen* sowie nachhaltige *Verbesserungen bezüglich Image und Markenbekanntheit*. SMM bietet die Möglichkeit, Online-Instrumente und -Inhalte schnell zu ändern, wenn sich herausstellt, dass etwas falsch läuft oder nicht die gewünschte Reaktion hervorruft (vgl. Meerman Scott, 2010, S. 20). Welche Ziele dabei im Mittelpunkt stehen, wird nachfolgend aufgezeigt.

Traffic (Zugriffszahlen) erhöhen

Interessante und regelmäßig aktualisierte Inhalte auf den Social-Media-Plattformen eines Unternehmens in Kombination mit der Möglichkeit für die Kunden, mit dem Unternehmen zu interagieren, eigene Inhalte zu präsentieren, aber auch an Wettbewerben teilzunehmen, führen idealerweise dazu, dass die Nutzer die Social-Media-Plattformen des Unternehmens in regelmäßigen Abständen besuchen, weiterempfehlen und somit der Traffic i. S. der Zugriffszahlen auf die jeweiligen Seiten erhöht wird (vgl. Weinberg, 2010, S. 30). Durch die Veröffentlichung von weiterführenden Links auf den Social-Media-Präsenzen zu anderen Social-Media-Plattformen des Unternehmens, zur Unternehmens-Website oder dem Online-Shop kann auch dort die Besuchsfrequenz erhöht werden (vgl. Meerman Scott, 2007, S. 21f.).

Steigerung der Markenbekanntheit

Beziehungen zu Marken werden heutzutage zunehmend auch durch das Markenerlebnis – insbesondere von Konsumenten – in den sozialen Medien aufgebaut (vgl. Hermes, 2010a, S. 26). Je mehr sich Unternehmen mit den Kunden austauschen und je mehr die Kunden miteinander über die Marke reden, umso bekannter wird eine Marke (vgl. Weber, 2007, S. 97). Durch positive Mundpropaganda wird Interesse bei anderen Nutzern geweckt, Aufmerksamkeit erregt und der Bekanntheitsgrad des Angebots erhöht. Die sozialen Medien eignen sich für das virale Marketing, die „Online-Mundpropaganda“ (vgl. Kreutzer, 2010, S. 374). Über die sozialen Medien können Inhalte glaubwürdig viral verbreitet werden, da Empfehlungen und Links meist von Freunden und Bekannten innerhalb der Netzwerke freiwillig weitergeleitet und somit als vertrauenswürdig eingestuft werden (vgl. Mühlenbeck/Skibicki, 2008, S. 99). Diese virale Verbreitung erfolgt jedoch nicht nur zwischen Freunden, sondern auch häufig durch unbekannte Dritte (vgl. Kreutzer, 2010, S. 393).

Verbessertes Suchmaschinen-Ranking

Unterhält ein Unternehmen mehrere Profile auf verschiedenen Social-Media-Plattformen, baut dies im Idealfall Vertrauen bei den Nutzern auf. Je mehr über eine Marke gesprochen wird, umso mehr Verlinkungen erhalten die Inhalte des Unternehmens innerhalb der sozialen Medien (vgl. Weinberg, 2010, S. 32) – allerdings positiv wie negativ. Social-Media-Profile und -Inhalte erscheinen auch bei Suchmaschinenergebnissen in den oberen Rängen (vgl. Chaney, 2009, S. 78). Die Suchmaschine Google bietet bspw. die Möglichkeit, Suchergebnisse nach Bildern, Videos, Blogs, sozialen Netzwerken und Diskussionen zu unterteilen und zeigt entsprechende Trends auf.

Reputationsmanagement

Eine Beteiligung in den sozialen Medien bietet Unternehmen auch die Möglichkeit, einer Marke oder dem gesamten Unternehmen ein bestimmtes positives Image zu geben und das Marketing auf die Gemeinschaft auszurichten (vgl. Schmiegelow/Milan, 2010, S. 112 f). „Lösen Themen oder Produkte in den Social-Media-Plattformen Emotionen aus, so kann sich die Situation schnell aufschaukeln, sowohl positiv als auch negativ“ (Kroker/Engeser, 2010). Durch das Zuhören und die aktive Beteiligung von Unternehmen in den sozialen Medien kann früh aus Problemen oder Krisen, die das Unternehmen betreffen, gelernt und im Positivfall können PR-Katastrophen abgewendet werden (vgl. Chaney, 2009, S. 199). Als Unternehmen kann man aktiv negative Auffassungen bekämpfen und korrigieren, aber auch positive Ansichten verstärken und diejenigen „belohnen“, die sich für die Marke engagieren (Chaney, 2009, S.20). Auch Pressemitteilungen können durch die sozialen Medien direkt auf die Zielpersonen und damit auch unmittelbar auf Konsumenten ausgerichtet werden. „Der ideale PR-Profi ist heutzutage ein Teilnehmer der Community und nicht einfach nur jemand, der gebeten wird, eine Werbung, die niemanden interessiert, zur Veröffentlichung zu bringen“ (Weinberg, 2010, S. 75 f).

Kundenbindung

Über die sozialen Medien kann das Unternehmen mit seinen Kunden in einen direkten Kontakt treten. So eröffnen sich neue Dialogmöglichkeiten (vgl. Stanoevska-Slabeva, 2008, S. 27), von denen sowohl Unternehmen als auch Kunden profitieren können (vgl. Kreuzer/Merkle, 2008b, S. 150). Es kann auch ein persönlicher, direkter Kundenservice angeboten werden, der gleichzeitig für alle anderen Nutzer sichtbar ist (vgl. Meerman Scott, 2007, S. 38 f).

Laut dem *Social Brand Value Ranking* von *Vivaldi Partners*, der *Hyve AG* und der Universität Innsbruck werden im Durchschnitt 15% der Markenloyalität durch soziale Interaktion zwischen den Konsumenten in Gemeinschaften aufgebaut. Durch SMM kann der *soziale Markenwert*, der durch Interaktion entsteht, gestärkt werden. Für Marken reicht es nicht mehr aus, nur einen hohen monetären Markenwert zu haben, sie müssen auch einen hohen sozialen Markenwert durch die Communities erzielen (vgl. o. V., 2009a, S. 54). Dabei erhöht ein hoher sozialer Markenwert wiederum den monetären Wert der Marke. Das Markenimage wird durch die Erfahrungen, Beziehungen und das Vertrauen der Kunden geprägt und die Interaktionen innerhalb der sozialen Medien tragen hierzu in zunehmendem Maße bei (vgl. Wright, 2006, S. 54). Die unterschiedlichen Plattformen der sozialen Medien ermöglichen es, eine Community i. S. einer treuen Anhängerschaft um die Marke herum zu bilden und das Bedürfnis der Konsumenten nach sozialer Interaktion mit Gleichgesinnten zu befriedigen und ihnen ein „gemeinsames Konsumerlebnis“ zu bieten (vgl. Kaul, 2008, S. 63f.). „Eine goldene Regel der Kundenbindung hat zur Aussage, dass man Kunden an ein Unternehmen oder eine Marke bindet, indem man sie untereinander bindet“ (vgl. Mühlenbeck/Skibicki, 2008, S. 93). Die Gemeinschaft definiert sich dabei über die Eigenschaften der Marke und verinnerlicht deren Werte. Diese *Branded Communities* können die Loyalität zur Marke verstärken und das Image im Idealfall weiterhin positiv prägen (vgl. Rösger/Herrmann/Heitmann, 2008, S. 104 f).

Innovationsmanagement

Unternehmen können ihre Kunden mit Hilfe der sozialen Medien in ihre Prozesse und die Entwicklung von Produkten einbinden (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 67). Prosumenten können sich aktiv an der Erstellung und Gestaltung von Inhalten beteiligen: „25% der Google-Suchergebnisse zu den 20 bekanntesten Marken verweisen auf Inhalte, die von Nutzern erstellt sind“ (vgl. Hermes, 2010a, S. 27 f). Durch Wettbewerbe kann das Potenzial dieser Prosumenten aktiviert werden. Der UGC, der durch die Prosumenten bereitgestellt wird, ist häufig eine kostenlose Möglichkeit, Informationen zu erhalten, um Produkte zu verbessern (vgl. Mühlenbeck/Skibicki, 2008, S. 19). Der Dialog zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch zwischen den Kunden selbst, ermöglicht es Unternehmen, Erkenntnisse über Kunden und deren Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen zu gewinnen (vgl. Rösger/Herrmann/Heitmann, 2007, S. 100). Man muss nur zuhören!

3.3 Plattformen für den Einsatz von Social Media Marketing

Um das oben genannte Potenzial der sozialen Medien ausschöpfen zu können, beteiligen sich auch viele Unternehmen mit deren Einsatz im Marketing. In Deutschland nutzen laut einer Studie der Universität Oldenburg und der Agentur *Konstruktiv* (Untersuchung: September 2009) rund 60% der 100 größten Marken (nach Werbeausgaben) SMM. Die meistgenutzten Instrumente sind *Twitter* (39%), *YouTube* (37%), *Facebook* (28%) und Corporate Blogs (12%). Die Studie zeigt, dass sich 25% der Unternehmen bei ihrer SMM-Strategie auf nur ein Instrument beschränken, lediglich 5% nutzen *Twitter*, *YouTube*, *Facebook* und Corporate Blogs zugleich. Zwei Drittel der befragten Unternehmen nutzen zwei bis drei der Dienste für SMM (vgl. o. V., 2010b, S. 7).

Die Website eines Unternehmens verliert auch neben den verschiedenen Social-Media-Plattformen nichts an ihrer Relevanz: Hier kann sich der Nutzer über das Unternehmen informieren und teilweise auch dessen Produkte oder Dienstleistungen erwerben. Eine Verbindung zu den sozialen Medien erfolgt durch das Hinzufügen von Links: Für jedes Social-Media-Instrument gibt es Buttons, die in die Website integriert werden können. So werden die Nutzer beim Klicken auf die unterschiedlichen sozialen Mediaplattformen geleitet, auf denen das Unternehmen präsent ist (vgl. Chaney, 2009, S. 188 f).

3.3.1 Blogs

Ein *Blog* ist eine Website, die von Einzelpersonen, Gruppen oder Unternehmen betrieben werden kann. Auf diesem Blog kann der Besitzer – der Blogger – über verschiedenste Themen schreiben, Grafiken und Videos hinzufügen und dies öffentlich machen. Gleichzeitig können Dritte auf diese Einträge durch eigene Kommentare reagieren, Diskussionen in andere Richtungen lenken und/oder mit eigenen Blogs verlinken. Bekannte Plattformen, über die Blogs eröffnet werden können, sind *TypePad*, *WordPress* oder *Movable Type* (vgl. Wright, 2006, S. 49). Hauptbestandteile eines jeden Blogs sind die sogenannten „Blogposts“ oder „Posts“ die Beiträge, die vom Blogger verfasst werden.

Posts können jede beliebige Länge haben, von ein paar Wörtern bis hin zu mehreren Seiten und beschäftigen sich meist mit einem bestimmten Thema, dem sich der Blogger verschrieben hat (vgl. Zarrella, 2010, S. 13). Blogbeiträge werden in umgekehrter zeitlicher Reihenfolge veröffentlicht, d. h. der aktuelle Beitrag wird als erstes angezeigt (vgl. Weinberg, 2010, S. 97). Laut BlogPulse existierten im Juli 2010 rund 142 Mio. Blogs weltweit (vgl. Blogpulse, 2010).

Es gibt zwei Arten von Blogs: *Private Blogs*, die von Privatpersonen betrieben werden, und *Corporate Blogs*, die von Unternehmen als Kommunikationsmittel genutzt werden (vgl. Stanoesvska-Slabeva, 2008, S. 17). Corporate Blogs können wiederum in interne, nur an die Mitarbeiter gerichtete und externe Blogs unterteilt werden (vgl. Stauss, 2007, S. 258) Die vom *Allensbach Institut* durchgeführt *ACTA Studie* zum Jahr 2009 verdeutlicht, dass in Deutschland bei der Bevölkerungsgruppe der 14 bis 64 Jährigen 31% Blogbeiträge lesen und 18% kommentieren, 9% betreiben ein eigenes Blog (Schneller, 2009, S. 24; vgl. Abb. 5). Der Anteil der sehr aktiven Blogger bleibt dabei mit 4% sehr überschaubar. Ebenso groß ist der Teil der Internet-Nutzer, die häufiger in Blogs schreiben oder häufig einen eigenen Blog betreiben. Ein Unternehmen muss nicht unbedingt ein eigenes Blog besitzen, um davon zu profitieren und die eigenen Angebote effektiv zu vermarkten. Die Erwähnung in anderen Blogs verschafft ebenso Aufmerksamkeit und erhöht die Markenbekanntheit (vgl. Wright, 2006, S 159).

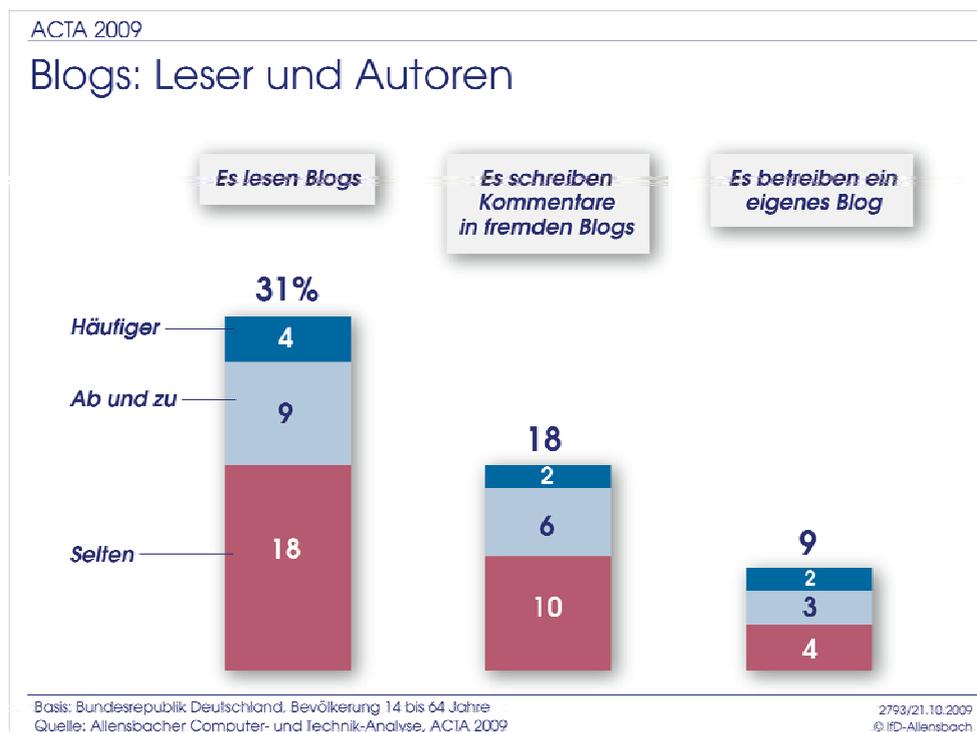


Abbildung 5: Beteiligung der deutschen Internet-Nutzer (14-64 Jahre) an Blogs (Quelle: Schneller, 2009, S. 24)

Blogs ermuntern die Verbraucher dazu, ihre Meinung zu äußern und stellen für das Unternehmen einen zusätzlichen Customer-Touch-Point dar (vgl. Kreutzer/Merkle, 2008b, S. 160). Unternehmen können via Corporate Blog über Neuigkeiten informieren und im Gegenzug Kommentare und weiteres Feedback von ihren Kunden erhalten (vgl. Wright, 2006, S. 23; Weinberg, 2010, S. 124; Kreutzer /Merkle, 2008b, S. 172), die bspw. Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Gibt es Probleme oder Fehler mit den Produkten?
- Wo liegt Potenzial für Verbesserung?
- Welche Ideen für alternative Ansätze gibt es?
- Welche Verbesserungen werden gewünscht?

Mit Hilfe eines Blogs kann auch Kundenservice betrieben werden: Es kann schnell auf Fragen zu Produkten oder Dienstleistungen eingegangen, direkt mit den Kunden kommuniziert und die entsprechenden Informationen zugleich auch allen anderen interessierten Kunden des Unternehmens zugänglich gemacht werden. Dadurch wird u. U. verhindert, dass sich die Kunden auf anderen Websites oder Blogs äußern und sich so ein negatives Image des Unternehmens aufbaut (vgl. Stauss, 2007, S. 258). Blogs eignen sich auch dazu, die Wahrnehmung des Unternehmens, der Marke oder einzelner Angebote zu verstärken, eine Community darum zu bilden und eine emotionale Nähe zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu schaffen (vgl. Weber, 2007, S. 167). Durch Beiträge in einem Blog können die Kunden „live“ miterleben, womit sich Unternehmen beschäftigen. Diese Offenheit des Unternehmens, seine Kunden über laufende Aktionen und Vorhaben zu informieren, fördert die Bindung ans Unternehmen (vgl. Wright, 2006, S. 25). Auf einem Corporate Blog können Neuigkeiten und Informationen über das Unternehmen, seine Produkte, Produktneueinführungen, Kampagnen oder etwaige Produktfehler, aber auch Anleitungen oder Tutorien über bestimmte Themen, z. B. Lösungen für bestimmte Probleme, die Kunden häufig haben und Produktanleitungen veröffentlicht werden (vgl. Zarrella, 2010, S. 27-29). Unternehmen können Blogs auch als PR-Instrument nutzen, um Pressekontakte auszubauen (vgl. Meerman Scott, 2007, S. 24). Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass ein Blog nicht zum reinen PR-Instrument degeneriert wird, weil darunter die Akzeptanz der Leser leiden würde.

Ein offen geführtes Corporate Blog kann folglich das Vertrauen in die Marke und das Unternehmen stärken, da die Leser direkt mit dem Unternehmen interagieren können und durch das Bloggen die Handlungen des Unternehmens transparenter werden (vgl. Weinberg, 2010, S. 102). „Egal ob eine Marke bereits eine Social Media Initiative gestartet hat oder nicht, wahrscheinlich ist sie ohnehin in der Blogosphäre schon bekannt“ (Weinberg, 2010, S. 98). Mit einem Corporate Blog, aber auch auf anderen Blogs ist das Unternehmen in der Lage, zu überprüfen, was über das Unternehmen gesagt wird, wie die Produkte aufgenommen werden und was in der Branche geredet wird. Durch eine aktive Teilnahme kann ein Unternehmen diese Gespräche zumindest in engen Grenzen zu seinen Gunsten beeinflussen (vgl. Meerman Scott, 2007, S. 50).

Blogs können auch ein wichtiges *Instrument für die interne Kommunikation* und das interne Marketing von Unternehmen sein (vgl. Wright, 2006, S. 131). Sie bieten die Möglichkeit, Mitarbeiter eines Unternehmens über laufende Aktivitäten zu informieren (vgl. Kreutzer/Merkle, 2008b, S. 173). Blogs eignen sich auch für Wissensmanagement: Das vorhandene Wissen der einzelnen Mitarbeiter kann darin zusammen geführt und von den berechtigten Mitarbeiter bei Bedarf abgerufen werden (vgl. Wright, 2006, S. 23). Mitarbeiter eines Unternehmens, die sich aktiv am Blog beteiligen, sind ein Instrument des *Employer-Brandings* (vgl. Kreutzer/Merkle, 2008b, S. 172). Sie sorgen im Positivfall für ein besseres Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit, erhöhen den Markenwert des Unternehmens und stärken die Mitarbeiterbindung (vgl. DEBA, 2007).

3.3.2 Microblogging

Microblogging ist eine Form des Bloggens, bei der die Länge der Beiträge auf eine bestimmte Zeichenzahl begrenzt ist. Bekannte Beispiele sind *Twitter*, *Yammer*, *Identi.ca* und *Bleeeper*. Im Folgenden soll *Twitter*, der größte und bekannteste Microblogging-Service, erläutert werden. *Twitter* wurde im Juli 2006 gegründet und zunächst als internes Kommunikationsinstrument genutzt (vgl. Comm, 2009, S. 18 f). Die aktuelle Zahl der weltweit aktiven Mitglieder von *Twitter* liegt bei 105,8 Mio. (vgl. o. V., 2010a). *ComScore* verdeutlicht das schnelle Wachstum von *Twitter* weltweit und in Deutschland anhand der monatlichen Besucherzahlen (vgl. Abb. 6).

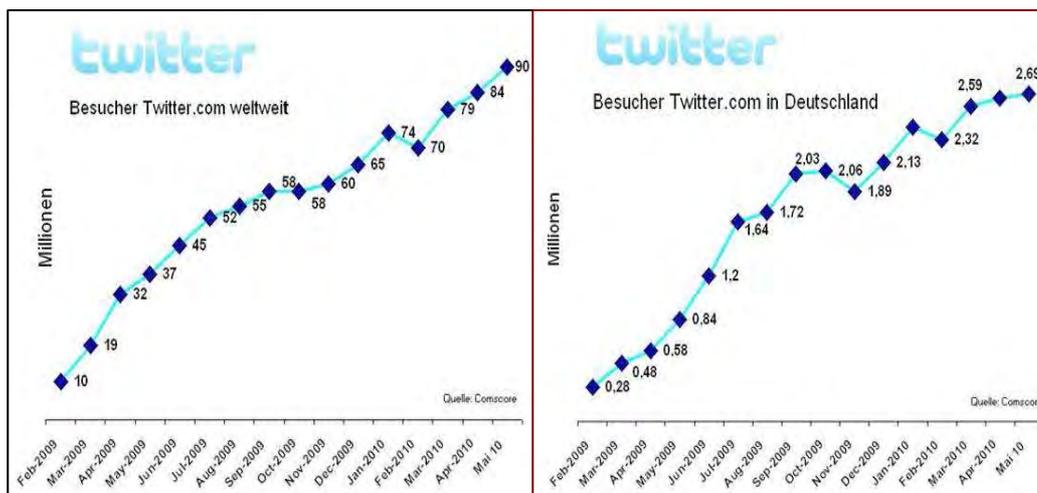


Abbildung 6: Monatliche Besucherzahlen auf Twitter – weltweit und in Deutschland (Quelle: Schmidt, 2010)

Die Community, die sich bei *Twitter* versammelt, Nachrichten veröffentlicht und liest, ist die *Twitosphere* (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 271). Jedes Profil besteht aus den *Tweets*, die in umgekehrter chronologischer Reihenfolge angezeigt werden, einem Profilbild und einer Beschreibung des Nutzers in maximal 160 Zeichen. Bei *Twitter* ist die Länge eines Beitrags, bei dem sich alles um die Frage „Was tust Du gerade?“ dreht, auf 140 Zeichen begrenzt. Man schließt auf *Twitter* keine Freundschaften, sondern folgt anderen Nutzern, für deren Aktivitäten, Meinungen oder Informationen man sich interessiert und deren Nachrichten man regelmäßig erhalten will (vgl. Twitter, 2010a). Auf die Tweets kann mit den sogenannten „*Replies*“ (Antworten) reagiert werden, die dann auf dem Profil des Nutzers veröffentlicht werden, der den ursprünglichen Tweet erstellt hat (vgl. Zarrella, 2010, S. 49). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die erhaltenen Tweets – meistens wörtlich und unkommentiert – weiterzuleiten. Hierbei wird von *ReTweets* gesprochen.

Wenn Unternehmen interessante Tweets veröffentlichen, können sie Follower auf Twitter gewinnen und hierdurch ihre Bekanntheit oder die ihrer Angebote oder Marken steigern (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 265). „Je mehr die Marken selbst twittern, desto mehr Tweets häufen sich insgesamt an. Kurzum: Marketingaktivitäten auf *Twitter* stimulieren die Twitter-Kommunikation. Bewertungen sind besonders negativ, wenn der Anteil der Markenbeiträge entweder gering ist oder die Marken sich überhaupt nicht auf *Twitter* engagieren“ (i-cod Ltd., 2010, S. 3). Als soziale Plattform eignet sich *Twitter* dafür, eine

große Community aufzubauen und mit möglichst vielen Personen – direkt oder indirekt – über das Unternehmen und seine Produkte in ein Gespräch zu kommen. Die Personen, die von dem Unternehmen und seinen Tweets begeistert sind, werden auch auf ihrer Seite davon sprechen oder sie werden das Unternehmen in Diskussionen anderer Teilnehmer erwähnen (vgl. Weinberg, 2010, S. 155).

Viele der auf Twitter aktiven Unternehmen nutzen die Plattform, um einen Kundendienst anzubieten. Das Unternehmen kann auf Tweets von Kunden reagieren, die direkt an das Unternehmen gerichtet sind, aber auch *Twitter* danach durchsuchen, ob unzufriedene Kunden etwas über das Unternehmen geschrieben haben. Verfolgt das Unternehmen auf *Twitter*, was über die eigenen Produkte oder das Unternehmen selbst veröffentlicht wird und beteiligt sich aktiv an Diskussionen, so kann bspw. auf Beschwerden schnell reagiert werden (vgl. Weinberg, 2010, S. 143).

Twitter bietet dem Unternehmen damit einen Einblick in die Ansichten ihrer Kunden sowie darüber, was über das Unternehmen, seine Produkte, Dienstleistungen und die Wettbewerber des Unternehmens gesagt wird (vgl. Chaney, 2009, S. 116). Auch negative Beiträge sollten vom Unternehmen beachtet werden. Sie sind ebenso aufschlussreich und zeigen, dass sich das Unternehmen für die Meinungen seiner Kunden interessiert (vgl. Weinberg, 2010, S. 147). Über *Twitter* kann ein Unternehmen schnell Feedback zu seinen Handlungen und Produkten erhalten und darauf reagieren (vgl. Weinberg, 2010, S. 147). So können Unternehmen schnell auf identifizierte Fehler reagieren, Fehlermeldungen richtig stellen und/oder Fehlzusweisungen von Kritik korrigieren. Dies erscheint besonders deshalb wichtig, weil die Follower eines Unternehmens bei *Twitter* oft begeisterte Anhänger der Marke sind (vgl. Weinberg, 2010, S. 156), die die ersten sein wollen, wenn es spannende Informationen vom Unternehmen gibt. Diese können nicht nur Berichte über neue Angebote oder Events sein, sondern auch Informationen darüber, wie das präferierte Unternehmen mit Kritik umgeht. Häufig wollen die überzeugten Follower dem Unternehmen auch helfen, kommunikative Krisen zu überwinden und/oder Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, um dadurch den Erfolg des Unternehmens zu steigern (vgl. Comm, 2009, S. 122).

Bei *Twitter* haben sich drei Inhalte als populär erwiesen (vgl. Munkelt, 2010, S. 35):

- exklusive Rabatte
- exklusive Services
- exklusive Previews

Durch die Exklusivität der Angebote werden die Follower an das Unternehmen gebunden: Wenn der Kunde der Meinung ist, diese Angebote nur über *Twitter* zu bekommen, wird er weiterhin die Tweets des Unternehmens lesen wollen (vgl. Comm, 2009, S.156).

3.3.3 Soziale Netzwerke

Ein soziales Netzwerk ist eine Social-Media-Plattform, die es den Nutzern erlaubt, mit Freunden in Kontakt zu bleiben, neue Bekanntschaften zu schließen und Gleichgesinnte zu finden. Die ersten sozialen Netzwerke wurden 1995 mit *match.com* und *classmates.com* ins Leben gerufen, 2002 wurde *Friendster.com*, 2003 *MySpace* und 2004 *Facebook* gegründet. Soziale Netzwerke ähneln sich alle in ihren Grundfunktionen: Man kann ein Profil erstellen, das Auskunft darüber gibt, wer man ist, was man macht, wie man kontaktiert werden kann, welche Interessen man hat und meist kann ein Profilfoto hinzugefügt werden. Hauptaugenmerk ist die Verbindung mit anderen Personen. Nutzer können anderen Nutzern sowohl private als auch öffentliche Nachrichten hinterlassen und Fotos über ihr Leben veröffentlichen. Soziale Netzwerke bieten verschiedene Möglichkeiten, die Nutzer kommunikativ einzubinden. Allerdings setzen sich die Nutzer unterschiedlich zusammen und weisen auch verschiedene Motivationslagen für ihr Engagement auf (vgl. Zarrella, 2010, S. 55-63). Unternehmen können durch die sozialen Netzwerke viel über ihre Zielgruppe erfahren, denn die dort ausgewiesenen Profile sind meistens sehr detailliert (vgl. Weinberg, 2010, S. 169). Im Folgenden soll das Potenzial für eine Nutzbarmachung der sozialen Netzwerke im Marketing exemplarisch am Beispiel *Facebook* verdeutlicht werden.

Facebook ist momentan das beliebteste und am schnellsten wachsende soziale Netzwerk. *Facebook* ist heutzutage in über 70 Sprachen verfügbar und weist aktuell ca. 500 Mio. Nutzer auf, wovon sich ca. 50% täglich einloggen (vgl. Facebook, 2010b, 2010c). Die deutschen Pendanten zu *Facebook* sind die VZNetzwerke (*StudiVZ*, *SchülerVZ* und *MeinVZ*). In Deutschland hatte *Facebook* im Juni 2010 9,54 Mio. Nutzer (vgl. Wiese, 2010; vgl. Abb. 7).



Abbildung 7: Facebook Nutzerzahlen in Deutschland 2009 – 2010 (Quelle: Wiese, 2010)

Jedes Profil bei *Facebook* hat eine sogenannte „Wall“ (Pinnwand), auf der andere Nutzer Kommentare hinterlassen können und die ein Protokoll der Handlungen des Nutzers auf *Facebook* ist. Dort finden sich Informationen darüber, mit wem sich der Nutzer angefreundet und wie sich sein Status verändert hat. Zusätzlich sind dort Beiträge zu finden, die andere dort hinterlassen haben. Außerdem können Informationen darüber, welche Events der Nutzer besuchen möchte und weitere Neuigkeiten

vorgefunden werden. Bei *Facebook* kann der Nutzer Gruppen beitreten, Fan von Etwas werden, sich für Events anmelden, andere darüber informieren oder selbst organisieren und persönliche Fotoalben gestalten, in die er andere Personen, die auf *Facebook* aktiv sind, verlinken kann (vgl. Facebook, 2010c).

Der durchschnittliche Facebook-Nutzer kann wie folgt charakterisiert werden (vgl. Eldon, 2009):

- Er hat 130 Freunde
- Er versendet acht Freundschaftsanfragen pro Monat
- Er verbringt täglich 55 Minuten auf Facebook
- Er klickt neunmal pro Monat auf den „Like“ Button
- Er verfasst 25 Kommentaren pro Monat
- Er wird Fan von zwei Pages pro Monat
- Er erhält pro Monat drei Einladungen zu Events
- Er ist Mitglied in zwölf Gruppen

Unternehmen können bei *Facebook* sogenannte Fan-Pages bzw. öffentliche Profile einrichten. Will ein Facebook-Nutzer mit dem Unternehmen in Kontakt treten und über das Unternehmen und seine Produkte informiert werden, so kann er über den „Like“-Button Fan werden (vgl. Facebook, 2010c). Freunde werden darüber informiert, wenn man Fan einer Seite wird, jedoch nicht über Aktivitäten auf der Fan-Page, es sei denn, sie sind selbst Fan davon. Nur die Nutzung von Facebook-Social-Plugins wird auf den News-Feeds Anderer veröffentlicht (vgl. Fischer, 2010b, S. 64). Veröffentlicht das Unternehmen Beiträge, in die auch Fotos oder Videos integriert werden können, so wird der Fan in seinem News-Feed darüber informiert (vgl. Facebook, 2010c).

Die Fan-Page eröffnet verschiedene Funktionen, wie Wall, Information, Diskussion, Fotos, Events, Videos und Boxes, in die auch eigene Anwendungen integriert werden können (vgl. Facebook, 2010c). Von Unternehmensseite können individualisierte Tabs hinzugefügt werden. Nachdem eine Fan-Page erstellt wurde, können Anwendungen (Applikationen) entwickelt werden, die auf Profilen integriert und viral verbreitet werden können (Fischer, 2010a, S. 68f.). Um dies zu tun, startete bspw. *Burger King* Anfang 2009 die Applikation „Whopper Sacrifice.“ Das Unternehmen bot seinen Fans einen gratis Whopper an, wenn sie 10 Freunden auf *Facebook* die Freundschaft kündigen würden. Innerhalb von 10 Tagen „opferten“ Whopper-Fans 234.000 Freunde. Dann wurde die Kampagne von *Facebook* gestoppt, weil sie gegen die Community-Richtlinien verstieß. *Burger King* konnte mit der Kampagne jedoch immense Aufmerksamkeit gewinnen: Es wurde in über 13.000 Blogs darüber berichtet und eine Google-Suche liefert knapp 140.000 Ergebnisse (vgl. Weinberg, 2010, S. 179).

Unternehmen können ihre Fans über die Fan-Page über Events informieren: Hat ein Nutzer zugesagt, so erscheint der Event in seinem Kalender und seine Freunde sehen den Event in ihrem News-Feed (vgl. Facebook, 2010c). Eine andere Möglichkeit ist es, eine Gruppe zu einem Unternehmen oder Produkt zu gründen (vgl. Chaney, 2009, S. 88). Die Interaktion ist hier jedoch auf Pinnwand, Diskussionen, Fotos, Beiträge und Videos beschränkt. Es gibt hier jedoch keine statistischen Daten über die Nutzung und Applikationen können nicht integriert werden (vgl. Weinberg, 2010, S. 178).

Die Anwendung von Facebook-Social-Plugins erlaubt es Unternehmen, Teile von *Facebook* auf der eigenen Website zu integrieren und so die Nutzer auch dort zu Handlungen zu animieren. Bei der Verwendung einer dieser Funktionen werden die Freunde auf ihrem News-Feed darüber informiert. Folgende Anwendungen können integriert werden (vgl. Facebook, 2010a):

- Einbindung des „Like-Buttons“, durch den gezeigt wird, dass man bestimmte Inhalte, aber auch das Unternehmen selbst interessant findet
- Login zu Facebook von der eigenen Unternehmens-Website aus
- Einbindung von News-Feeds über die Handlungen von Freunden auf dieser Website
- Integration von „Friendpile“, wodurch angezeigt wird, welche Freunde bereits Fan der Seite sind
- Möglichkeit, Kommentare auf einer Website zu verfassen, Empfehlungen zu ähnlichen Websites zu geben und durch einen Livestream Kommentare zur Seite in Echtzeit auf der Website anzuzeigen

Durch die Vielzahl der Anwendungen bietet *Facebook* den Unternehmen unterschiedlichste Möglichkeiten, in Interaktion mit den Interessenten und Kunden zu treten.

3.3.4 Media Sharing

Media-Sharing-Plattformen erlauben es den Nutzern, verschiedene Inhalte wie Videos, Fotos, Präsentationen und Audio-Dateien zu erstellen, auf die jeweiligen Seiten hoch zu laden, anzusehen oder anzuhören und an andere Nutzer weiterzuleiten. Es gibt zwei Formen von Inhalten, die auf diesen Seiten publiziert werden können:

- Inhalte, die direkt von einem Unternehmen erstellt und veröffentlicht wurden
- Inhalte, die von Fans des Unternehmens erstellt und veröffentlicht wurden

Der durch die Nutzer erstellte Inhalt ist für die Ausgestaltung des SMM besonders wichtig, denn er fördert deren Interaktion durch die Integration in kreative Prozesse und erlaubt es den Nutzern, mitzureden und ihre Sicht über das Unternehmen kund zu tun (vgl. Zarrella, 2010, S.83). Den Inhalten dieser Plattformen können durch die Nutzer Tags oder Schlagworte hinzugefügt werden.

3.3.4.1 Video Sharing – YouTube

YouTube wurde im Jahr 2005 als Plattform gegründet, um Videos leicht ins Internet hoch zuladen, ansehen und mit anderen teilen zu können (vgl. Miller, 2009, S. 8). Eine Untersuchung von *ComScore* hat gezeigt, dass im August 2009 knapp 36 Mio. Deutsche mehr als sechs Mrd. Mal Videos online angeschaut haben. Davon besuchten 24 Mio. Personen *YouTube* und sahen dort 2,7 Mrd. mal Videos an (vgl. Beißwenger, 2010, S. 19). Für viele Menschen ist *YouTube* Ersatz für das Fernsehen: *Google* gibt an, dass der durchschnittliche YouTube-Nutzer 164 Minuten auf der Seite verbringt, wohingegen nur 130 Minuten TV genutzt wird (vgl. Miller, 2009, S. 9).

„Broadcast Yourself“ ist der Slogan des Videoportals – *YouTube* eröffnet jedem die Möglichkeit, sich bzw. eigene Kreationen via Video einer großen Zahl von Menschen zu präsentieren. *YouTube* selbst kreiert keine Inhalte, sondern stellt nur die Plattform dafür bereit. Die Community selbst erstellt und steuert die Inhalte auf *YouTube*, sie entscheidet darüber, was beliebt ist (vgl. de Buhr/Tweraser, 2010, S 72 f.). Pro Tag werden zwei Mrd. Videos angesehen und pro Minute werden 24 Stunden an neuem Videomaterial auf die Plattform hochgeladen. Diese Zahlen beinhalten sowohl von den Nutzern selbst generierte Inhalte als auch solche, die von Unternehmen hochgeladen werden (vgl. YouTube, 2010a). Laut der *ACTA Studie 2009* sehen 53% der deutschen Internet-Nutzer ab 14 Jahren Videos auf Videoportalen an, aber nur 10% stellen selbst Inhalte ein (vgl. Schneller, 2009; vgl. Abb. 8).

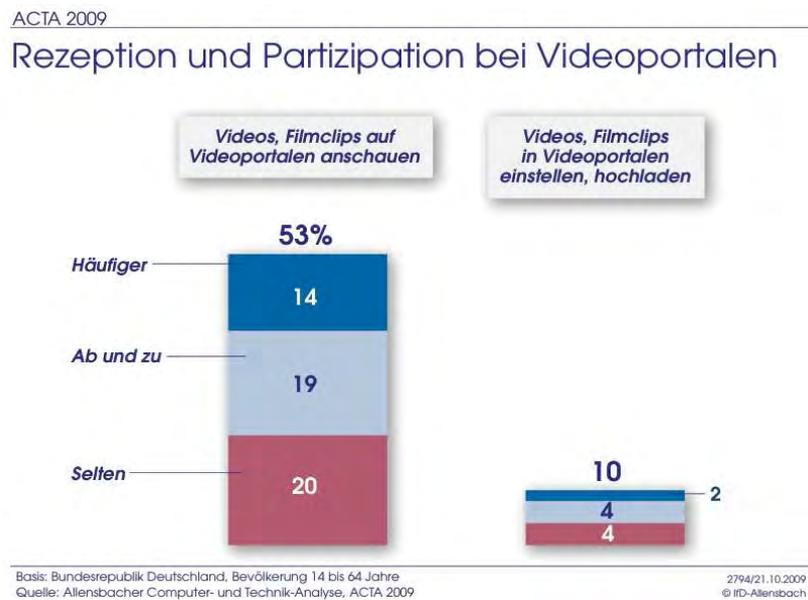


Abbildung 8: Rezeption und Partizipation bei Videoportalen in Deutschland
 (Quelle: vgl. Schneller, 2009)

Bei *YouTube* ist das Nutzerprofil ein „*Channel*“ – ein Kanal, auf dem alle Videos des Nutzers präsentiert und der individuell gestaltet werden kann. Der Nutzer kann eine kurze Beschreibung sowie weiterführende Links auf seinem Channel veröffentlichen (vgl. Zarella, 2010, S. 83-85). Zusätzlich findet man Links zu seinen Lieblingsvideos und Channels, die der Eigentümer selbst abonniert hat. Man kann zudem sehen, welche anderen Nutzer den Channel abonnieren und welche Kommentare zu den Videos und dem Channel hinzugefügt wurden. Andere Nutzer können den Channel abonnieren (vgl. Miller, 2009, S. 145 f) oder sich mit dem Besitzer anfreunden.

Unternehmen können auf *YouTube* Marken-Channels einrichten, die das Logo der Marke und relevante Videoinhalte präsentieren und mit Hilfe der Videos das Unternehmen, dessen Angebote und/oder Produkte direkt bewerben. Unternehmen können hier aber nicht nur Werbe-Videos einstellen. In Videos können bspw. auch häufig auftretende Probleme der Kunden mit dem Produkt angesprochen und so eine Art Service für die Nutzer eingerichtet werden, um die Anwendungssicherheit zu erhöhen (vgl. Miller, 2009, S 14 f.). Wirkungsvoll können ebenso unternehmens-, marken- und/oder angebotsbezogene Video-Botschaften sein, die bspw. Fan-Elemente beinhalten oder zum Mitmachen animieren. Möglicherweise gelingt es dann sogar, eine virale Verbreitung dieser Botschaften zu erreichen

(vgl. Schmiegelow/Milan, 2010, S. 115). Bei diesen viralen Prozessen ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein Video, wenn es erst einmal bei *YouTube* veröffentlicht ist, schnell ein Eigenleben entwickeln kann: Nutzer, die es gesehen haben, veröffentlichen es vielleicht innerhalb anderer sozialer Medien, wenn sie es interessant oder lustig finden. Außerdem können diese Videos weitergeleitet, bewertet und kommentiert werden. Unternehmen können dadurch Feedback erhalten und vom Kunden lernen (vgl. Miller, 2009, S. 10 f, 160), denn *YouTube* bietet keine reine Einweg-Kommunikation, sondern weist auch einen Rückkanal auf (de Buhr/Tweraser, 2010, S. 81). Die Inhalte von *YouTube* können, um die Reichweite der Videos zu erhöhen, auch in anderen Engagements des Unternehmens wie Blogs, sozialen Netzwerken oder *SlideShare*-Plattformen integriert werden (vgl. Zarrella, 2010, S. 89). Durch die Interaktivität der sozialen Medien und seiner Nutzer können sich die Botschaften des Unternehmens innerhalb der Gemeinschaft schnell verbreiten (vgl. de Buhr/Tweraser, 2010, S. 87). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass sich die Art der Verbreitung und die Inhalte bzw. die Tonalität der Kommentare nicht zwangsläufig mit den Zielen des Unternehmens decken müssen. Da viral verbreitete Videos auch zu verbesserten Suchmaschinenergebnissen führen, ist es entscheidend, dass die kommunikative Richtung im Netz mit den Interessen der Unternehmens korrespondiert. Denn Videoinhalte werden in Abhängigkeit von ihrer Relevanz hoch in den Ergebnissen als Thumbnail (kleines Abbild) angezeigt (vgl. Chaney, 2009, S. 143). Wenn dann eine Positivbotschaft des Unternehmens ins Negative verkehrt wird, ist der Kommunikations-GAU gegeben.

3.3.4.2 Photo Sharing – Flickr

Eine der bekanntesten und größten sozialen Communities, um Fotos mit Anderen zu teilen, ist *Flickr*. Auf *Flickr* können die Mitglieder Bilder hoch laden, speichern, sie mit anderen teilen und die Bilder anderer kommentieren und bewerten. Jeder Nutzer kann festlegen, wer seine Bilder sehen und kommentieren darf. *Flickr* ermöglicht es seinen Nutzern, ihre Bilder durch eine sogenannte Creative-Commons-Lizenz zu schützen, d. h. es kann festgelegt werden, inwiefern andere Nutzer die Bilder verwenden können. Bei *Flickr* besteht die Möglichkeit, Gruppen zu gründen oder bereits bestehenden beizutreten, um sich dort mit Menschen auszutauschen, die dieselben Interessen teilen. Innerhalb der Gruppen können Fotos hochgeladen und Diskussionen geführt werden (vgl. Flickr, 2010a).

Bevor sich ein Unternehmen bei *Flickr* engagiert, sollte es sich über die Regeln der Community im Klaren sein. Offensive Werbung ist hier nicht erlaubt: „Missbrauchen Sie Flickr nicht für kommerzielle Zwecke. *Flickr* ist ausschließlich für den privaten Gebrauch gedacht. Wenn wir feststellen, dass Sie Produkte, Dienstleistungen oder sich selbst durch Ihren Fotostream vermarkten, legen wir Ihren Account still“ (vgl. Flickr, 2010a). Bei *Flickr* können Unternehmen jedoch entweder Gruppen oder Profile einrichten, solange sie sich wie ein normales Mitglied der Gemeinschaft verhalten. Gruppen bieten mehr Interaktivität, hier kann diskutiert und Bilder zum Unternehmen können gesammelt werden. Durch Fotos kann ein Unternehmen sich selbst, seinen Produkten und/oder Dienstleistungen ein bestimmtes Image geben (vgl. Zarrella, 2010, S. 91). Beiträge in Gruppen, Kommentare zu Fotos und die Präsentation der eigenen Fotos sorgen dafür, dass sich das Unternehmen als Community-Mitglied etabliert. Unternehmen können bei *Flickr* einzigartige, schöne und lustige Bilder über ihre Produkte

oder ihr Unternehmen veröffentlichen und mit potenziellen Kunden teilen oder ihre Kunden dazu aufrufen, Bilder über das Unternehmen auf *Flickr* mit anderen Nutzern zu teilen (vgl. Flickr, 2010a). *Flickr* kann seit Juni 2010 auch in Facebook integriert werden: Wenn neue Bilder auf *Flickr* hochgeladen werden, erscheint automatisch ein Update auf dem News-Feed auf Facebook (vgl. Flickr, 2010b).

Auch hierbei gilt: Bevor sich ein Unternehmen bei *Flickr* engagiert, sollte es eine Transparenz darüber haben, wie sich die eigenen Interessenten und Kunden verhalten. Wird einer großen Zahl unzufriedener Kunden über *Flickr* die Möglichkeit gegeben, ihren „Frust“ gegenüber dem Unternehmen auf diese Weise zu zeigen und andere – bisher eher neutrale – Kunden „anzustecken“, dann können negative virale Effekte zum Tragen kommen, die sich kaum steuern und aufhalten lassen.

3.3.4.3 Presentation Sharing – SlideShare

SlideShare ist eine Plattform, die es den Nutzern erlaubt, verschiedenste Präsentationen hoch zu laden und mit Freunden oder der gesamten Community zu teilen. Man kann auf *SlideShare* Freunde oder Geschäftskontakte finden, Gruppen beitreten, sich zu Events anmelden, an Wettbewerben teilnehmen und für sie abstimmen (vgl. Slideshare, 2010). Als Unternehmen kann man auf *SlideShare* seine Präsentationen zeigen, Events bekannt geben, Audio-Dateien zur Präsentation hinzufügen oder Gruppen beitreten (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 482f.). *SlideShare* bietet einige Funktionen, die für das SMM eines Unternehmens von Vorteil sind. „Social Autoshare“ erlaubt es, automatisch alle Präsentationen auch auf *Facebook*, *Twitter*, in Blogs und auf Bookmarking-Sites zu veröffentlichen. Hinzukommt, dass es *SlideShare*-Anwendungen gibt, die man in sein LinkedIn-, Xing- oder Facebook-Profil integrieren kann. Eine weitere Möglichkeit bei *SlideShare* ist die Integration von YouTube-Videos in Präsentationen (vgl. *SlideShare*, 2010). Anfang dieses Jahre wurde für Unternehmen eine neue Funktion hinzugefügt: Branded Channels, denen andere Nutzer folgen können. Mit dieser Funktion können Unternehmen Marken-Seiten auf *SlideShare* einrichten, in denen Präsentationen, Webinars, Dokumente und Informationen über Events des Unternehmens veröffentlicht werden können (vgl. Heintz, 2010).

3.3.5 Social Bookmarking

Social-Bookmarking-Dienste sind Plattformen, die es den Nutzern erlauben, ihre Lieblings-Links auf ihrem Profil der Plattform zu speichern, von jedem Computer aufzurufen und sie mit Freunden oder Gleichgesinnten zu teilen. Der Nutzer hat die Möglichkeit, den Links bestimmte Schlagwörter (sogenannte Tags) zuzuordnen, aus denen hervorgeht, wie die Links kategorisiert und beschrieben werden. Es können nicht nur eigene Links gespeichert, sondern auch Links aufgerufen werden, die von anderen Nutzern zu bestimmten Themen gespeichert wurden (vgl. Weinberg, 2010, S. 221). Wie auch auf anderen Social-Media-Plattformen erlauben es die Social-Bookmarking-Dienste, sich mit Nutzern anzufreunden und auszutauschen. Fast alle Bookmarking-Dienste sehen das Speichern eines Links als Stimmenabgabe für eben diesen Link an. Die Links, die am häufigsten gespeichert wurden, werden auf der Startseite der Plattform angezeigt (vgl. Zarrella, 2010, S. 103). Bekannte Social Bookmarking-

Plattformen sind *Delicious*, *StumbleUpon* oder die News-Bookmarking-Seite *Digg*, auf der Nachrichten bewertet werden können. Eine deutschsprachige Social-Bookmarking-Plattform ist *Mister Wong* (mister-wong.de), die auch international an Bekanntheit gewinnt.

Durch eine aktive Teilnahme am Social Bookmarking, d. h. dem Speichern von Links und Bewerten von Bookmarks, wird die Präsenz des Unternehmens bei den Zielgruppen erhöht. Das Unternehmen kann seine eigenen Inhalte mit gewünschten Tags versehen, um sie leichter auffindbar zu machen, mehr Traffic zu generieren und das Image zu beeinflussen (vgl. Li/Bernoff, 2009, S.37). Auf den unterschiedlichen Präsenzen des Unternehmens im Internet können Buttons hinzugefügt werden, die das Speichern der jeweiligen Links auf einer bestimmten Bookmarking-Plattform erleichtern und Vorschläge zu Tags für den Inhalt machen. Ein hohes Ranking auf der Startseite einer Social-Media-Plattform muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass das Unternehmen oder seine Marke besonders populär sind. Häufig werden besonders die negativen Nachrichten mit Bookmarks versehen und gespeichert (vgl. Immediate Future, 2008, S. 12). Das Unternehmen hat auf Social-Bookmarking-Plattformen keine Kontrolle darüber, wie seine Inhalte durch Nutzer klassifiziert werden. Werden die Inhalte des Unternehmens häufig mit negativen Tags versehen, so wirkt sich dies negativ auf das Image aus (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 37).

Führt ein Unternehmen eine Auswertung in Social-Bookmarking-Diensten durch, so kann es Trends entdecken und damit Online-Marktforschung betreiben. Häufig treten hier andere Ergebnisse als bei den klassischen Suchmaschinen auf, da die Inhalte von Personen kategorisiert und bewertet wurden (vgl. Clawien, 2007, S. 718 f). Die Tags, mit denen Inhalte des Unternehmens versehen wurden, können auch Anhaltspunkte dafür sein, welche Schlagwörter man bei Suchmaschinen nutzen sollte (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 37).

Delicious wurde 2003 gegründet und ist eine der weltweit größten Social-Bookmarking-Plattformen (vgl. Nitzsche, 2007, S. 692). Heute hat *Delicious* viele Mio. Nutzer, speichert eine große Zahl von Links und macht diese anderen zugänglich (vgl. Fleck/Kirchhoff, 2008, S. 190). Hat man sich auf der Plattform angemeldet, kann man jeden beliebigen Link speichern und mit verschiedenen Tags versehen, um die Links zu kategorisieren. Andere Nutzer der Seite können nach bestimmten Tags suchen und die dazugehörigen Links sehen. Die gespeicherten Tags kann man täglich als Blogpost veröffentlichen (vgl. Li / Bernoff, 2009, S. 36 f).

StumbleUpon ist eine Social-Bookmarking-Plattform mit über zehn Mio. Mitgliedern. Im Gegensatz zu anderen Bookmarking-Sites ist *StumbleUpon* in der Lage zu „lernen“, welche Inhalte den Nutzer interessieren, ihm gefallen und welche nicht. Der Nutzer erhält damit die Möglichkeit, neue Websites, Blogs, Photos und Videos zu entdecken, die seinen Präferenzen und Interessen entsprechen. Um neue Inhalte zu entdecken, klickt der Nutzer lediglich auf den „Stumble“(Stolpern)-Button und wird auf eine neue Website gebracht. Der Nutzer kann diese dann bewerten. Die Bewertungen des Nutzers und die von anderen Mitgliedern einer Seite werden dazu genutzt, um zu bestimmen, welche Seiten den Interessen des Nutzers am ehesten entsprechen (vgl. StumbleUpon, 2010).

3.3.6 Foren

Foren sind die älteste Form der sozialen Medien (Zarrella, 2010, S. 149). Es gibt eine Vielzahl von Foren, die sich unterschiedlichen Themenbereichen und damit verschiedenen Zielgruppen zuwenden. Nach erfolgter Anmeldung in einem Forum kann man innerhalb des Forums Fragen stellen und/oder Fragen anderer Mitglieder beantworten (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 33). Dabei besteht die Möglichkeit, selber ein Thema zu beginnen oder sich an bereits existierenden Diskussionen zu beteiligen (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 148). Die Fragen und Antworten bilden die sogenannten Threads (Englisch für „Faden“) und können Gespräche darstellen (vgl. Zarrella, 2010, S. 153-157).

Vor einer Teilnahme an einem Forum sollte sich ein Unternehmen im Klaren darüber sein, dass offensichtliche Werbung von den Mitgliedern selten geduldet wird und dass neue Mitglieder, besonders wenn sie Unternehmen vertreten, mit Misstrauen betrachtet werden. Erst im Laufe der Zeit, wenn sich ein Unternehmensrepräsentant beteiligt, die Gemeinschaft und deren Motivationen versteht und einen Ruf als Experte in seinem Gebiet erworben hat, wird ihm vertraut (vgl. Zarrella, 2010, S. 149). Es ist dabei wichtig, nicht rein werbliche Informationen zu präsentieren, sondern an den Gesprächen aktiv teilzunehmen und eine Beziehung zu anderen Mitgliedern aufzubauen. Die vordringliche Motivation für die Teilnahme an einem Forum sollte nicht die unmittelbare Umsatzgenerierung sein, sondern der Wunsch, mit den Mitgliedern in einen Dialog einzutreten und diesen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 145). So können Vertreter des Unternehmens Fragen zu den eigenen Produkten beantworten, Fehlwahrnehmungen korrigieren und generell ihr Fachwissen zu einem bestimmten Thema äußern und die Mitglieder beraten. Die Teilnahme an Gesprächen sowie das regelmäßige Lesen der Diskussionsbeiträge ermöglicht Unternehmen zusätzlich einen Einblick in die Ansichten, Wünsche und Probleme der Mitglieder und können so wichtige Informationen über die eigenen Produkte und Dienstleistungen oder die Branche liefern (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 34).

3.4 Herausforderungen im Umgang mit Social Media Marketing

SMM bietet Unternehmen unterschiedlichste Chancen und Risiken. „Die Social Software des Web 2.0 ist ein Angriff auf die etablierten Regeln der Macht und erzwingt ein grundlegendes Umdenken“ (Stüber, 2010). Die Nutzungszahlen der sozialen Medien sind bereits heute sehr hoch und steigen kontinuierlich weiter. Gleichzeitig fehlen in vielen Unternehmen noch die Konzepte für eine ideale Unternehmens- und/oder Markenführung auf diesen Plattformen (vgl. Hermes, 2010a, S. 26). So haben 46% aller Unternehmen keine genaue Vorstellung vom Web 2.0 und seinen Komponenten (vgl. o. V., 2009b). In einer Studie des *Brand Science Institutes* mit mehr als 40 bekannten Marken, in der 1.000 Befragungen von Konsumenten und Mitarbeitern ausgewertet wurden, stellte sich heraus, dass 75% der Unternehmen große Schwächen bei der Planung, Ausführung und Betreuung von SMM-Aktivitäten aufweisen, weil sie die Verantwortlichkeiten nicht definiert und ein mangelndes Verständnis über die Wirkungsweise haben. Ein großer Fehler ist auch, dass häufig nicht berücksichtigt wird, dass SMM ein langfristiges Engagement des Unternehmens erfordert, um die angestrebten Wirkungen zu erzielen (vgl. o. V., 2009c).

Um den Einsatz von SMM wirkungsvoll zu gestalten, gilt es neue Kompetenzen aufzubauen. Offensichtliche Werbung wird von den Nutzern der sozialen Medien vielfach konsequent abgelehnt. Im SMM geht es um den Aufbau einer Gemeinschaft, die Stärkung sozialer Kompetenzen und die Frage, was das Unternehmen langfristig zu einer solchen Gemeinschaft beitragen kann (vgl. Weinberg, 2010, S. 342). Ein Engagement in den sozialen Medien heißt, einen Dialog mit Kunden zu führen, ihnen zuzuhören und auf ihre Meinungen einzugehen (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 139). Überzeugt das unternehmerische Engagement in den sozialen Medien nicht, kann dies zu einem sogenannten „Brand Backlash“ (Englisch für Gegenreaktion) und damit verbunden zu einer Verschlechterung der Akzeptanz von Marken, Angeboten und/oder Unternehmen führen (vgl. Godau/Ripanti, 2008, S. 48). Passen sich die Unternehmen den veränderten Bedingungen und Regeln der sozialen Medien nicht an, besteht somit ein hohes Scheiterrisiko. Denn es gilt: Die Regeln innerhalb der sozialen Medien werden von den Nutzern definiert, überwacht und ggf. auch weiterentwickelt. Unternehmen können hier – auf Augenhöhe mit ihren Kunden – lediglich Beiträge leisten und Impulse setzen. Eine Durchgriffsmacht, um die Spielregeln in ihrem Sinne zu gestalten, haben sie nicht.

Viele Unternehmen scheuen deshalb vor einer Nutzung der sozialen Medien im Marketing zurück, weil sie Angst vor einem Kontrollverlust über ihre Leistungen – insbesondere ihre Marken – haben (vgl. Mühlenbeck/Skibicki, 2008, S. 19). Durch die Reichweite der sozialen Medien können sich negative Aussagen oder Skandale schneller verbreiten und das Image langfristig geschädigt werden (vgl. Burmann, 2010, S. 104). Das Mindest-Engagement von Unternehmen in den sozialen Medien stellt folglich ein *Monitoring* der dort ausgetauschten Botschaften dar, um zu sehen, wie Unternehmen, Angebote und Marken besprochen und dargestellt werden. Werden diesbezügliche Berichte nicht kontinuierlich überwacht, können auch keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden (vgl. Urchs, 2007, S. 22).

Eine besondere Herausforderung für Unternehmen besteht darin, dass der „Schwarm der Nutzer“ seine Meinungen und/oder Verhaltensweisen blitzschnell ändert und durch Aussagen, Empfehlungen und Aktivitäten viral extrem schnell verbreiten kann, um andere Personen entsprechend zu „infizieren“. Diese *Instabilität der Meinung* macht das Agieren in den sozialen Medien für Unternehmen oft schwierig (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 19). Einmal veröffentlichte Kommentare oder Meinungen können sich durch die Vernetzung der Nutzer extrem schnell verbreiten und sind meist nur schwer oder überhaupt nicht aus dem Internet zu entfernen (vgl. Buss, 2009, S. 281). Folglich werden Krisen, wenn das Unternehmen nicht schnell genug und adäquat reagiert, viel schneller verbreitet als es offline möglich wäre. Eine schnelle Reaktion des Unternehmens auf negative Kommentare ist zwingend, um die Verbreitung und Negativaufladung der Marke zu verhindern. Durch eine unsensible Reaktion des Unternehmens können immense Imageschäden entstehen (vgl. Hermes, 2010a, S. 26).

Der aktive Konsument will heutzutage in vielen Bereichen mitreden, beteiligt werden und so ggf. selbst zum Erfolg der Marke beitragen (vgl. de Buhr/Tweraser, 2010, S. 81). Über die sozialen Medien tauschen sich die Kunden über ihre Erlebnisse mit Marken und Produkten aus – positiv wie negativ (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 3). Die Nachrichten müssen dabei nicht immer wahr sein, sie werden trotzdem verbreitet. Denn es gilt: „Web 2.0 harnesses the stupidity of crowds as well as its wisdom“ (Grossman,

2006). Durch die vernetzte Kommunikation zwischen den Kunden kann die Marke mit ihren Eigenschaften durch die Kunden gleichsam neu definiert werden. Das dabei erzielte Ergebnis muss jedoch nicht der vom Unternehmen angestrebten Position entsprechen (vgl. Li/Bernoff, 2009, S. 19). Unabhängig davon, ob das Unternehmen sich in den sozialen Medien engagiert und Teil der Gemeinschaft wird oder nicht, es wird in jedem Falle über die Marke geredet, jedoch nicht unbedingt im Sinne des Unternehmens (vgl. Weinberg, 2010, S. 29).

Durch Unternehmen begangene Fehler und vorgetragene Unwahrheiten oder Halbwahrheiten werden in den sozialen Medien häufig sehr schnell entdeckt (vgl. Meckel, 2008, S. 123) und können extrem negative Auswirkungen auf das Image haben. Versucht ein Unternehmen die Meinungsbildung in seinem Sinne zu beeinflussen, indem es selbst positive Bewertungen und Kommentare über sich verfasst, kann das, wenn es öffentlich wird, dem Image schaden. Denn einer der Erfolgsfaktoren des SMM ist Offenheit und Transparenz der dort agierenden Unternehmen (vgl. Weinberg, 2010, S. 27). Beim Fehlverhalten eines Unternehmens kann sich die Gemeinschaft gegen dieses wenden (vgl. Mühlentbeck/Skibicki, 2008, S. 19). „Today, there's nowhere to run and nowhere to hide. The moment you hide something, you will end up being exposed and picked apart" (Gogoi, 2006).

Bei allem legitimen Interesse daran, die Nutzer im Rahmen des SMM mit aus Unternehmenssicht relevanten Informationen zu versorgen, darf die Interessenslage der Empfänger nicht vernachlässigt werden. Da die registrierten Nutzer über jede Neuigkeit, jeden Status-Update einer Marke auf *Facebook* oder *Twitter* informiert werden, kann es schnell zu einer ungewünschten Informationsüberlastung kommen (vgl. grundlegend Kreutzer, 2010, S. 49 f). Übertreibt es ein Unternehmen und erhält der Nutzer mehrmals am Tag vom selben Unternehmen Informationen, so kann dies schnell einer Reaktanz mit der Folge einer Kappung der aufgebauten Vernetzung führen (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 267 f).

Vor einem Engagement eines Unternehmens in den sozialen Medien muss geklärt werden, wo die damit einhergehende *Verantwortlichkeit* zu verankern ist. Zusätzlich werden für das SMM langfristig *personelle Ressourcen* benötigt. Bei der Auswahl sollte bedacht werden, dass die Verantwortlichkeit für das SMM und für den „klassischen“ Dialog mit den Kunden in einer Hand liegen sollte (vgl. Fischer, 2010b, S. 64 f). Eine Voraussetzung für die Übernahme der entsprechenden Verantwortung ist, dass die Verantwortungsträger die Bedeutung der Community erkannt haben und bereit sind, dieser wertschätzend gegenüber zu treten. Aufgrund ihrer Affinität zu den sozialen Medien sind dies häufig Vertreter der „Digital Natives“. Denn diese haben qua eigener Beteiligung folgendes erkannt: „Marketing ist besonders effektiv, wenn die Unternehmen den sozialen Kontext begreifen. Digital Natives denken als Marketer nicht in Zielgruppen oder Mediaplänen, sondern schauen, in welchen sozialen Netzwerken sich ein Mensch bewegt“ (vgl. Hermes, 2010c, S. 22).

Da SMM ein relativ neuer Ansatz ist, gibt es bzgl. der Festlegung der Verantwortlichkeiten und der Integration in die Unternehmensstruktur noch keine generellen Konzepte (Weinberg, 2010, S. 58). In Abhängigkeit von den Zielen des SMM können die entsprechenden Aktivitäten als Teil der Kundenkommunikation und/oder der Öffentlichkeitsarbeit gesehen werden. Bei der *Integration in die Unternehmensorganisation* gibt es verschiedene Konzepte. So kann ein *Community Manager* ernannt wer-

den, der das Engagement auf allen Social-Media-Plattformen überwacht und inhaltlich gestaltet (vgl. Weinberg, 2010, S. 44). Dieser Community Manager sollte Teil der Marketing- oder Vertriebs-Abteilung und damit in den kundennahen Bereichen eingebunden sein. Seine Aufgabe besteht darin, nach innen und außen zu kommunizieren und damit eine Verbindung zwischen der Unternehmensintelligenz und der Schwarmintelligenz herzustellen. Eine andere Möglichkeit der Verankerung des SMM besteht darin, dass Verantwortliche aus den mit kundennahen Prozessen betrauten Abteilungen in eine *SMM-Task-Force* delegiert werden, um neben ihren regulären Aufgaben die Präsenz des Unternehmens, seiner Angebote und/oder Marken innerhalb der sozialen Medien auszugestalten und relevante Erkenntnisse aus diesen für den originären Aufgabenbereich zu gewinnen (vgl. Patel, 2010). Eine weiterführende Möglichkeit besteht in der Installation eines festen *Social-Media-Teams*, das sich nur mit SMM beschäftigt und innerhalb der Marketing-Abteilung oder in enger Abstimmung mit den Marketing-Verantwortlichen agiert (vgl. Weber, 2007, S. 203 f).

Bevor ein Unternehmen beginnt, in den sozialen Medien zu kommunizieren, müssen interne *SMM-Richtlinien* für die Mitarbeiter des Unternehmens bezüglich ihres Engagements in den sozialen Medien aufgestellt werden. Die Richtlinien sollten deutlich machen, was jeder Mitarbeiter tun und sagen darf und welche Beschränkungen im Rahmen der Kommunikation gelten (vgl. Weinberg, 2010, S. 94, 135 f). Das Unternehmen sollte sich überlegen, wie für die Mitarbeiter privates Engagement und Engagement für das Unternehmen verbunden werden kann (vgl. Weber, 2007, S. 27). Dabei sind u. a. Antworten auf die folgenden Fragen zu klären:

- Wie kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter über Marken reden ohne das Ansehen der Marke zu schädigen?
- Wie kann erreicht werden, dass keine Unternehmensinterna über die sozialen Medien nach außen getragen werden?
- Wie kann verhindert werden, dass Mitarbeiter ihren „Frust“ über das eigene Unternehmen per soziale Medien nach außen tragen?

Das Unternehmen kann mit Hilfe von Social-Media-Richtlinien zwar kontrollieren, was die Mitarbeiter während der Arbeitszeit auf Blogs oder Twitter nach außen tragen, aber nicht was sie in ihrer Freizeit tun (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 11).

Zusätzlich gilt es, *externe SMM-Richtlinien* für die Nutzer der sozialen Medien zu erstellen. Darin sollten folgende Fragestellungen beantwortet werden (vgl. Weber, 2007, S. 50):

- Dürfen die Kunden auf Blogs, Pinnwänden und anderen Plattformen alles sagen was sie wollen?
- Wie soll mit negativen Kommentaren von Nutzern umgegangen werden?
- Können unhöfliche oder vom Thema abweichende Beiträge entfernt werden?
- Gibt es Arten von Kommentaren, die als unzulässig definiert sind?
- Dürfen anonyme Kommentare abgegeben werden?
- Kann die Community durch einen Unternehmensrepräsentanten moderiert werden?

3.5 Erfolgsmessung von Social-Media-Marketing-Aktivitäten

Bei vielen Aufgabenbereichen des Marketings fällt es schwer, den *ROMI (Return-on-Marketing-Invest)* zu ermitteln, sei es bspw. bei Sponsoring-Aktivitäten oder bei nationalen TV-Kampagnen, bei denen sich Veränderungen in Umsatz und/oder Marktanteil häufig nur ansatzweise auf diese Maßnahmen zurückführen lassen. Eine ähnliche Herausforderung besteht darin, den Wert des Engagements in den sozialen Medien zu ermitteln. Viele Aspekte eines SMM-Engagements, wie bspw. der Wert eines wertschätzenden Dialogs in den sozialen Netzen, lassen sich nicht quantitativ ausdrücken (vgl. Weinberg, 2010, S. 9, 21). Der Report „The world's most valuable brands“ zeigt jedoch, dass es bei den wertvollsten Marken der Welt eine Korrelation zwischen Gewinn und starkem Engagement gibt: Unternehmen die sich stark engagieren, erzielen mehr Umsatz als weniger im Netz aktive Unternehmen (vgl. Wetpaint/Altimeter, 2009, S. 6f.). Vor einer solchen kausalen Interpretation dieser Angaben sei allerdings gewarnt. Eine dem entgegenstehende Hypothese kann bspw. lauten, dass sich große und erfolgreiche Marken stärker in den sozialen Medien engagieren (können) und damit die bereits vorhandene Markenstärke die erklärende Variable für ein Engagement in den sozialen Medien darstellt – und nicht umgekehrt.

Es gibt verschiedene Wege, um die Akzeptanz und mögliche Ausstrahlungseffekte des SMM zu ermitteln. Hierfür können teilweise dieselben Methoden wie zur Beurteilung von Online-Werbung und von Websites generell genutzt werden. Dazu zählen u. a. die Anzahl der Seitenaufrufe (Traffic), die Reichweite sowie erzielte Transaktionen und Umwandlungen zu Interessenten und/oder Kunden im Zeitablauf (vgl. Weinberg, 2010, S. 338). Die Häufigkeit der *Seitenaufrufe* gibt Auskunft darüber, welche Attraktivität eine Site im Internet erreicht hat. Hierzu wird gemessen, wie oft innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Angebote des Unternehmens in den sozialen Medien oder die eigene Unternehmens-Website selbst aufgesucht wurden (vgl. Weinberg, 2010, S. 338). Die rein numerische Angabe der Reichweite sagt allerdings nichts über die Qualität des Kontaktes aus. Damit wird auch deutlich, dass die vorgenannte „Attraktivität einer Site“ aus der Sicht des Internet-Nutzers zu beurteilen ist. Attraktiv kann dabei i. S. von „guter Inhalt“ interpretiert werden, aber u. U. auch i. S. von „schau Dir einmal an, wie dieses Unternehmen die Kunden oder die Öffentlichkeit an der Nase herum führt“. Deshalb ist eine unkritische Bewertung rein quantitativer Angaben nicht zielführend.

Conversions und *Transactions* sind die von Nutzern getätigten Handlungen auf der Unternehmens-Website. So kann bspw. erfasst werden, wie viele Nutzer nach dem Besuch der Website zu Interessenten weiterentwickelt wurden, die sich bspw. für den Bezug eines Newsletters registriert haben (Conversion). Außerdem kann gemessen werden, ob nach dem Start der Kampagne mehr Informationen abgefordert und/oder direkte Käufe durchgeführt wurden (Transaction). Diese Kriterien korrespondieren in hohem Maße mit den Zielen des Unternehmens, weil sie auf die Entwicklung von Nicht-Kennern des Unternehmens zu Interessenten und Kunden einzahlen (vgl. zu der dahinter stehenden Loyalitätsleiter Kreutzer, 2009, S. 55 f). Die in vielen Bereichen gewünschte *Nachhaltigkeit der Beziehung* wird dann erreicht, wenn sich die Nutzer langfristig mit den Angeboten des Unternehmens – sei es in den sozialen Medien oder auf der eigenen Website – beschäftigen und nicht nur einmalig ein Profil besuchen (vgl. Weinberg, 2010, S. 339). Auch die Beteiligung der Internet-Nutzer innerhalb der

sozialen Medien ist relevant: Wie viel Zeit wurde auf der Seite verbracht? (vgl. Zarrella, 2010, S. 209). Diese *Verweilzeit auf den Internet-Plattformen* wird erreicht durch die *Stickiness* (Englisch für „Klebrigkeit“) der Inhalte: Laden die Inhalte zum längeren Verweilen pro Session und/oder zu einem häufigen Wiederkommen ein – oder bleibt der Kontakt isoliert und einmalig.

Die *Reichweite von SMM* sagt etwas darüber aus, wie viele Menschen durch die verbreitete Nachricht erreicht wurden. Hier kann bspw. gemessen werden, wie oft ein bestimmter Inhalt verlinkt oder wie oft ein Tweet darüber veröffentlicht wurde (vgl. Weinberg, 2010, S. 338). Die Häufigkeit, mit der das Unternehmen in anderen Social-Media-Präsenzen, z. B. auf anderen Blogs oder Twitter-Accounts, erwähnt wird, für die es nicht bezahlt hat, ist ebenfalls ein Indikator für die Reichweite des unternehmerischen Engagements in den sozialen Medien (vgl. Zarrella, 2010, S. 221). Aber auch hier gilt das Vorgenannte: Eine Nennung in den sozialen Medien kann für die Unternehmen förderlich oder schädlich sein. Auch hier bedarf es ergänzender wertender Informationen.

Besitzt ein Unternehmen einen eigenen **Corporate Blog**, so hat es konkret die folgenden Möglichkeiten, um den Erfolg des Blogs zu erfassen:

- Anzahl der Besucher pro Tag/Woche/Monat
- Anzahl der Links zum eigenen Blog (Ist-Stand gesamt und Zuwachs pro Tag/Woche/Monat)
- Anzahl der RSS-Abonnenten
- Anzahl der Kommentare gesamt (pro Tag/Woche/Monat)
- Anzahl der Kommentare pro Post (im Durchschnitt, Maximal- und Minimal-Werte)

Zu deren Erfassungen können verschiedene Werkzeuge eingesetzt werden. *PubSub* (pubsub.com), *Feedster* oder *Blogpulse* (blogpulse.com) helfen bei der Messung (vgl. Wright, 2006, S. 51-53).

Bei **Twitter** können zur Messung des Erfolgs die folgenden Kriterien herangezogen werden (vgl. Chaney, 2009, S. 215; Zarrella, 2010, S. 213-215):

- Anzahl der Tweets
- Anzahl der Follower
- Anzahl der Retweets
- Anzahl der Replies
- Anzahl der Erwähnung des Unternehmens in den Tweets anderer Nutzer

Auch für *Twitter* gibt es unterschiedliche Instrumente und Services, die messen können, wie erfolgreich eine Beteiligung ist. Hierzu zählen u. a. Twitter Stats (twitterstats.com), Twitter Counter (twittercounter.com), Twitter Grader (twittergrader.com) und Twinfluence (twinfluence.com; vgl. Weinberg, 2010, S. 161f.).

Um den Erfolg des **Engagements auf den Media-Sharing-Plattformen** zu messen, können folgende Kriterien herangezogen werden (vgl. Miller, 2009, S. 218 f):

- Anzahl der Views
- Anzahl der Downloads

- Anzahl der Verlinkungen
- Anzahl der Bewertungen/Kommentare
- Anzahl der Abonnements für bestimmte Inhalte
- Anzahl der entstandenen Freundschaftsbeziehungen

Ein Instrument zur Messung des Erfolges bspw. bei *YouTube* ist YouTube Insight, welches detaillierte Statistiken zu jedem vom Unternehmen hochgeladenen Video gibt (vgl. Miller, 2009, S. 212-214).

Für die **sozialen Netzwerke** können insbesondere die folgenden Kriterien zur Erfolgsmessung herangezogen werden (Zarrella, 2010, S. 215):

- Anzahl der Gruppen-Mitglieder
- Anzahl der Page-Mitglieder
- Anzahl der Seitenaufrufe
- Anzahl der hinterlassenen Kommentare
- Daten zur Demographie der erreichten Zielgruppe

Darüber hinaus bieten die sozialen Netzwerke häufig eigene Instrumente und Möglichkeiten zur Messung des Erfolges an. So bietet *Facebook* mit Facebook Insights den Betreibern von Fan-Pages die Möglichkeit, statistische Daten über die Nutzung zu erhalten. Hierzu zählen bspw. Informationen über die Demografie der Fans, die Häufigkeit der Seitenaufrufe, Daten zum Engagement der Fans auf der Fan-Page sowie die Anzahl der hinterlassenen Kommentare etc. (vgl. Facebook, 2010c).

Zur Erfolgsmessung bei **Social-Bookmarking-Plattformen** können folgende Kriterien Auskunft geben (vgl. Chaney, 2009, S. 215):

- Anzahl der Personen, die einen bestimmten Inhalt mit einem Bookmark versehen haben
- Häufigkeit, mit der Einträge eines Unternehmens auf den Social Bookmarking-Sites hinzugefügt wurden
- Art der eingesetzten Tags

In Summe wird deutlich: Eine hohe Besucherzahl oder viele Kommentare bedeuten nicht zwangsläufig, dass ein Unternehmen eine treue Anhängerschaft in den sozialen Medien gefunden hat (vgl. Kaul, 2008, S. 65). Zum einen muss gemessen werden, wie viele Nutzer regelmäßig wiederkommen und wie viele nur einmalig den Kontakt gesucht haben und danach inaktiv bleiben (*Loyalität der Nutzerschaft*). Zum anderen ist zu erfassen, welche Inhalte die Beiträge der Nutzer aufweisen (Tonalität der Botschaften). Vor diesem Hintergrund bedarf es einer kombinierten Auswertung der entsprechenden Kriterien hinsichtlich Quantität und Qualität, um keine falschen Schlüsse zu ziehen (vgl. Safko/Brake, 2009, S. 685). *Dienstleister* wie *coremetrics.com*, *webtrends.com*, *websidestory.com*, *Google Analytics*, *HubSpot*, *Website Grader*, *Tealium* oder *Synthesio* helfen bei der Erfolgsmessung (vgl. Zarrella, 2010, S. 223; Weber, 2007, S. 121; Chaney, 2009, S. 217 f). Zusätzlich können einschlägige Agenturen bei der Bewertung unterstützen.

4. Angewandte Fallstudien

4.1 Social-Media-Marketing-Aktivitäten von HUGO BOSS

HUGO BOSS ist auf drei Social-Media-Kanälen tätig, konkret auf *YouTube*, *Facebook* und *Twitter*. Die einzelnen Social-Media-Präsenzen wurden sukzessive eingeführt: Die erste Präsenz – HUGOBOSS TV auf *YouTube* – wurde im April 2009 eingerichtet, gefolgt von HUGO Tracks auf *Twitter*, der HUGO BOSS Facebook Fan-Page im Oktober 2009, BOSS Orange Facebook Page im Februar 2010 und als neueste Plattform *HUGO BOSS* auf *Twitter*. Die Verantwortlichkeit für die sozialen Medien bei *HUGO BOSS* liegt bei einem Online-Media-Team, das aus drei Mitarbeitern besteht. Das Team ist allein für den Inhalt und die Überwachung der einzelnen Social-Media-Kanäle verantwortlich und wird in seiner Arbeit durch zwei Agenturen unterstützt (vgl. Aller, 2010).

Der im April 2009 gestartete *YouTube Kanal HUGOBOSS TV* hat bisher nur 567 Abonnenten; seine Inhalte wurden allerdings schon 480.726 Mal aufgerufen. Auf dem Marken-Kanal (youtube.com/user/HUGOBOSSTV) finden sich 37 Videos in sechs verschiedenen Playlists über Modenschauen, Werbekampagnen, Interviews, Wettbewerbe etc. (vgl. Aller, 2010; YouTube, 2010b). *HUGO Tracks* (twitter.com/HUGOTRACKS) war die zweite Social-Media-Präsenz von HUGO BOSS. HUGO Tracks ist eine monatlich wechselnde Liste von Songs, die von HUGO auf der Unternehmens-Website veröffentlicht und zum Download angeboten werden. Über den HUGO Tracks Twitter-Account, der lediglich über 1.325 Follower verfügt und über den bisher 200 Tweets veröffentlicht wurden, wird über neueste Songs und Musik-Events informiert (vgl. Aller, 2010; Twitter, 2010b). Der zweite Twitter-Account wurde im Juni 2010 ins Leben gerufen und sofort über die Facebook-Präsenzen von HUGO BOSS beworben (Facebook, 2010d). Geschrieben werden die Tweets von „Miss HUGO BOSS,“ die für die Follower an Events teilnimmt, Einblicke hinter die Kulissen gibt, Kollektionen ankündigt und bei Fashion-Shows und Fotoshootings live berichtet (vgl. HUGO BOSS, 2010).

Seit Oktober 2009 ist *HUGO BOSS* auf *Facebook* mit der Fan-Page *HUGO BOSS – the official page* vertreten, seit Februar 2010 gibt es auch für die Modelinie BOSS Orange die eigene Facebook Fan-Page *BOSS Orange – the official page* (vgl. Aller, 2010). Auf der HUGO BOSS Facebook-Seite werden News, Hintergrundberichte, Interviews, Produkt-Highlights, Online Store-Features und Videos von HUGO BOSS TV sowie Bilder zu den aktuellen und kommenden Kollektionen und Behind-the-Scenes-Videos präsentiert (vgl. Werbewelt, 2009a). Auf beiden Seiten können die Fans auch selbst Bilder veröffentlichen. Auf der BOSS Orange Facebook-Seite wird neben den regulären Funktionen der neueste Duft mit einer Applikation beworben (vgl. Facebook, 2010e).

Ein überzeugendes deutsches Beispiel für eine Aktion auf *Facebook* wurde laut *Werben & Verkaufen* von *HUGO BOSS* im Dezember 2009 gestartet: Der *Become a Hugo Boss Runway Model Contest*. Dieser Wettbewerb war eine internationale Casting-Kampagne auf der HUGO BOSS Facebook-Seite mit dem Ziel, ein männliches und weibliches Model unter den Facebook-Nutzern zu finden, welche Teil der BOSS Black Fashion Show im Januar 2010 auf der *Mercedes Benz Fashion Week* in Berlin vor internationalem Publikum sein sollten. Bei dieser Kampagne konnte sich jeder mit eigenen Fotos

bewerben und durch die Votings anderer Nutzer ins Live-Casting gewählt werden. Während des dreieinhalb Wochen langen Wettbewerbs wurden 2.200 Bewerbungen und 81.000 Votings für die Kandidaten abgegeben. Die Anzahl der Fans hat sich innerhalb der wenigen Wochen verdreifacht (vgl. o. V., 2010e). Mit regelmäßigen Posts auf der HUGO BOSS Fan-Page wurde die Aktion beworben und Status-Updates über die Bewerber, Finalisten, das Live-Casting, Anprobe der Gewinner sowie letztendlich durch eine Live-Übertragung der Fashion Show sowohl auf der Facebook-Seite als auf HUGO BOSS TV übertragen. Durch diese Kombination der Mediennutzung wurde eine umfassende Medienpräsenz erreicht (vgl. Werbewelt, 2009b).

Mode-Blogs erfreuen sich bei Social-Media-Nutzern immer größerer Beliebtheit und können großen Einfluss auf die Auffassung von Marken haben. HUGO BOSS nutzte die Reichweite dieser Blogs für seinen Wettbewerb: Die Bloggerinnen von *Les Mads*, einem deutschen Mode-Blog, das im Mai zum Webblog des Jahres in Deutschland ernannt wurde (vgl. Leadacademy, 2010), erhielten die Möglichkeit, exklusiv beim Casting der Models und auch Backstage bei der anschließenden Fashion Show dabei zu sein und davon zu berichten (vgl. Les Mads, 2010).

Das Social-Media-Engagement ist für *HUGO BOSS* eine gute Ergänzung ihrer bisherigen Marketing-Aktivitäten: Über die Social-Media-Präsenzen können in kurzer Zeit viele Menschen erreicht werden. Die Resonanz auf die bisherigen Aktionen kann anhand der erzielten Fan- und Follower-Zahlen gemessen werden. Positive Kommentare bzgl. der Aktivitäten von *HUGO BOSS* sowie die hohe Zahl an Teilnehmern an den verschiedenen Wettbewerben runden das positive Gesamtbild ab. Durch das Lesen sowie ein weiterführendes Engagement erhält *HUGO BOSS* Einblick in die Meinungen und Stimmungen der Fans. Der Erfolg der SMM-Strategie von *HUGO BOSS* wird anhand der gelesenen Posts, der Teilnehmerzahl an Kampagnen, den Conversions sowie der hinzugewonnenen Fans und Followers gemessen (vgl. Aller, 2010).

4.2 Social-Media-Marketing-Aktivitäten von Starbucks

Mit einem sechs Personen starken Social-Media-Team und der Unterstützung von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen engagiert sich *Starbucks* in den USA auf sieben unterschiedlichen Social Media-Plattformen: Facebook, YouTube, Flickr, Twitter, einem Forum, Blogs sowie einer eigenen Community (vgl. Wetpaint/Altimeter, 2009, S. 8). Das Interactive Marketing-Team, das für Social Media verantwortlich zeichnet, ist in das Marketing-Team integriert, um eine koordinierte Marketing-Strategie und ein einheitliches Bild in allen Kanälen – sowohl online als auch offline – zu gewährleisten.

Der erste Social-Media-Kanal war das im Juli 2008 geöffnete Forum *myStarbucksidea.com* mit dem Slogan „Share. Vote. Discuss. See.“ (vgl. Bryson York, 2010; Starbucks, 2010c). Hier können Kunden Verbesserungsvorschläge und neue Ideen für *Starbucks* einreichen. Diese Ideen können durch die Nutzer bewertet werden. Die populärsten werden durch Starbucks-Mitarbeiter auf deren Umsetzbarkeit geprüft (vgl. Wong, 2009). Vertreter der einzelnen Abteilungen von *Starbucks* sind hier präsent,

um gute Ideen, die in ihren Verantwortungsbereich fallen, zu prüfen, ggf. umzusetzen und die Kunden darüber zu informieren (vgl. Wetpaint/Altimeter, 2009, S. 11).

Im Oktober 2008 wurde *Starbucks auf Facebook* aktiv: Das Unternehmen übernahm eine von Kunden erstellte Fan-Page, die bereits mehr als 200.000 Fans aufwies (vgl. Wetpaint/Altimeter, 2009, S. 10). Heute hat die US-amerikanische Facebook-Fan-Page facebook.com/Starbucks über acht Mio. Fans. Hinzu kommen die zahlreichen Fans der anderen offiziellen *Starbucks-Fan-Pages* in 19 Ländern weltweit, deren Inhalt und Sprache auf das jeweilige Land zugeschnitten sind (vgl. Facebook, 2010f). Zusätzlich führt Starbucks zwei *Twitter*-Accounts: den regulären Starbucks-Account und den *MyStarbucksIdea-Account*, der zum Forum *MyStarbucksIdea* gehört. Die *Twitter*-Accounts werden hauptsächlich für Kundenservice sowie die Beantwortung von Kundenfragen genutzt (vgl. Wong, 2009). Wie auf dem dazugehörigen Forum können die Kunden auch hier Verbesserungsvorschläge einreichen und die Ideenumsetzung verfolgen (vgl. Comm, 2009, S. 155 f).

Auch auf *YouTube* ist Starbucks mit einem eigenen Kanal vertreten, dem „*Starbucks Coffee*“ Kanal. Mit 6.765 Abonnenten, 352.007 Seitenaufrufen und 5.135.914 Upload-Aufrufen insgesamt ist auch er ein erfolgreiches Engagement für Starbucks in den sozialen Medien (vgl. Youtube, 2010c). Starbucks hat auch ein *eigenes soziales Netzwerk* ins Leben gerufen, die Starbucks V2V Community (v2v.net/starbucks). Der Slogan hierzu lautet: "Starbucks Shared Planet. You and Starbucks. It's Bigger Than Coffee." Hier können sich Menschen über ihr soziales Engagement austauschen (vgl. Starbucks, 2010b). Starbucks führt auch noch zwei *Blogs* auf seiner Unternehmens-Website. Beim Shared Values Blog geht es um die Themen Umwelt, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit geht. Im zweiten Blog wird über Neuigkeiten bei Starbucks informiert (vgl. Starbucks, 2010a).

4.3 Social-Media-Marketing-Aktivitäten von Nestlé

Im März 2010 wurde Nestlé in den Mittelpunkt der Greenpeace Kampagne „Give Orang Utans a break!“ gegen die Abholzung des indonesischen Regenwaldes gerückt. Zusammen mit einem Bericht über Nestlés Beteiligung an der Zerstörung des indonesischen Regenwaldes durch den Kauf von Palmöl der indonesischen Firma *Sinar Mas* wurde am 17. März 2010 auf *YouTube* ein Video veröffentlicht, das einen alternativen, schockierenden Werbespot für Nestlés Schokoriegel *KitKat* zeigt. *Sinar Mas* verletzt laut Greenpeace bei der Produktion des Palmöls internationale Standards und indonesisches Recht und Nestlé trägt laut Greenpeace eine Mitschuld an der Zerstörung des indonesischen Regenwaldes: Durch die Rodung der Bäume wird den Orang Utans die Lebensgrundlage entzogen (vgl. Totzt, 2010). In dem YouTube Video isst ein Büroangestellter in seiner Pause ein *KitKat*, der Betrachter allerdings sieht, dass es ein Affenfinger ist, kein Schokoriegel. Der Protagonist beißt von dem *KitKat* ab, Blut tropft auf seinen Tisch und seine Kollegen schauen entsetzt (vgl. YouTube, 2010d). Mit der Kampagne unter dem Titel „Nestlé, give the Orang Utan a break“ sollte Nestlé dazu gebracht werden, Palmöl nicht mehr vom indonesischen Lieferanten *Sinar Mas* zu beziehen (vgl. o. V., 2010c).

Mit der viralen Kampagne gelang es Greenpeace, ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf das Problem der Palmenölherstellung und den Beitrag von *Nestlé* zu lenken. *Nestlé* hingegen zeigte sich nicht in der Lage, darauf angemessen zu reagieren (vgl. Hermes, 2010b). Mit der Begründung einer Copyright-Verletzung gelang es *Nestlé*, die englische Version des Videos am Abend des 17. März 2010 von *YouTube* zu entfernen (vgl. Totzt, 2010). Die „erfolgreiche“ Löschung des Videos heizte die Diskussion allerdings erst an: *Greenpeace* bot das Video zum Download an, wodurch eine weltweite virale Verbreitung des Videos im Internet, insbesondere aber in den sozialen Medien erreicht wurde. Zu gleicher Zeit rief *Greenpeace* zu einer Protestaktion auf: Konsumenten sollten ihren Unmut auf den Fan-Pages von *Nestlé* bei *Facebook* kundtun. Die Nutzer schrieben nicht nur Protest-Kommentare auf die Fan-Pages, sondern begannen auch veränderte *Nestlé*-Logos als ihr Profilbild zu nutzen (vgl. Hermes, 2010b; vgl. Abb. 9).



Abbildung 9: Veränderte *Nestlé* Logos (Quelle: vgl. Hermes, 2010b)

Als nächstes begann *Nestlé* auf seiner Fanpage damit, negative Kommentare sowie Kommentare von Nutzern mit abgewandeltem Logo zu löschen, woraufhin sich die Proteste verstärkten (vgl. Hein, 2010). Hinzu kam die Unhöflichkeit des Moderators der offiziellen Fan-Page von *Nestlé*: Er beharrte in Statements auf der Richtigkeit des Vorgehens von *Nestlé* und ging nicht auf die Kommentare der Nutzer ein. Das führte dazu, dass die Konsumenten eigene Fan-Pages gründeten, auf denen sich die Proteste fortsetzten (vgl. Hermes, 2010b). Im April organisierte *Greenpeace* per *Twitter* eine Demonstration gegen *Nestlé* vor deren Büros in der Schweiz und Frankfurt. Es wurden riesige Leinwände vor den Bürogebäuden aufgebaut, auf denen Twitter-Nachrichten unzufriedener Kunden gezeigt wurden (vgl. Bayona, 2010). Um die 2.000 Menschen twitterten ihren Unmut über *Nestlé* (vgl. o. V., 2010d). Schließlich entschuldigte sich *Nestlé* auf seiner offiziellen Fan-Page bei den Nutzern und stellte am 17.05.2010 einen Aktionsplan gegen die Abholzung und für einen nachhaltigen Palmölanbau vor (vgl. *Nestlé*, 2010).

Nestlé hat die schnelle virale Verbreitung von Videos und Nachrichten im Social Web völlig unterschätzt. An den Protesten beteiligten sich weltweit 250.000 Menschen, das Video von *Greenpeace* wurde circa 1,5 Mio. Mal angesehen (vgl. o. V., 2010d). Das schlechte Management der Herausforderung in den sozialen Medien durch *Nestlé* hat sich – zumindest kurzfristig – negativ auf das Image ausgewirkt. *Nestlé* machte durch seine hilflosen, undurchdachten Aktionen die Konsumenten nur noch wütender und trieb sie dazu, dass Video weiter zu verbreiten. Sucht man bei Google nach „*Nestlé*“

und „KitKat“, so finden sich Meldungen über die gescheiterte Kommunikation und ein YouTube-Link zu dem Greenpeace Video auf den ersten Plätzen (vgl. Hermes, 2010b).

Hierdurch wird einmal mehr sichtbar: Ein Unternehmen kann langfristig nicht gegen die Aktivitäten und gegen die Äußerungen in den sozialen Medien bestehen.

5. Fazit und Zusammenfassung

Die Ausführungen zu den sozialen Medien zeigen, dass sie für Unternehmen Chance und Risiko gleichzeitig darstellen. Die Größe der Reichweite und die tendenziell niedrigeren Kosten im Vergleich zu traditionellen Werbeformen liefern einen ersten Anreiz, sich zu engagieren. Präsentiert sich ein Unternehmen hier mit interessanten Inhalten, können potenziell viele Menschen erreicht werden. Dies gelingt insbesondere dann, wenn andere diese Inhalte aufgreifen und viral verbreiten. Die in den sozialen Medien präsentierten Inhalte werden von den Nutzern tendenziell als glaubwürdiger wahrgenommen als traditionelle Werbung. Viele Nutzer suchen sich die für sie relevanten Inhalte im Internet und beschäftigen sich nur mit den Angeboten, die sie wirklich interessieren. Communities und die dort möglichen Interaktionen ermöglichen einen Austausch von Erfahrungen über eine Marke, Angebote und Unternehmen. Auf den meisten Plattformen ist die Erstellung eines Profils für Unternehmen kostenlos, so dass beim Einstieg ins SMM primär Kosten für eigenes Personal sowie die kommunikative Aufbereitung von Inhalten durch Agenturen anfallen. Allerdings muss am Anfang eine überzeugende Strategie stehen, um ein langfristig für beide Seiten erfolgreiches Engagements in den sozialen Medien zu erreichen.

Welche Instrumente für ein spezifisches Unternehmen im Mittelpunkt stehen sollten, kann nur im Einzelfall ermittelt werden. Häufig bieten sich aber zunächst Engagements auf Plattformen wie *Blogs*, *Facebook*, *Twitter*, *Flickr* und *YouTube* an. Diese Plattformen verzeichnen hohe Nutzerzahlen, die vielfach kontinuierlich steigen. Gleichzeitig bieten sie vielfältige Möglichkeiten für Unternehmen, sich hier einzubringen und in einen Dialog mit ihren Kunden zu treten. So eröffnet *Flickr* die Möglichkeit, das eigene Unternehmen in Bildern zu präsentieren. Gleichzeitig können Nutzer dazu aufgefordert werden, eigene Bilder zum Unternehmen zu veröffentlichen und Diskussionen führen.

Der Hauptnutzen von *Social-Bookmarking-Plattformen* aus Unternehmenssicht ist die Überwachung der Tags, die mit Unternehmensinhalten in Verbindung gebracht werden. Zusätzlich kann eine Beeinflussung der Meinungsbildung durch Speichern der Inhalte unter gewünschten Tags erreicht werden, wenn die Unternehmen mit den „richtigen“ Eigenschaften verbunden werden. *SlideShare* bietet hauptsächlich die Möglichkeit, insbesondere geschäftliche Partner über das Unternehmen mit Hilfe von Präsentationen zu informieren. Foren können ein spannendes Medium sein, um ganz bestimmte Zielgruppen zu adressieren.

Generell gilt: Ein unternehmerisches Engagement in den sozialen Medien setzt ein *hohes Maß an Sensibilität* voraus. Denn offensichtliche Werbung ist in bestimmten Communities (wie bspw. *Flickr*)

verboten, in anderen ist sie zumindest nicht gerne gesehen. Die Unternehmen sind hier gefordert, ihnen wichtige Botschaften in einer nicht dominant werblichen Ausgestaltung zu präsentieren, weil sie sonst keine Akzeptanz finden. Das erfordert eine *Weiterentwicklung der etablierten Marketing- und Kommunikations-Konzepte*. Eine weitere Herausforderung ist in der *Erfolgsmessung der SMM-Aktivitäten* zu sehen. Die bereits skizzierten Konzepte bedürfen noch einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, um sich als Kommunikations- und Dialogkanal für Unternehmen zu eignen. Außerdem ist jedes Unternehmen gut beraten, dem SMM eine gewisse Langfristigkeit zugrunde zu legen. Insbesondere Fans von Produkten, Marken und/oder Unternehmen vernetzen sich als erste über die sozialen Medien mit dem Anbieter. Wer dann aufgrund einer zu kurzfristigen Perspektive – oder schlicht aus Mangel an Budget und Personal – ein solches Engagement beendet, verletzt damit häufig die Erwartungen seiner treuesten Fan-Gemeinde. Folglich sollte eine mögliche Präsenz in den sozialen Medien anhand folgender Fragen überlegt werden:

- Wie ist die Zielgruppe aufgebaut?
- Auf welchen Plattformen bewegt sich die Zielgruppe?
- Welchen Mehrwert kann das Unternehmen den Social-Media-Nutzern bieten?
- Stehen finanzielle Ressourcen für ein Engagement in den sozialen Medien ausreichend lange zur Verfügung, um eine nachhaltige Nutzung sicherzustellen?
- Stehen personelle Ressourcen für ein Engagement in den sozialen Medien für mindestens zwei Jahre zur Verfügung?

In jedem Fall muss vermieden werden, ohne ausreichende Vorbereitung in ein SMM einzusteigen. Eine Strategie zum sicheren Erfolg gibt es nicht. Allerdings zeigen Beispiele wie *HUGO BOSS* und *Starbucks*, wie man die sozialen Medien zur Erreichung eigener Unternehmensziele nutzen kann. Wie verheerend sich Fehler im Umgang mit der Community auswirken können, demonstriert das Beispiel *Nestlé*.

6. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Beteiligung in den sozialen Medien im Juli 2009 in Deutschland (Quelle: Trendstream, 2009).....	6
Abbildung 2: 10-Länder-Studie: Pro Person verbrachte Zeit in den sozialen Medien im Dezember 2009 (Quelle: Nielsen, 2010).....	7
Abbildung 3: Peer Influencer-Pyramid nach Forrester Research (Quelle: in Anlehnung an Ray, 2010a).....	7
Abbildung 4: Nutzertypen des Social-Technographics-Profiles und deren prozentualer Anteil in Deutschland (Quelle: in Anlehnung an Forrester, 2009)	8
Abbildung 5: Beteiligung der deutschen Internet-Nutzer (14-64 Jahre) an Blogs (Quelle: Schneller, 2009, S. 24).....	13
Abbildung 6: Monatliche Besucherzahlen auf Twitter – weltweit und in Deutschland (Quelle: Schmidt, 2010)	15
Abbildung 7: Facebook Nutzerzahlen in Deutschland 2009 – 2010 (Quelle: Wiese, 2010)	17
Abbildung 8: Rezeption und Partizipation bei Videoportalen in Deutschland	20
(Quelle: vgl. Schneller, 2009).....	20
Abbildung 9: Veränderte Nestlé Logos (Quelle: vgl. Hermes, 2010b)	34

7. Literaturverzeichnis

- AGOF (2010): Internet Facts 2009 – IV, Grafiken zu dem Berichtsband, März 2010, <http://www.agof.de/studie.583.html>, 10.04.2010.
- Aller, M. (2010): Online Team Leader, Hugo Boss AG, 21.05.2010.
- Bayona, M. (2010): Kampagnen-Update 2: Nestlé, Kitkat und das Palmöl (11.05.2010), http://www.greenpeace.de/themen/waelder/nachrichten/artikel/nestle_zoegert_greenpeace_bleibt_dran/, 03.06.2010.
- Bauer, H.H./Große-Leege, D./Rösger, J. (2007, Hrsg.): Interactive Marketing im Web, 2.0, München.
- Beißwenger, A. (2010), Audiovisuelle Kommunikation in der globalen Netzwerkgesellschaft, in: Beißwenger, A. (Hrsg.), YouTube und seine Kinder: Wie Online-Video, Web TV und Social Media die Kommunikation von Marken, Medien und Menschen revolutionieren, Baden-Baden, 2010, S. 13-36.
- Bitkom (2010): Studie „Connected Worlds“ (2010), http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Connected_Worlds_Extranet.pdf, 29.06.2010.
- BlogPulse (2010): BlogPulse Stats 2010, <http://www.blogpulse.com>, 08.07.2010.
- Bryson York, E. (2010): Starbucks gets its business brewing again with Social Media (22.02.2010), http://adage.com/digitalist10/article?article_id=142202, 22.06.2010.
- Burmann, C. (2010): Neue Art der Markenführung, in: absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum Marken-Award, 2010, S. 104.
- Buss, A. (2009): Internet Marketing: Erfolg planen, gestalten, umsetzen, München.
- Chaney, P. (2009): The digital handshake – Seven proven strategies to grow your business using social media, Hoboken, New Jersey.
- Clawien, M. (2007): Social Bookmarking, in: Schwarz, T. (2007, Hrsg.), S. 718-720.
- Comm, J. (2009): Twitter Power – How to dominate your market one tweet at a time, Hoboken, New Jersey.
- DEBA (2007): Deutsche Employer Branding Akademie, Fassung vom 14.04.2007, <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, 20.05.2010.
- De Buhr, T./Tweraser, S. (2010): My Time is Prime Time, in: Beißwenger, A. (2010, Hrsg.), S. 69-92.
- De Mesa, M. (2009): Brand Avatar – Translating virtual world branding into real world success, Houndsmills.
- Eldon, E. (2009): Facebook's Own Statistics Show Content-Sharing Increase, New Status-Update Trends, and More, 02.12.2009, http://www.insidefacebook.com/2009/12/02/facebooks-own-statistics-show-content-sharing-increase-new-status-update-trends-and-more/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+InsideFacebook+%28Inside+Facebook%29, 23.05.2010.
- Facebook (2010a): Social Plugins, <http://developers.facebook.com/plugins>, 04.07.2010.
- Facebook (2010b): Facebook Press Room, <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>, 10.06.2010.
- Facebook (2010c): Facebook Pages, <http://www.facebook.com/advertising/FacebookPagesProductGuide.pdf>, 10.06.2010.
- Facebook (2010d): Hugo Boss – the official page, <http://www.facebook.com/hugoboss>, 03.05.2010.
- Facebook (2010e): Boss Orange – the official page, <http://www.facebook.com/bossorange>, 03.05.2010.

- Facebook (2010f): Starbucks (2010), <http://www.facebook.com/Starbucks?ref=ts>, 22.06.2010.
- Fischer, R. (2010a): Neue Facebook-Serie: Mut zu Trial und Error, in: Werben & verkaufen, Nr. 15, 15. April 2010, S. 68-69.
- Fischer, R. (2010b): Marken im Netzwerk, in: Werben & verkaufen, Nr. 17, 29. April 2010, S. 64-65.
- Fleck, M./Kirchhoff, L. (2008): Folksonomy und Tags oder warum es im Web keine Regale gibt, in: Meckel, M./Stanoevska-Slabeva, K. (2008, Hrsg.), S. 189-202.
- Flickr (2010a): Über Flickr, <http://www.flickr.com/about>, 10.04.2010.
- Flickr (2010b): Flickr + Facebook, <http://blog.flickr.net/en/2010/06/10/flickr-facebook>, 12.06.2010.
- Forrester (2009): Forrester Groundswell – Social Technographics Profile, http://www.forrester.com/Groundswell/profile_tool.html, 10.04.2010.
- Godau, M./Ripanti, M. (2008): Online Communities im Web 2.0 – So funktionieren im Mitmachnetz Aufbau, Betrieb und Vermarktung, Göttingen.
- Gogoi, P. (2006): Wal-Mart vs. the Blogosphere (17.10.2006), http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061018_445917.htm?chan=top+news_top+news+index_businessweek+exclusives, 20.04.2010.
- Grossman, L. (2006), Time's Person of the Year: You (13.12.2006), <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html>, 15.04.2010.
- Hein, D. (2010): PR-Debakel: Nestlé bringt eigene Fans gegen sich auf (22.03.2010) http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/PR-Debakel-Nestl%E9-bringt-eigene-Fans-gegen-sich-auf_91027.html, 03.06.2010.
- Heintz, N. (2010): Slideshare Launches Branded Business Channels (03.02.2010), http://www.inc.com/nadine-heintz/2010/02/slideshare_launches_branded_bu.html, 20.05.2010
- Hermes, O. (2010a): Netzwerke und herrsche!, in: Markenartikel, 4/2010, S. 26-28.
- Hermes, O. (2010b): Ein Weltkonzern scheitert an Social Media (28.04.2010), http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1003214_b=70121_t=ft.doc_page=1, .06.2010.
- Hermes, V. (2010c): Generation Kundenfischer, in: absatzwirtschaft, 1/2-2010, S. 20-25.
- HUGO BOSS (2010): Lifestyle EMag Magazine (2010), http://www.hugoboss.com/de/de/emag/magazine/magazine_miss_hugoboss.php, 24.06.2010.
- I-cod (2010): Zwitschern allein ist nicht genug! – Twitter als Markenverstärker (07.06.2010), http://www.i-cod.com/files/100607_ICOD_twitter.pdf, 10.06.2010.
- IBM (2007): The end of advertising as we know it (letztes Update 2009), <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ibv-g510-7869-01-advertising.pdf>, 12.06.2010.
- Immediate Future (2008): Brands in Social Media.
- Kaplan, M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: Business Horizons, 53, S. 59-68.
- Kaul, H. (2008): Integriertes Community Marketing – Kunden- und Leistungspotenziale erfolgreich verknüpfen, in: Kaul, H./Steinmann, C. (2008, Hrsg.), S. 53-72.
- Kaul, H./Steinmann, C. (2008, Hrsg.): Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, 2008.
- Killian, K. (2010): Markenlexikon: Web 2.0, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Marken-Lexikon/_p=1004199,mlid=2696, 15.04.2010.
- Kreutzer, R. (2009): Praxisorientiertes Dialog-Marketing, Wiesbaden.

- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Kreutzer, R./Merkle, W. (2008a): Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing, in: Kreutzer, R./Merkle, W. (2008, Hrsg.), S. 13-17.
- Kreutzer, R./Merkle, W. (2008b): Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?, in: Kreutzer, R./Merkle, W. (2008, Hrsg.): S. 149-183.
- Kreutzer, R./Merkle, W. (2008, Hrsg.): Die neue Macht des Marketing, Wiesbaden.
- Kroker, M./Engeser, M. (2010): Wie Unternehmen auf Facebook & Co. um Kunden buhlen (14.05.2010), <http://www.wiwo.de/management-erfolg/wie-unternehmen-auf-facebook-co-um-kunden-buhlen-429810/>, 23.05.2010.
- Lammenett, E. (2006): Praxiswissen Online-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Leadacademy (2010): Die Preisträger 2010, <http://leadacademy.de/2010/ix/index.php?/main/preistraeger/>, 01.07.2010.
- Les Mads (2010): Preview Hugo Boss Modelcasting (19.01.2010), http://www.lesmads.de/2010/01/preview_hugo_boss_modelcasting.html, 01.07.2010.
- Li, C./Bernoff, J. (2009): Facebook, YouTube, Xing & Co. – Gewinnen mit Social Technologies, München.
- Mattauch, C./Kurvig, M. (2010): Facebook ist ein Synonym für das Web, in: absatzwirtschaft, 6/2010, S. 49.
- Meckel, M. (2008): Reputationsevangelisten und Reputationsterroristen Unternehmenskommunikation 2.0, in: Meckel, M./Stanoevska-Slabeva, K. (2008, Hrsg.), S. 109-130.
- Meckel, M./Stanoevska-Slabeva, K. (Hrsg., 2008), Web 2.0, Die nächste Generation Internet, Baden-Baden.
- Meerman Scott, D. (2007): The new rules of marketing und PR, Hoboken, New Jersey.
- Meerman Scott, D. (2010): Deciphering the new marketing rules, in: ABA Banking, Jan./Feb. 2010, S. 19-22.
- Miller, M. (2009): YouTube for Business: Online Video Marketing for any Business, Indianapolis.
- Mühlenbeck, F./Skibicki, K. (2008): Community Marketing Management – Wie man Online-Communities im Internet-Zeitalter des Web 2.0 zum Erfolg führt, 2. Auflage, Norderstedt.
- Munkelt, I. (2010): Marketing im Meer der Geschwätzigen, in: absatzwirtschaft, 1-2/2010, S. 34-36.
- Nielsen (2010): Led by Facebook, Twitter, Global Time Spent on Social Media Sites up 82% Year over Year (22.01.2010), <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/led-by-facebook-twitter-global-time-spent-on-social-media-sites-up-82-year-over-year/>, 20.04.2010.
- O'Reilly, T. (2005): What Is Web 2.0? (30.09.2005), <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html#mememap>, 30.03.2010.
- Ottomeier, M. (2010): Infos aus der Kaffeeküche anzapfen, in: Financial Times Deutschland, 23.02.2010, S.7.
- o. V. (2009a): Social Brand Value beeinflusst die Kundenloyalität, in: absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum deutschen Marketing-Tag 2009, S. 54.
- o. V. (2009b): Social Media wird noch häufig vernachlässigt, in: absatzwirtschaft, 11/2009, S. 43.
- o. V. (2009c): Wie Marketer Misserfolgsk Faktoren im Social Web mindern können (27.10.2009), <http://www.absatzwirtschaft.de/content/emarket/news/wie-marketer-misserfolgsk-faktoren-im-social-web-mindern-koennen;69146>, 20.05.2010.
- o. V. (2010a): Dazwischen gezwitschert, in: Werben & verkaufen, Nr. 16, 22. April 2010, S. 80.
- o. V. (2010b): Marken nutzen Social Media, in: Markenartikel, 1-2/2010, S. 7.

- o. V. (2010c): Nestlé lenkt nach Greenpeace-Kritik ein (18.03.2010)
<http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2010-03/nestle-regenwald>, 03.06.2010.
- o. V. (2010d): Nestlé will nach Greenpeace-Kampagne Urwald schützen, Hunderttausende Verbraucher beteiligten sich an Protest gegen Kitkat (17.05.2010)
http://www.presseportal.de/pm/6343/1614608/greenpeace_e_v, 03.06.2010.
- o. V. (2010e): Top oder Flop: Wie Markenartikler mit Facebook umgehen (17.02.2010),
http://www.wuv.de/nachrichten/digital/top_oder_flop_wie_markenartikler_mit_facebook_umgehen/s_echs_beispiele_von_marken_auf_facebook/hugo_boss_verdreifachung_der_zahlen, 20.05.2010.
- Patel, K. (2010): You're using Social Media but just who is overseeing it all? (22.02.2010),
http://adage.com/digital/article?article_id=142221, 23.05.2010.
- Raddatz, P. (2010): Erst der Anfang, in: Markenartikel, 3/2010, S. 26-27.
- Ray, A. (2010a): My First Forrester Report: Tapping The Entire Online Peer Influence Pyramid (27.02.2010), http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2010/02/my-first-forrester-report-tapping-the-entire-online-peer-influence-pyramid.html, 01.07.2010.
- Ray, A. (2010b): Peer Influence Analysis: What It Is & How Marketers Use It (20.04.2010),
http://blogs.forrester.com/augie_ray/10-04-20-peer_influence_analysis_what_it_how_marketers_use_it, 01.07.2010.
- Rösger, J./Herrmann, A./Heitmann, M. (2007): Der Markenareal-Ansatz zur Steuerung von Brand Communities, in: Bauer, H.H./Große-Leege, D./Rösger, J. (2007, Hrsg.), S. 93-112.
- Safko, L./Brake, D.K. (2009): The Social Media Bible – Tactics, Tools & for Business Success, Hoboken, New Jersey.
- Schiele, G./Hähner, J./Becker, C. (2007): Web 2.0 Technologien und Trends, in: Bauer, H.H./Große-Leege, D./Rösger, J. (2007, Hrsg.), S. 3-14.
- Schmidt, H. (2010): Twitter wächst weiter (29.06.2010), <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2010/06/29/twitter-waechst-weiter.aspx>, 30.06.2010.
- Schmiegelow, A./Milan, M. (2010): Markenführung in sozialen Medien – Neue Wege zum Konsumentenherz, in: Beißwenger, A. (2010, Hrsg.), S. 105-121.
- Schneller, J. (2009): Institut für Demoskopie Allensbach - ACTA 2009 (21.10.2009),
http://www.actaonline.de/presentationen/acta_2009/acta_2009_Trends_Internet-Nutzung.pdf, 11.06.2010.
- Schwarz, T. (2007, Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, Waghäusel.
- SlideShare (2010): What is SlideShare? (2010), <http://www.slideshare.net/about>, 20.05.2010.
- Stanoevska-Slabeva, K. (2008): Web 2.0 – Grundlagen, Auswirkungen und zukünftige Trends, in: Meckel, M./Stanoevska-Slabeva, K. (2008, Hrsg.), S. 13-38.
- Starbucks (2010a): Starbucks Corporate Website (2010), <http://www.starbucks.com/>, 22.06.2010.
- Starbucks (2010b): Starbucks V2V (2010), <http://www.v2v.net/starbucks>, 22.06.2010.
- Starbucks (2010c): My Starbucks Idea (2010), MyStarbucksidea.com, 22.06.2010
- Stauss, B. (2007): Weblogs als Herausforderung für das Customer Care, in: Bauer, H.H./Große-Leege, D./Rösger, J. (2007, Hrsg.), S. 251-266.
- Stüber, J. (2010): Die Lawine donnert bereits (23.04.2010), <http://www.welt.de/die-welt/vermishtes/article7297786/Die-Lawine-donnert-bereits.html>, 03.06.2010.

- Stückl, R. (2008): Das Engagement mit technischen Communities bei der Microsoft Deutschland GmbH – Ein Ansatz mit Community Leadern, in: Kaul, H./Steinmann, C. (2008, Hrsg.), S. 75-85.
- StumbleUpon (2010): About Stumble Upon, <http://www.stumbleupon.com/aboutus/>, 20.05.2010.
- Totzt, S. (2010): Kampagne: Kitkat - Süßes mit bitterem Beigeschmack (31.03.2010), http://www.greenpeace.de/themen/waelder/nachrichten/artikel/kitkat_suesses_mit_bitterem_beigeschmack-1/: 03.06.2010.
- Trendstream (2009): Global Web Index – Wave 1 (2009), <http://globalwebindex.net/wp-content/uploads/2010/05/Global-Map-of-Social-Web-Involvement-Global-Web-Index-2009.pdf>, 26.06.2010.
- Twitter (2010a), Twitter 1010 – A spezial guide (2010): <http://business.twitter.com/twitter101/>, 11.06.2010.
- Twitter (2010b): HUGO Tracks, <http://twitter.com/HUGOTracks>, 10.05.2010.
- Urchs, O. (2007): 13 Jahre Web-Marketing, in: Schwarz, T. (2007, Hrsg.), S. 9-23.
- Weber, L. (2007): Marketing to the Social Web – How digital customer communities build your business, Hoboken, New Jersey.
- Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co., Köln.
- Werbewelt (2009a): Hugo Boss goes Facebook (10.11.2009), [http://www.werbewelt.de/index.php?id=38&tx_ttnews\[year\]=2009&tx_ttnews\[month\]=11&tx_ttnews\[day\]=10&tx_ttnews\[tt_news\]=106&tx_ttnews\[backPid\]=10&cHash=66c06c9716](http://www.werbewelt.de/index.php?id=38&tx_ttnews[year]=2009&tx_ttnews[month]=11&tx_ttnews[day]=10&tx_ttnews[tt_news]=106&tx_ttnews[backPid]=10&cHash=66c06c9716), 20.05.2010
- Werbewelt (2009b): Become a Hugo Boss Runway Model (18.12.2009), [http://www.werbewelt.de/index.php?id=38&tx_ttnews\[year\]=2009&tx_ttnews\[month\]=12&tx_ttnews\[day\]=18&tx_ttnews\[tt_news\]=109&tx_ttnews\[backPid\]=10&cHash=b9c7ed7aa7](http://www.werbewelt.de/index.php?id=38&tx_ttnews[year]=2009&tx_ttnews[month]=12&tx_ttnews[day]=18&tx_ttnews[tt_news]=109&tx_ttnews[backPid]=10&cHash=b9c7ed7aa7), 20.05.2010.
- Wetpaint/Altimeter (2009): The world's most valuable brands. Who's most engaged? (Juli 2009), http://www.engagementdb.com/downloads/ENGAGEMENTdb_Report_2009.pdf, 23.04.2010.
- Wiese, J. (2010): Facebook Deutschland Nutzerzahlen – Juni 2010 (01.06.2010), http://facebookmarketing.de/zahlen_fakten/facebook-deutschland-nutzerzahlen-juni-2010, 02.06.2010.
- Wong, E. (2009): Starbucks' social outreach stirs the pot (12.08.2009), http://www.adweek.com/aw/content_display/news/digital/e3ia9983423088724a60aaefc066bcebe59, 22.06.2010.
- Worldometer (2010): Real time world statistics (08.06.2010), <http://www.worldometers.info/>, 08.06.2010.
- Wright, J. (2006): Blog Marketing als neuer Weg zum Kunden, Heidelberg.
- YouTube (2010a): About YouTube (2010), <http://www.youtube.com/t/about>, 18.05.2010.
- YouTube (2010b): HUGO BOSS TV, <http://www.youtube.com/user/HUGOBOSSTV>, 24.06.2010.
- YouTube (2010c): Starbucks Coffee (2010), <http://www.youtube.com/user/Starbucks#p/p>, 22.06.2010.
- YouTube (2010d): Nestlé, kein Palmöl aus Urwaldzerstörung! (17.03.2010), http://www.youtube.com/watch?v=IzF3UGOIVDc&feature=player_embedded, 03.06.2010.
- Zarrella, D. (2010): The Social Media Marketing Book, Sebastopol.

8. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie. October 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie. October 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries. March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise – Fallstudie. April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China. October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art. October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro. December 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design. January 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen? March 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization. June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered. July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment. July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy. October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices. June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002. February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction. An Assessment of the IMF/World Bank Strategy. February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar. June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode. June 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen. September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode. April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province. May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen. March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany. November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe. December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Jobs Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain. March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruce, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/ Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.

Special Edition:

- Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.