

Experteninterviews\B3		18.11.2013
..Bekannte Marke aus Konzern- und Produktsicht	26	B: Also, sie hat schon eine sehr hohe, aus zweierlei Hinsicht. Ich sage mal A sind wir nun Teil von X (Unternehmen anonymisiert), ja, weltweit größter Z-konzern (Branche anonymisiert) und da ist die Marke Y (Produktmarke anonymisiert) eine der drei Hauptmarken weltweit, mehr so aus der Konzernbrille. Aber auch aus der, ich sage mal, Markenbrille heraus, ist halt das Thema Markenführung für uns sehr relevant, weil halt die Marke Y (Produktmarke anonymisiert) schon auch sehr stark, ja, von der Markenwelt abhängig ist. Und jetzt mal gelinde gesagt, heute eigentlich mehr aus der Markenwelt selber lebt, als denn aus dem Produktnutzen sozusagen. Also. (...)
	27	I: Mhm (bejahend). Verstanden. Dann ist vermutlich die Bedeutung der Online- oder der Markenkommunikation bezogen auf Internet auch besonders hoch? Oder wie würden Sie die zumindest beschreiben?
..Altergruppe 18-35 schwerpunktmäßig via Internet	28	B: Genau. Also, ich sage mal, natürlich auch da in Abhängigkeit zu unserer Zielgruppe, die wir ansprechen wollen oder die Kernzielgruppe, ist halt das Medium Internet ein sehr relevanter Kanal. Weil wir da halt wissen, dass halt die Altersgruppe 18 bis, sagen wir mal, 35 schwerpunktmäßig (heute?) auch erreichbar ist. Und deswegen wird das zunehmend für uns ein Thema.
	29	I: Weil Sie jetzt gerade die Kernzielgruppe angesprochen haben: Sie hatten im Vortrag auch deutlich machen können, dass da ja eigentlich ein Multistage Marketing im Prinzip im Einsatz ist. Also, Ihre direkten Kunden sind nicht die Endkunden, die Sie über Internet ansprechen.
..Indirekte Ansprache von Endkunden	30	B: Richtig.
	31	I: Hat sich das in den letzten Jahren verändert und wie kam es dazu?
	32	B: Verändert hat sich da eigentlich nichts. Also, ich sage mal, wir haben immer diesen zweistufigen Vertrieb gehabt. Also, dass wir sozusagen/ Oder besser gesagt, dass wir eigentlich B2B-Kunden haben, aber der Konsument, sprich der, der das Produkt am Ende des Tages nutzt, ist dann B2C. Also, daran hat sich eigentlich nie was verändert, es ist einfach nur eine Besonderheit, dass wir halt unseren direkten Kunden eigentlich nicht bewerben, sondern dann sozusagen den indirekten.
..Fokussiert auf wenige erfolgreiche eigene Kanäle	33	I: Inwieweit betreiben Sie, vielleicht wenden wir uns einfach dem Social Media-Thema mal zu, inwieweit betreiben Sie eigene Social Media-Plattformen?
	34	B: Für die Marken haben wir im Prinzip Facebook-Plattform, teilweise auch YouTube-Kanäle. Und als Konzern X (Unternehmen anonymisiert) gibt es auch eine Facebook-Seite, die ist aber, sage ich mal, in der Startphase. Also, für uns jetzt hier national sind eigentlich die Markenkanäle die wichtigen.
..Strategisch basierte Konzentration auf bestimmte	35	I: Haben Sie dabei dann auch über eigene Foren und sicherlich eigene Auftritte, hatten Sie auch im Vortrag ja gezeigt, eigene Auftritte bei Facebook und so weiter, klar, aber auch über Foren nachgedacht? Oder vielleicht noch ganz konkreter, inwieweit agieren Sie auf fremden Plattformen wie Foren und Communities und so weiter?
	36	B: Also, aktuell noch gar nicht. Das ist in Überlegung,

Abbildung 47: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 2)

Experteninterviews\B3	18.11.2013
..Strategisch basierte Konzentration auf bestimmte	inwieweit man auch dort sozusagen aktiv wird. Aber im Moment betreiben wir tatsächlich nur die EIGENEN Plattformen und haben auch, ich sage mal, strategisch den Ansatz, da jetzt auch nicht testhalber, wie auch immer jetzt auf anderen Plattformen zu agieren. Sondern ja, uns das erst mal anzuschauen und im Moment (ist?) der Weg eigentlich wirklich der, nur auf unseren eigenen (Seiten aktiv zu werden?).
..SM Teil der Gesamtkommunikation + wird immer wichtiger	37 I: Inwieweit existiert in Ihrem Unternehmen ein Social Media Management, also gemeint sind, von Monitoring, Guidelines, Krisenmanagement bis hin zu KPIs und konkrete auf Social Media gemünzte Konzepte und Prinzipien?
..Reklamation jetzt auf SoMe Kanälen	38 B: Also, das ist Teil sozusagen der Gesamtkommunikation, der aber, hatte ich ja im Vortrag auch gesagt, eigentlich eine immer größer werdende Bedeutung bekommt. Sowohl auf der, ich sage mal, aktiven Vermarktungsseite, was auch KPIs und Budgets und so weiter betrifft. Aber natürlich auch gerade im Bereich Krisenmanagement. Weil, ich sage mal, sich DA halt auch eine ganze Menge verändert. Also, ich sage mal, wo wir jetzt wissen, unsere Kommunikation gegenüber dem Verbraucher ändert sich, ändert sich aber auch die Kommunikation des Verbrauchers zu UNS. Also, bestes Beispiel oder klassisches Beispiel: Wo vor, ich sage mal, nicht allzu langer Zeit eine Reklamation im Prinzip so abgelaufen ist, dass der Verbraucher hier entweder angerufen hat, hat eine E-Mail geschrieben oder einen Brief geschickt oder im besten Fall sogar ein Paket mit der Flasche, die er reklamieren wollte, findet sowas in der Regel heute auch direkt auf den Social Media Kanälen statt. Und das ist natürlich dementsprechend schon ein relativ wichtiges Thema.
..Strategisch basierte Konzentration auf bestimmte	39 I: Mhm (bejahend). Absolut.
	40 B: Vielleicht auch noch in Ergänzung zu der Frage, ob wir uns auf anderen Kanälen sozusagen oder in Foren engagieren, ist sozusagen für uns eine Hürde, die wir uns selber auferlegt haben, unser Marketingcodex. Das heißt, dadurch dass wir nun mit einem Produkt zu tun haben, was Alkohol ist und was dann auch nicht an eine Zielgruppe unterhalb von 16 Jahren beispielsweise jetzt bei uns verkauft werden darf, haben wir uns dort, ja, eine Selbstbeschränkung aufgelegt, dass wir halt gewisse Regularien berücksichtigen. Das heißt, bei uns ist es so, wir dürften es ja, wir dürften 16jährige adressieren, machen wir das bewusst nicht, sondern gehen mit der Kommunikation nur an 18+ raus.
	41 I: 18. Mhm (bejahend), verstanden.
	42 B: Und haben da auch, um das auch messen zu können, sozusagen klare Zahlen hinterlegt. Das heißt, wir bewerben nur Kanäle oder wir werden nur auf Kanälen, wo beispielsweise 85 Prozent der, ja, Zuschauer, Zuhörer beziehungsweise Besucher auch 18+ sind. Das ist zum Beispiel ein Grund, warum wir keinen Twitter-Kanal haben, weil Twitter einfach die Altersabfrage nicht hat. Wo hingegen wir bei Facebook das schon steuern können. Das heißt, jemand, der dort als 17jähriger bei Facebook angemeldet ist, könnte die Y-Seite (Produktmarke anonymisiert) überhaupt nicht sehen. Und das ist natürlich bei externen Seiten, gerade bei Foren sozusagen kaum nachvollziehbar, weil es halt einfach keine verwertbaren

Abbildung 48: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 3)

Experteninterviews\B3		18.11.2013
..Strategisch basierte Konzentration auf bestimmte	43	Zahlen gibt, was das Altersprofil der Nutzer betrifft. Und da sozusagen ist eigentlich unsere, ja, Selbstbeschränkung im Moment noch die Hürde, dass wir da noch nicht aktiv werden können.
	44	I: Mhm (bejahend), verstanden. Sie hatten im Vortrag auch interessant beschrieben, jetzt auch gerade noch mal in der Beantwortung, im Prinzip versuche ich da jetzt, den Bogen hinzubringen, (lacht) dass Sie, also, im Prinzip hatten sich Verbraucher schon früher bei Ihnen direkt gemeldet, nun jetzt passiert es eben auf Kanälen wie Facebook. Tatsächlich sind Sie aber eigentlich ein B2B-Unternehmen beziehungsweise liefern ja eigentlich nicht eben an Endkunden direkt.
	45	B: Genau.
	46	I: Was ist DA denn in den letzten Jahren sozusagen passiert, was hat sich da verändert? Und wie sind Sie denn früher auch schon mit dieser Situation umgegangen? Also, wie haben Sie früher vor Facebook quasi das gehandhabt?
..Endkunden- Komm Shift von TV/ Print zu Digital	47	B: Also, grundsätzlich hat sich da jetzt in dem Sinne nichts verändert. Das ist einfach, ich sage mal, so, dass wir früher vor Facebook und Co den tatsächlichen, nennen wir ihn mal Konsumenten, sprich der, der das Produkt dann auch verzehrt, eigentlich mehr dann über andere Kommunikationskanäle, sprich TV vor allen Dingen, aber vor einigen Jahren auch noch Print angegangen sind. Und da gibt es gerade sozusagen den Wandel hin zu digitalen Kanälen. Und bei der, ich sage mal, B2B-Kommunikation hat sich eigentlich nichts geändert. Also, DA sind wir tatsächlich noch recht klassisch unterwegs, wobei wir da eigentlich, will nicht sagen, auf Kommunikation komplett verzichten, aber zumindest auf Medienkommunikation. Da setzen wir eigentlich auf das direkte Gespräch mit den Kunden.
..Wenige B2B Kunden daher persönliche Komm.	48	I: Mhm (bejahend). (...) Verstanden.
	49	B: Was aber auch leicht ist, weil, ich sage mal, die Anzahl der Kunden auf Grund der Konzentration auf Handelsseite jetzt zählbar ist. Das heißt, da rede ich jetzt nicht irgendwie von zig Millionen, sondern eigentlich von irgendwie, will nicht sagen, dreißig, vierzig, aber, ja, vielleicht hundert relevanten Kunden. Weil es dort auf der Handelsseite sehr konzentriert ist für uns. (Also?), da kommt man mit der direkten Kommunikation eigentlich recht gut klar.
	50	I: Verstanden, mhm (bejahend). Die direkte Kommunikation ist ja auch teilweise im Netz möglich beziehungsweise verstanden, nur dass der Handel als direkter Kunde da zumindest in einem anderen Umfeld angesprochen werden muss. Aber stellt sich die Frage: Welche Beschränkungen oder Freiräume haben denn Mitarbeiter bei Ihnen im Unternehmen, was Social Media angeht?
..Codex regelt Mitarbeiterverhalten	51	B: Auch da haben wir eigentlich klare Regeln. Also, ich sage mal, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter natürlich Social Media nutzen kann und auch soll, aber, ja, da haben wir im Prinzip uns auch einen Codex gesetzt, ja, wer eigentlich was machen kann und in welchem Umfeld. Also, eigentlich alles klar geregelt. Was wir nicht haben sozusagen, dass wir jetzt hier im Prinzip unsere Mitarbeiter aufrufen, allesamt im Netz Y-Botschafter (Produktmarke anonymisiert) zu werden und auf der Y-Seite (Produktmarke anonymisiert),
..Keine Motivation aus MA Botschafter zu machen		

4

Abbildung 49: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 4)

Experteninterviews\B3

18.11.2013

..Keine Motivation aus MA Botschafter zu machen

..Codex regelt Mitarbeiterverhalten

..Keine Motivation aus MA Botschafter zu machen

..Kommunikations Controlling inkl SM

..Befragungen als klassische MaFo im Einsatz

beispielsweise Facebook, zu posten. Da gibt es halt ein klares Redaktionsteam, die diese Aufgabe bewerkstelligen. Ansonsten ist es halt eher so, dass wir die Mitarbeiter logischerweise halt auch auffordern, die Kanäle aktiv zu nutzen, weil wir einfach wissen, okay, da befindet sich nun unsere Kundschaft. Das heißt, die Mitarbeiter selber sollen auch wissen, was da eigentlich passiert und diese Medien auch verstehen. Aber es ist halt nicht so, dass wir jetzt sagen, wir haben eigentlich ein Heer von zweitausendachthundert Y-Botschaftern (Produktmarke anonymisiert) im Netz. Also, das ist dann doch schon deutlich reduziert.

51 I: Mhm (bejahend), verstanden. Vielleicht noch mal aus einer ganz anderen Perspektive: Wie sieht aktuell Ihr Markencontrolling im Unternehmen aus? Also, fließt da schon Social Media oder fließen da schon Erkenntnisse ein beziehungsweise wie sieht es vielleicht im Allgemeinen aus?

52 B: Also, DA fließt das inzwischen schon ein, also, wir haben verschiedenste Marktforschungstools, die wir einsetzen. Und das ist natürlich im Moment eine der spannendsten Fragen, also, in Anführungszeichen: Welchen Werbe-Euro kriegen wir wie eigentlich zurück? Und versuchen halt da schon rauszufiltern, wenn wir Kampagnen fahren, wie funktionieren die auch in den Einzelbestandteilen? Also, in der Regel ist die Kommunikation, die wir betreiben, also, jetzt nicht 360 Grad, aber schon oft ist digital dann flankiert von TV oder Out of Home oder anderen Dingen. Und wir versuchen halt schon sehr genau rauszufinden, was hat eigentlich jetzt, ja, wie auf die Marke eingezahlt? Welchen Hebel für Abverkäufe und, und, und. Also, das schauen wir uns schon sehr genau an.

53 I: Und weil Sie angesprochen haben gerade, unterschiedliche MaFo-Tools, also sowas wie Kundenbefragung oder Handel, der befragt wird?

54 B: Genau, Kundenbefragung, Handelsbefragung, aber auch, ich sage mal, in der breiten Öffentlichkeit, dass wir uns einfach anschauen, ja, wie gesund ist die Marke, wie entwickelt sie sich? Also, für uns ganz wichtig sind halt auch so mittelfristige Daten, was die Favourite Brand Scores betrifft, sprich, ja, wie viel Leute würden eigentlich aktuell sagen, unabhängig davon, ob sie die Marke kaufen oder nicht: "Y (Produktmarke anonymisiert) ist für mich hier im Relevant Set der Biermarken." Und da liegen wir ja nun auch gemessen recht weit vorne. Für uns ist halt jetzt die Aufgabe sozusagen, das dann tatsächlich in Marktanteile umzumünzen, weil dazwischen natürlich noch eine große Lücke liegt. Das hat aber auch wiederum Detailhintergründe, weil der Y-Verbraucher (Produktmarke anonymisiert) in der Regel eher ein Impuls Käufer ist, sprich eher mal zum Sixpack greift. Wohingegen, ich sage jetzt mal nur ein Beispiel, der Z-Kunde (Wettbewerber anonymisiert) am Samstagnachmittag in den Getränkemarkt fährt und zwei Kästen kauft, weil der abends zum Bundesliga gucken einkauft oder beziehungsweise auch schon auf Vorrat für nächste Woche. Und dadurch natürlich ganz andere Volumen eingekauft werden, als wenn jetzt der Y-Kunde (Produktmarke anonymisiert) kommt und sagt: "Ich kaufe ein Sixpack."

55 I: Mhm (bejahend), verstanden.

5

Abbildung 50: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 5)

Experteninterviews\B3		18.11.2013
	56	B: Das ist halt auch da der Knackpunkt. Ich sage mal, die spitze Positionierung von Y (Produktmarke anonymisiert) beflügelt natürlich vor allen Dingen die Gruppe der Impulskäufer. Und wir wissen im Prinzip, dass wir dadurch natürlich auch diese Premium-Preis-Positionierung halten können, weil (wir hier auch?) nicht so vergleichbar sind im Kastenpreis wie das sonst die vier Beire sind, die Sie inzwischen überall für 9,99 im Angebot bekommen. Am Ende des Tages muss man aber auch ein gewisses Volumen verkaufen und das ist halt so der schmale Grat: Wie breit dürfen eigentlich die Kommunikationsmaßnahmen werden, ohne jetzt sozusagen das besondere Image zu verlieren, aber trotzdem genügend Masse an Käufern zu generieren?
	57	I: Absolut.
	58	B: Und das ist halt für uns so das Entscheidende.
..Social Media auf strat u oper Komm, aber strat zentraler	59	I: Mhm (bejahend), verstanden. Würden Sie dann sagen, ich versuche mal gerade mal zu Social den Bogen zurück zu schlagen, dass Erkenntnisse aus Social Media dann auf operativer Markenführungsebene oder/ Also, führen diese Erkenntnisse eher auf operativer oder eher auf strategischer Ebene, also, Markenführungsebene zu Veränderungen?
..Alte Kampagnenwelt nicht genug Inhalt f SM daher	60	B: Ich würde sagen, sowohl als auch. Ich sage mal, sicherlich vor allen Dingen auf Strategischer langfristiger, weil wir natürlich auch sehen müssen, dass wir die Inhalte so aufbauen, dass sie überhaupt Social Media-fähig sind. Heißt, wohin wir uns da bewegen. Und da ist natürlich so die Markenwelt der letzten dreißig Jahre, sprich die Y-Kampagne (Kampagnenname der Produktmarke anonymisiert) ist halt nur bedingt Social Media-fähig, weil sie jetzt nicht viel Inhalt transportiert, sondern eigentlich von den großen Bildern lebt. Das hat im TV und auch im Print hat das super funktioniert, aber das wäre halt für Social Media enorm langweilig. Und (das hat?), sage ich mal, schon eine Auswirkung auf den strategischen Bereich, einfach zu schauen: Wie können wir eigentlich der Marke auch Content geben oder wie kann die Marke Content liefern für Social Media? Das auf strategischer Ebene. Operativ glaube ich schon, dass Social Media beispielsweise wieder dieses Beispiel, was ich mitgebracht hatte, des Mischgetränkes sozusagen, dass man da auch schon Verknüpfungen hinbekommen kann, inwieweit das dann auch ins Operative gehen kann.
..SM noch keinen Einfluss, aber nicht auszuschließen	61	I: Würden Sie dann sagen, also, ich höre jetzt einen Tick raus, das bezieht sich jetzt vor allem auf die Markenkommunikation. Würden Sie auch sagen, dass sich tatsächlich in der Markenführung da Veränderungen ergeben? Also, schlägt das bis auf die Markenführung durch? Dass ich mal andere Aspekte außerhalb der Kommunikation/
..Eigenes neues Team 'Consumer Connections'	62	B: Ja. Also, es ist schwer zu sagen. Soweit würde ich jetzt nicht gehen, als dass das da tatsächlich schon Einfluss auf die Markenführung hat. Aber ich sage mal so, wenn man sich da so die letzten Jahre anschaut, dann würde ich nicht ausschließen, dass es das in Zukunft hat.
	63	I: Sehen Sie organisationale Veränderungen, die durch Social Media mehr in Ihrem Unternehmen/

6

Abbildung 51: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 6)

Experteninterviews\B3		18.11.2013
	64	B: Das sieht man definitiv, indem wir einfach viele Bereiche, die früher nebeneinander gearbeitet haben, heute zusammengeführt haben. Also, es gibt halt einen Bereich Consumer Connections, in dem so die klassischen Bereiche Media, Sponsoring, Event, digital zusammengelegt wurden und dort ein neues Team aufgebaut wurde, das sich sozusagen übergeordnet damit beschäftigt: Wie erreiche ich eigentlich den Konsumenten, auf welchen Kanälen? Das waren halt Bereiche, die früher nebeneinander gearbeitet haben und jetzt praktisch zu einem Team zusammengelegt worden sind.
	65	I: Was ja die Möglichkeit offen hält, auch im Produktbereich im Prinzip da Einflüsse geltend zu machen. Also, das hört sich jetzt nicht für mich nach einer reinen Kommunikations-quasi -überabteilung an.
	66	B: Nee. Also, das (geht?) tatsächlich auf die Ebene, wobei das Brand Management, (sprich dann?) tatsächlich das Thema Produkt, nicht Teil dieses Connections-Bereichs ist. Die sind tatsächlich noch sozusagen als für die klassische Markenführung separat dort da.
..Eigenes neues Team 'Consumer Connections'	67	I: Und bei denen, in der Abteilung, die kriegen da dann keine direkten Erkenntnisse aus Social Media mit, oder?
..MF kriegt Erkenntnisse aus SM mit	68	B: Doch, doch. Also, da gibt es halt schon sehr engen Austausch zwischen den Bereichen. Aber wir haben bewusst gesagt, dass halt der Bereich Brand Management nicht Teil des Connections-Teams ist, um halt dort die Markenführung sozusagen oder da die Hoheit in der Markenführung zu behalten. Und das Connections-Team arbeitet im Prinzip dort mit Informationen sozusagen zu oder umgekehrt, setzt dann halt auch Dinge um.
	69	I: Ah, okay. Das heißt, die Zusammenführung zu Consumer Connections ist im Prinzip eine neue Abteilung und die anderen wurden aufgelöst.
	70	B: Richtig.
	71	I: Ah, verstanden. Okay. Ich dachte, quasi eine zusätzliche Abteilung, die das durchgezogen hat. Aber ist aufgelöst worden.
	72	B: Nee, nee. Genau, die anderen Bereiche sind aufgelöst und dafür gibt es die Connections-Abteilung.
	73	I: Mhm (bejahend), verstanden. Wie intensiv, würden Sie sagen, agieren Sie mit Ihren Zielgruppen? (...) Also, ganz konkret mit Konsumenten im Vergleich zu B2Blern?
..Indirekte Ansprache von Endkunden	74	B: Auf jeden Fall. Also, das würde ich schon sagen. Also, (wir haben so ein?) Beispiel jetzt hier Biermischgetränke oder halt auch vor allen Dingen Events, die immer Teil sind, wo wir halt vor allen Dingen dann Zielgruppe auch einladen. Also, im Vergleich zu B2B interagieren wir mit B2C schon sehr stark. Ist sicherlich ausbaufähig, aber wenn ich die beiden Dinge vergleiche, dann ist die Interaktion eigentlich zu B2C wesentlich ausgeprägter.
	75	I: Und hat sich das in den letzten Jahren verstärkt, verändert?
..Push Kommunikation hat sich durch Digital gewandelt	76	B: Das hat sich enorm verstärkt. Also, ich sage mal, wo wir bis vor, kann jetzt nicht genau sagen, wann, aber sagen wir

7

Abbildung 52: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 7)

Experteninterviews\B3	18.11.2013
..Push Kommunikation hat sich durch Digital gewandelt	mal, acht Jahren, fünf bis acht Jahren eigentlich ausgesprochene Einbahnstraßen-Kommunikation betrieben haben, hat sich das Bild halt, vor allen Dingen auch durch die digitalen Möglichkeiten, da doch schon sehr gravierend gewandelt.
..Reklamationen von Endkunden direkt an Hersteller	77 I: Jetzt hatten wir gerade mit/ 78 B: Und der Konsument fordert es im Prinzip auch ein. Also, wie gesagt, dieses Beispiel Reklamationen, Anmerkungen, Ideen und so weiter, da kommt der Konsument dann doch schon sehr stark auf uns auch zu. 79 I: Ja, absolut. 80 B: Und man kann sich dem gar nicht verwehren, selbst wenn man wollte.
..Austausch zw ZG im B2B verboten	81 I: Ja. Nee, absolut. Jetzt hatten wir gerade die Kommunikation MIT den Zielgruppen. Folgefrage wäre: Inwieweit unterstützen, führen oder kontrollieren Sie die Interaktion ZWISCHEN Ihren Zielgruppen? 82 B: Meinen Sie jetzt B2B und B2C oder dann jetzt innerhalb der/ 83 I: Auch untereinander, also, gern auch B2B untereinander oder B2C, also, unter/
..Nicht zensieren, lieber Plattform für Endkunden bieten	84 B: Also, B2B eigentlich überhaupt nicht sozusagen, das wäre auch kartellrechtlich sehr bedenklich, glaube ich. Bei B2C eigentlich nicht. Also, ich sage mal, wir bieten eigentlich oder der Plan ist, sozusagen die Plattform zu bieten, wir wollen uns dort aber nicht einmischen. Also, ich sage mal dieses Klassische: wir würden jetzt nicht zensieren oder Dinge dort reglementieren, sondern eher sehen wir uns da eher so als derjenige, der die Plattform bietet. 85 I: Und die Kommunikation zwischen Usern im Web, ob die dann am Ende Einkäufer im B2B sind oder tatsächlich Kunden oder Konsumenten, die das Getränk dann kaufen und trinken am Ende, das ist ja nicht so trennscharf, also, das könnte ja im Prinzip ja auch mal ein B2Bler sein, der auf der Facebook-Seite Kommentare hinterlässt. Das heißt, da rührt die Frage auch her, also, Sie kontrollieren im Prinzip die Interaktion zwischen Ihren Zielgruppen nicht MASSGEBLICH, sondern wollen eigentlich Plattformen zu Verfügung stellen
..Soz Vernetzung + Empfehlungen steigern Umsatz	86 B: Richtig. 87 I: und eine medienspezifische Kommunikation zulassen 88 B: Genau. 89 I: untereinander? Jetzt habe ich mir die Frage zwar so einen Tick selber (lachend) beantwortet, aber stimmt die Beschreibung, oder? 90 B: Nee, das passt. Also, so kann man das sehen. 91 I: Okay. Inwieweit hat die einfache Vernetzung unter den Usern, eben durch Social Media geprägt, hat die Einfluss auf Ihr Geschäft oder inwieweit hat die Einfluss auf Ihr Geschäft?
	8

Abbildung 53: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 8)

Experteninterviews\B3	18.11.2013
..Soz Vernetzung + Empfehlungen steigern Umsatz	92 B: Also, direkt würde ich jetzt nicht sagen, dass das Einfluss hat. Also, was wir sehen, ist halt, dass halt so dieses Empfehlungswesen wieder deutlich zunimmt. Also, ich sage mal, dass neben der Kommunikation, die wir hier kommerziell betreiben, eigentlich (gern?) zu vernachlässigender Punkt ist, was tatsächlich die Community untereinander empfiehlt und was da auch Trends sind, wie sich die Trends entwickeln. Also, da passiert sehr viel in der Vernetzung und man kann da halt auch, ich sage mal, wirklich Entwicklungen ablesen, ja, wo man am Ende schlussfolgern kann, dass das tatsächlich auch aus der Vernetzung heraus passiert.
..SoMe macht konsistente Markenführung wg Umfeld	93 I: Nachdem Sie ja eine ganze Reihe an Events und tollen Aktionen auf Ihren Kanälen, auch für Social Media, am Start haben, vielleicht eine Folgefrage dazu: Inwieweit haben Sie da schon Erkenntnisse, wie besondere Events durch Empfehlungen und so weiter da das Geschäft anreichern oder haben Sie da schon spürbar Erkenntnisse sammeln können? 94 B: Also, nicht wirklich in Richtung, was das Geschäft betrifft sozusagen oder kurzfristig Abverkäufe. Aber wie gesagt, also, was wir halt schon sehr stark sehen, dass die Meinung von Freunden halt enormen Einfluss auf Kaufverhalten der Konsumenten hat. Und dass das, ich sage mal, gemessen jetzt mit der kommerziellen Kommunikation als Unternehmen fast gleichbedeutend ist, also, zumindest für den Bierbereich.
..Komm wird durch SM nachvollziehbar	95 I: Okay, spannend. Wird Ihrer Meinung nach durch Social Media die Notwendigkeit einer konsistenten Markenführung weiter verstärkt? 96 B: Auf jeden Fall. Also, ich glaube, weil halt Dinge auch viel schneller gehen und wie gesagt, die Feedback-Kanäle plötzlich auch da sind, glaube ich, ist das schon sehr von Nöten. 97 I: Inwieweit beeinflusst Social Media Ihrer Meinung nach die Glaubwürdigkeit Ihres Unternehmens? 98 B: Es macht sie, ich glaube, sehr viel transparenter und nachvollziehbarer. Also, ich sage mal, das ist halt auch wieder dieser Punkt des Austausches und der Transparenz: Viele Dinge, die ich heute einfach sozusagen in der Kommunikation behaupte, die lassen sich halt durch Social Media auch ein Stück weit live erleben sozusagen, ob ich mich tatsächlich dann auch im Netz oder in der Realität genauso verhalte, wie ich es in der Werbung suggeriere. Also, von daher hat das schon enormen Einfluss.
..Einfluss auf Corp und Product Brand gleich	99 I: Würden Sie da unterscheiden zwischen jetzt Produktmarke oder Familienmarken, wie es jetzt beispielsweise bei Y (Produktmarke anonymisiert) der Fall wäre, im Verhältnis zur Unternehmensmarke? Oder würden Sie sagen, im Prinzip ist das eine Aussage, die für alle Ebenen gleich gilt? 100 B: Ich glaube, das gilt für beides gleich. Also, ich sage mal, das ist/ Natürlich kommt es auch immer drauf an, wie nah Unternehmens- und Produktmarke sind. Also, wir sind da vielleicht im Moment noch eine Ausnahme, weil nun X (Unternehmen anonymisiert) in Deutschland jetzt vielleicht noch nicht so die bekannte Unternehmensmarke ist. Dass

Abbildung 54: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 9)

Experteninterviews\B3		18.11.2013
..Einfluss auf Corp und Product Brand gleich		man da, ich sage mal, oft einfach noch unterscheidet oder Y (Produktmarke anonymisiert) natürlich naheliegender ist, aber ich sehe da jetzt keinen grundlegenden Unterschied.
	101	I: Vielleicht ganz kurz noch so die letzten Fragen, weil ich glaube, wir sind in der Zeit eh schon fast durch. Ja. Welche Bedeutung kommt Social Media beim Aufbau von Vertrauen, Ihrer Meinung nach, zu?
	102	B: Es ist sehr wichtig. Weil, wie gesagt, also, Vertrauen kommt aus Transparenz und Nachvollziehbarkeit und da nun Social Media diese Transparenz bietet, ist, wie gesagt, das, glaube ich, sehr eng miteinander verknüpft.
..Transparenz durch SM Basis für Vertrauen	103	I: Glauben Sie, dass das in der Zukunft noch mehr Potential bietet oder wie verändert sich das Ihrer Meinung nach in der Zukunft?
	104	B: Das ist schwer abschätzbar. Also, eins ist, glaube ich, sicher: Rückläufig wird das Ganze nicht sein. Die Frage ist eigentlich für uns eher: Wie entwickeln sich die Plattformen und wie entwickelt sich auch sozusagen das Vertrauen der Nutzer in diese Plattformen? Also, ich sage mal, im Moment ist es ja noch sehr spürbar, dass viele Nutzer einfach auch noch eine gewisse Hemmung haben, ihre Daten preiszugeben. Es ist überall so unsicher: Was passiert eigentlich mit meinen Daten? Das ist so ein bisschen der Schlüssel, wie sich das alles zukünftig weiterentwickelt aus unserer Sicht. Und was man auch machen kann oder ob wir auf so einem Level, wie wir es heute haben, eigentlich bleiben.
	105	I: Zwei letzte Aspekte sind, also, der erste ist, inwieweit verändert sich das Markenverhalten Ihres Unternehmens oder das Verhalten Ihrer Produktmarken durch Social Media?
	106	B: Hm, ich meine, ich habe die Frage jetzt so inhaltlich/
	107	I: Also, wird sich ganz konkret/ Mhm (bejahend). Wird ganz konkret/ Markenverhalten meint quasi nicht Kommunikationsauftritt, sondern, also, verändert sich die Handhabung, wie mit Ihrem Produkt umgegangen wird, durch Social Media?
	108	B: Also, seitens des Verbrauchers sozusagen?
	109	I: Ja. Idealerweise natürlich auch, was den Handel angeht, aber ja.
	110	B: (Oder den?) Handel?
	111	I: Sowohl als auch (vielleicht?).
..Keine Veränderung der Nutzung weil wie vor 50 Jahren	112	B: Würde ich jetzt nicht sagen, nein. Also, ich glaube, das ist halt auch wieder ein Phänomen, dass halt die Nutzung des Produkts heute so ist wie vor fünfzig Jahren, sowohl B2B wie auch B2C.
	113	I: Mhm (bejahend). (...) Und würden Sie dann auf der anderen Seite sagen, aber durch So/ Also, inwieweit verändert sich durch Social Media das MarkenERLEBNIS (...) der Zielgruppen?
..Markenwelt wird durch Rückkopplung erlebbarer	114	B: Es bekommt eine neue Komponente. Also, ich sage mal, die Markenwelt ist ein Stück weit erlebbarer, weil man auch

10

Abbildung 55: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 10)

Experteninterviews\B3	18.11.2013
..Markenwelt wird durch Rückkopplung erlebbarer	eine Rückkoppelungsmöglichkeit hat. Also, DA gibt es dann doch schon Veränderungen.
115	I: Ja, super. Im Prinzip waren das die Fragen, vielen Dank.
116	B: Ja, super. Passt doch (ganz?) gut.
117	I: Toll, dass es/ Perfekt. (lacht) Also, ich glaube, fünf Minuten oder vier Minuten, fünf Minuten habe ich überzogen, aber ich hoffe, es
118	B: Das ist nicht weiter dramatisch.
119	I: bringt Sie jetzt nicht in Schwierigkeiten. Genau.
120	B: Nee. Nee, ist alles gut.
121	I: Nee, vielen Dank. Also, wie gesagt, es wird anonymisiert und dann noch mal ausgewertet. Und ja, ich würde mich vielleicht einfach irgendwann noch mal auf XING bei Ihnen melden,
122	B: Ja, sehr gerne.
123	I: aber das vielleicht unabhängig mal von Interview. Einfach, wie es sich dargestellt hat und ja, wie es geklappt hat mit der Transkript/
124	B: Wollte ich gerade sagen. Also, wenn Sie die Ergebnisse haben, es würde mich freuen,
125	I: Mhm (bejahend), sehr gerne.
126	B: (noch mal?) reinzuschauen.
127	I: Oh ja. Sehr gern, auf jeden Fall.
128	B: Alles klar.
129	I: Ja, super. Vielen Dank auf jeden Fall für das Interview.
130	B: Dann viel Erfolg damit.
131	I: Ja, ich danke Ihnen.
132	B: Ja, bis hoffentlich bald mal.
133	I: Bis bald mal, hoffe ich auch, ja.
134	B: (Gut?).
135	I: Alles klar.
136	B: Tschüss.
137	I: Danke Ihnen. Bis dann, Tschüss.
11	

Abbildung 56: Kodierung des Experteninterviews B3 (Seite 11)

7.4.4. Experteninterview B4

Experteninterviews\B4
18.11.2013

1 Name der Audio-/Videodatei: LS_50014

2 Dauer der Aufnahme: 00:42:47-0

3 Datum und Ort der Aufnahme: 03. Mai 2013, München

4 Besonderheiten: Firmenzentrale, großer Meetingraum in ruhiger Atmosphäre, Interview kam zu spät und war daher zunächst aus der Ruhe gebracht, Befragter entspannt, Personen kennen sich von gemeinsamen Projekt und duzen sich daher

5 Datum der Transkription: 13.05.13

6 Überarbeitung(en), Datum: 20. Mai 2013

7 --

8 I: Okay. Im Wesentlichen geht es in meiner Dissertation um die B2B-Markenführung und zwar ganz speziell den Aspekt der Integration von Social Media in eine quasi heutige B2B-Markenführung. Und in den Interviews werden Experten befragt, die am Knotenpunkt in der Kommunikation oder der Markenführung sitzen und quasi diese Entwicklung mitmachen. Und wichtig ist einfach diese Perspektive mal aufzunehmen. Es werden mehrere qualitative Interviews geführt, die, wie gesagt, dann anonymisiert und ausgewertet werden und dass die Basis für das explorative Design der Arbeit. Also das ist keine deskriptive, die dann jetzt groß angelegt ist, sondern tatsächlich baut auf qualitativen Interviews auf (unv.)

9 B: Ja. (unv.) einer, der sehr kritisch da auch dazu (Feedback?) geben wird. Ja, denke ich schon. Ja.

10 I: Ach sehr gut. Ja? Ja, freut mich/ Umso besser. Freut mich dann.

11 B: Okay, dann schauen wir. Kommt auf die Fragen an. Genau.

12 I: Nein, nein. Auch Kritik sehr und herzlich willkommen. (lacht) Vielleicht dann so zu einem einfachen Einstieg vielleicht: Wenn du ganz kurz erzählen würdest, was deine Funktion im Unternehmen ist und was du hier tust?

13 B: Okay, so eine richtige Interview-Situation. ALSO ich bin seit über sechs Jahren bei X (Unternehmen anonymisiert) im Haus und leite den Bereich Y (Produktsparte anonymisiert) für die Region Zentraleuropa. Für X (Unternehmen anonymisiert) Deutschland, Österreich, Schweiz. Und das ist der gesamte Marketing-Mix und unsere Ausrichtung ist natürlich B2B-Kunden von den Vorzügen der Y (Produktsparte anonymisiert) zu überzeugen.

14 I: (...) Es kann sein, dass ich dazwischen, weil ich die Fragen immer gesiezt habe und das nicht so häufig ist, dass ich Menschen per du bin in dieser Situation, aber/

15 B: Kein Problem. Das ist einfach (unv.). Ja.

16 I: Beschreiben Sie/ Beschreibe doch ganz kurz die Bedeutung der Markenführung in deinem/ oder in eurem Geschäft, in eurem Markt. Wie wichtig ist eine Markenführung? Grundsätzlich?

17 B: Würde ich als generell als wichtig beschreiben, obwohl schon, wenn ich jetzt abgrenzen würde, B2B, B2C, das die (eine?) Richtung ein Stück weit geringer ist. Aber nach wie vor können wir im Marketing versuchen, dass wir von unserer Seite aus Leads generieren oder im Idealfall kann

..Marke unterstützt bei Ausschreibungen/ Shortlist

1

Abbildung 57: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 1)

Experteninterviews\B4
18.11.2013

..Marke unterstützt bei Ausschreibungen/ Shortlist

..MF und Markenkommunikation hängen eng zusammen

..Walk the talk Glaubwürdigkeit als Anbieter im Digital

..Kommunikation Shift zu Online

..Community Erfahrung aus B2C helfen beim Verständnis

ich über eine sehr starke Marke die Situation erreichen, dass keine Ausschreibung mehr, keine Shortlist mehr geführt wird, ohne dass das entsprechende Produkt oder die Marke dafür angefragt wird. Wenn ich dieses Ziel erreicht habe, dann kann ich mein/ habe ich etwas leichteres Leben im Marketing.

18 I: Absolut. (...) Weil wir gerade bei der Bedeutung schon sind: Wie schätzt du die Bedeutung der Kommunikation in diesem Zusammenhang ein oder vielleicht sogar der Kommunikation an sich und der Online-Kommunikation. Ihr seid ja sehr digital.

19 B: Ja, also Markenführung hat ja viel mit/ hat generell mit Kommunikation zu tun, muss bei jeder Maßnahme darauf achten, dass das Format stimmt, dass die Qualität stimmt, ja. Also davon ausgehend mal, dass, wenn ich jetzt von der Marke X (Unternehmen anonymisiert) spreche, dass wir schon einen Premium-Anspruch haben, was den Markenkern, die letztendlich auch die Verpackung, die Sprache der Marke angeht als auch die Qualität. Das heißt, Kommunikation ganz wichtig und da wir uns als Thema den Bereich Digital Marketing ausgesucht haben, steht es uns natürlich besonders gut an, dass, was wir propagieren, dass was wir missionieren natürlich auch selber einzusetzen, was MANCHMAL zu den Herausforderungen führt, dass nicht jede Lösung, die für unsere Zielkunden, das sind die sehr großen Unternehmen, gleichermaßen auch für uns als in dem Umfeld eher mittelständisches Unternehmen von der Unternehmensgröße her optimal geeignet ist. Trotzdem setzen wir die Werkzeuge ein und fahren da ganz gut damit. (...) Weißt du, was ich meine, dass da/ Ja?

20 I: Ja, absolut. (...) Würdest du so weit gehen, also weil gerade in Y (Produktparte anonymisiert) das sozus/ Also es könnte ja fast schon so weit getrieben werden, dass man sagt: Allein, was eure Produktkenntnisse angeht, könnte man ja vermuten, dass Unternehmen hätte eigentlich sozusagen in der DNA digitales Marketing oder hätte in der DNA auch eine, ja, ein WAHNSINNIGES Verständnis für das digitale Geschäft. Bezieht sich das dann auch bis in die Markenführung oder also ist das auch ein/ Ist tatsächlich auch in der Markenführung digitale ein Teil der DNA?

21 I: Also wir haben ja, wir propagieren ja auch oder wir erzählen ja gerne die/ oder nennen auch gerne die wahre Zahl des Anteil digitalen Marketing in unserem Marketing-Mix, der mit 74 Prozent beziffert wird. Das spiegelt aber auch manchmal eine gewisse Herausforderung, weil die eine der Stärken der X (Unternehmen anonymisiert)-Marke in der Vergangenheit der klassischen X (Unternehmen anonymisiert) aus dem kreativen Bereich war immer auch, dass X (Unternehmen anonymisiert) es geschafft hat, eben NICHT nur digital zu kommunizieren, sondern eine Community aufzubauen, sich wirklich auch dem Feedback positiv oder auch dem kritischen Feedback der Benutzer zu stellen. Und da hat es in der Vergangenheit eine Tendenz gegeben, dass diesen Life-Aspekt der Kommunikation mit den Netkunden, ich spreche stark über den B2C-Bereich, den zurückzufahren im Hinblick auf Online-Aktivitäten. Wir sehen jetzt aber, dass wir auch (Telefon klingelt)/ Entschuldigung.

22 I: Kein Problem.

2

Abbildung 58: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 2)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
..Persönlicher, menschlicher Austausch wichtig	23	B: Wir sehen jetzt aber auch, dass man gut daran beraten ist, dass so online oder digital sehr wichtig, aber man sollte die physikalische, die menschliche Komponente im Business nicht vergessen.
	24	I: Wenn du gerade gesagt hast Communityaufbau, das ist ja auch ein wesentlicher Aspekt auch in der Markenführung durchaus ein sehr, sehr elementarer Aspekt, so Communityaufbau mit seinen Kunden oder mit seinen Zielgruppen im Wesentlichen. Ist das nicht auch etwas, was im digitalen Bereich eigentlich/ Also Communityaufbau funktioniert ja digital teilweise anders, aber größtenteils auch eben sehr, sehr ähnlich. Ist das etwas, was ihr unterstützt und was gerade in die Richtung angefangen im B2C, habt ihr das runtergefahren? Also unterstützt ihr weiterhin Communityaufbau, gründet ihr eure eigenen Communitys weiter in der Pflege?
..Persönlicher Austausch weiterhin wichtig, daher unterstützt	25	B: Also jetzt wieder/ Richtig. Jetzt wieder mehr. Wir unter/ Wir machen es mehr. Ich glaube, das ist so ein bisschen wie die Diskussion mit dem E-Learning, wo man/ wo das Pendel immer so hin- und herschwebt und irgendwann kam man mit Blended-Learning doch wieder drauf, dass man irgendwie die Isolation mal durchbrechen muss und das ganz gut, wenn die Menschen sich auch mal wieder sehen. Und das sehen wir gerade im (...) in UNSEREN Kernsegment B2B, wenn es um den X (Unternehmen anonymisiert) Experience (unv.
	26	geht, wo wir gerade die Usergruppen NEU aktiviert haben und die sich eben dadurch auszeichnen, dass sie einmal auf den digitalen Kanälen sich austauschen, aber das eindeutige, ich würde sagen hundertprozentige Feedback der Teilnehmer ist, sie wollen sich physikalisch, die wollen sich wirklich treffen. Sie wollen miteinander sprechen, auch wenn es im Tagesgeschäft, wo wir alle wenig Zeit haben, ein schon extra Effort ist, irgendwo hinzufahren, quer durch Deutschland, um seine Peers zu treffen, aber es lohnt sich. Das unterstützen wir.
	27	I: Du hast gerade angesprochen: Also das ist wie ein Pendeln in den letzten Jahren, jetzt bezogen auf E-Learning, aber vielleicht fast schon generell gemeint, dass ich/ Dinge kommen immer wieder sozusagen. Oder haben so ihre Ups and Downs. Würdest du sagen, dass in den letzten drei bis fünf Jahren die Rolle von Online in der Markenkommunikation sich gewandelt hat? Jetzt ganz speziell bei euch sogar? Also konkret im Unternehmen auch?
..Kommunikation Shift zu Online	28	B: Ja klar. Ja. (unv. überlappend) Also auch bei uns. Natürlich. Also wir haben/ Wir sind ein spezieller Fall, den man nicht unbedingt auf andere übertragen kann, speziell deshalb, weil wir durch diesen großen Zukauf von (unv.) natürlich uns die Technik, die wir vorher genutzt haben/ Ich selber war ein Nutzer von (unv.), aber es war eben: Ja, okay. Man hat ein Werkzeug und ich kann da Analysen betreiben, aber es war nicht (...) nicht so stark auf meinem Radar-Screen, wie es heute ist, da wir das Produkt selber verkaufen natürlich mit gutem Beispiel vorangehen müssen. Das heißt, bei X (Unternehmen anonymisiert) hat sich das BESONDERS verändert. Aber natürlich im gesamten Markt in dem Maße, (wo sich Budgetsrechnungen?) digital verschieben, steigt auch der Rechtfertigungsdruck oder eben die Notwendigkeit. Wenn ich MEHR Budget haben möchte, eben auch Ergebnisse

3

Abbildung 59: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 3)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
..Kommunikation Shift zu Online	zu liefern, kaufmännisch zu denken.	29
..Aktiv auf allen Kanälen	I: Ja, klar. Also ich meine, das ist natürlich häufig. Ich höre das immer wieder in den Interviews: Wir sind ein spezieller Fall, ich glaube, das ist für B2B auch sehr beschreibend, dass DER B2B-Markt, der ist/ Was ist denn das eigentlich? Das ist ja eigentlich gar nicht EIN Markt, sondern das sind ja viele unterschiedliche Aspekte da von unterschiedlichen Märkten, aber das Spannende ist, das eben abgrenzen zum B2C in dem vielleicht auch Social Media einfach durch die Endkunden-Kommunikation schon von vornerein anders aufgegriffen wurde und B2B Unternehmen erst mal langsamer waren im Aufgreifen dieses Trends und deshalb ist es eigentlich durchaus sehr spannend zu sehen: Ihr seid ja einer der Treiber des Marktes sozusagen. Also das würde ich schon aus meiner Sicht so sehen. Und umso spannender ist, dass so wie ihr euch selber auch dabei seht, ohne da jetzt abzudriften. (lacht) Ich versuche mal gerade nochmal den Bogen wieder zu spannen. Inwiefern betreibt ihr denn eigene Social-Media-Plattformen? Einfach, um einen Einstieg wieder in Social-Media-Thema wieder konkret (im Fragebogen zu bringen?). (lacht) Inwieweit betreibt ihr eigene/ also eigene Communities sind damit gemeint, eigene Auftritte auf/ in Networks und so weiter, das vielleicht auch, aber im Wesentlichen eigene Communities?	30
..Große Anzahl an Mitarbeiterblogs	B: Ja, ich glaube, es gibt gerade, ich glaube, kein Segment oder keine Spielwiese, auf der wir nicht aktiv sind. Also wir sind sehr/ Es gibt eine Zahl. Ich habe sie nicht parat, aber wenn ich (...)/ Das war/ Einmal gab es die Anzahl, zum Beispiel, der von X (Unternehmen anonymisiert)-Mitarbeitern in Eigenregie publizierter Blogs, also damals als Blog ganz oben war. Das war jenseits der 500 oder 600. Also wirklich schon sehr, sehr, sehr massiv. Und es wird im Unternehmen also natürlich sehr stark gefördert, dass wir unsere Mitarbeiterkraft, unsere 10.000 Mitarbeiter einsetzen, und in die (unv.	31
..Mitarbeiteraktivitäten werden stark gefördert	Kanäle abstrahlen in allen Bereichen. Und natürlich jetzt, da muss man es vielleicht bei X (Unternehmen anonymisiert) wieder trennen zwischen dem Teil, der sich in dem kreativen Bereich, wo wir eben mit der ganzen Y (Produktparte anonymisiert)-Community eine gigantische Fangemeinde, Facebook: drei Millionen Fans oder Likes, die wir dort haben, riesen Fangemeinde, dass wir die natürlich unterhalten WOLLEN, aber nicht nur unterhalten, dass wir eben da wirklich eine extrem kritische Masse haben, um die ganzen Feedback-Spiel zu machen, dass wir Produkte oder Innovationen testen können, das ist einfach eine ganz wertvolle und auch eine treue Gemeinde ist, aber treu eben auch im Sinne: Wenn was nicht gut läuft, geben die uns schon sehr deutlich laut, dass ihr/ „Da macht ihr da einen Fehler, denkt mal drüber nach.“ Und da wäre X (Unternehmen anonymisiert) schlecht beraten, nicht drüber nachzudenken.	32
..FB als Community f Diskussionen + Feedback	I: Und fließt das dann auch in die Produkte mit noch ein?	33
..50% Innovationen aus Kundenfeedbacks	B: Das fließt natürlich direkt rein. Ich weiß früher, es gab mal den (unv.) Procter & Gamble 50 Prozent der Brutto-Innovationen kommen von den Konsumenten. Ich glaube, bei X (Unternehmen anonymisiert) ist auch ein relativ, ein sehr großer Teil, der direkt aus diesem Dialog einfach zurückkommt, wo man Versuchs-Ballons mal reinwirft und sagt: Oh, das wird aufgenommen oder findet keine Resonanz. Und diese Möglichkeiten haben wir ja.	

4

Abbildung 60: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 4)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
	34	I: Ist das wahr/ Also würdest du sagen, dass ist, WEIL ihr so große Communities habt, eigentlich ein Erfolgsrezept oder würde es auch im Kleinen vielleicht auch funktionieren? Oder habt ihr Bereiche, in denen vielleicht keine drei Millionen Fans bestehen, ihr es aber trotzdem macht? Ich kenne jetzt die (virtual?) Community zum Beispiel nicht, aber vielleicht ist die kleiner?
..Customer Advisory Board trifft sich physikalisch	35	B: Ja. Gut, wir hatt/ Genau. Ja, genau. Wenn wir jetzt dann übergehen von dem kreativen im digital Marketing-Bereich, wo es zum Beispiel uns/ Also das Customer Advisory Board ist dann das Werkzeug, aber das ist dann eben sehr/ so ein SEHR kleiner Kreis. Sehr wenige ausgewählte Kunden, die dann wirklich physikalisch zusammenkommen, mit denen man Diskussion führt, in welche Richtung sich das Produkt/ dann weniger Produkt als die Produkt-Strategie eigentlich hinbewegen sollte. Das ist ein bisschen ein anderer Ansatz. Im B2C-Bereich wieder machen wir aber auch noch die klassischen Dinge, allerdings weniger in letzter Zeit. Der Fokus (Group?), München Fußgängerzone hinter der Scheibe sitzt und gucken, wie diskutieren die. Das macht aber auch noch ein/ hat einen hohen Spaßfaktor für die Teilnehmer nach wie vor, möchte ich nicht missen.
..Große strategische Entwicklungen mit Lead Usern	36	I: Kann ich mir gut vorstellen. (...)Also das bedeutet, im B2B-Segment oder in den Aspekten in eurem Geschäft, die eher (B?)2B-Kunden ansprechen fließt aber trotzdem, fast schon ein strategischer oder fast schon ein geschäftsentwickelnder Aspekt mit ein. Ihr fragt also trotzdem eure Kunden nach Feedback und lasst das dann einfließen?
	37	B: Ja. Ja, ja. Absolut. Absolut. Und das wirklich bei den ganz großen Richtungsentscheidungen. Also wenn man die in/ Wenn es um/ Ganz besonders, wenn um Integrationsfähigkeit geht, welches System es heute wann oder welche Plattform sollte man unterstützen, weil das ist wichtig. Was ist ein zukünftiger Seitenarm, den man nicht unbedingt ausbauen will. So ein bisschen wie jetzt im Frühling beim Obstbaum schneiden: Welchen lasse ich stehen und wo muss sich der starke Trieb entwickeln. Und bei diesen Schnittfragen, so so. Ich mit meiner Frau immer diskutiert: Da helfen uns die Kunden eigentlich, dass wir die richtigen Äste abschneiden.
	38	I: (...) Vor allem, wenn man sich dann als vielleicht Kind auf die richtigen Äste setzen möchte.
	39	B: Genau. Genau. Mhm. (zustimmend) Genau.
	40	I: Inwieweit agiert ihr auf fremden Kanälen? Das hat ein bisschen damit zu tun: Wenn man eigene Kanäle aufbaut, die man jetzt in eurem Fall, also die ihr ja intensivst nutzt, geht ihr dann in fremde Kanäle und stellt euch dort auch dar oder kommuniziert dort auch?
..Kontrolle als Gastgeber eigener Plattformen	41	B: Ja, auch. Wobei auch/ Also ich zögere schon ein bisschen. Da wir/ Muss man es wieder unterscheiden in den/ (...) Im Y (Produktsparte anonymisiert), ich sage jetzt nicht Volumen-Bereich, aber im Y (Produktsparte anonymisiert) Bereich gelingt es uns schon, die Gesprächspartner bei uns einzuladen, sind mehr stark/ sind wir stärker der Gastgeber, haben da aber ein Stück weit mehr Kontrolle, aber bieten auch Plattformen ein, also

5

Abbildung 61: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 5)

Experteninterviews\B4
18.11.2013

..Erfolgreiche fremde Communities in eigene Kanäle

..Decken für potenzielle Kunden die großen Netzwerke ab

..Mitarbeiter bauen als Experten/Evangelisten eigene Kanäle

..Evangelisten bringen neuen Spin in Projektentscheidung

..Mitarbeiter Raum für Selbstdarstellung geben

wir haben ja mit/ fällt mir der Name/ C (Communityname anonymisiert), diese/ Wir haben eine sehr große Community, gerade im Y (Produktsparte anonymisiert)-Bereich eben übernommen und bieten dieser Community eben auch/ Das kann man als extern betrachten, es ist aber Teil des Unternehmens, also eigentlich ist es eine (Owned?)-Geschichte, gehört uns eigentlich. Im Digital Marketing-Bereich haben wir die klassischen großen Netzwerke, bei denen wir aktiv sind, um potentielle Kunden zu treffen. Das ist okay.

42 I: Genau. Vor allem, wenn ihr eh eigene, starke Communities habt, dann ist der Aspekt mit den fremden Communities, um das jetzt vielleicht mit anderen B2B-Unternehmen eher vielleicht eine (Drive to?)-Maßnahme oder vielleicht auch eine aufmerksamkeitsgenerierende Maßnahme. Du hattest gerade/ Also ich komme deshalb drauf, weil du hattest gerade erwähnt, dass ganz viele Mitarbeiter eigentlich/ oder ihr grundsätzlich eigentlich Mitarbeiter dazu motiviert, draußen aktiv zu sein, dann ist ja die Wahl quasi steht ja bei den Mitarbeitern, bei Ihm selber oder bei Ihr selber.

43 B: Absolut.

44 I: Und nicht beim Unternehmen. Das heißt, die werden vielleicht auch einfach auf fremde Kanäle gehen oder eigene Kanäle aufbauen, persönliche.

45 B: Ja. Persönliche oft eben, weil sie eben selber so eine starke Reputation im Markt haben und als Evangelist oder als Experte in diesem Bereich gesehen werden und dann in der Regel aber eher, dann wirklich eigene Kanäle aufbauen.

46 I: Aber das ist ein spannender Aspekt. Das ist ja etwas, was bei vielen Unternehmen, bei ingenieurslastigen/ B2B in Deutschland ist ja häufig ingenieurslastig oder selten IT-lastig, aber auch das gibt es natürlich. So Deutschland, die Ingenieurskunst, da geht es ja auch um Expertenwissen. Also das ist tatsächlich etwas, was ich schon bei vielen Unternehmen gemerkt habe, sich draußen zu einem bestimmten Thema als der Experte kundzutun, das ist ja durchaus etwas, was durch social wahnsinnig auch unterstützt werden kann. Also: Warum tut ihr das denn? Warum wollt ihr denn Mitarbeiter dazu motivieren, sich draußen zu präsentieren als Evangelist beispielsweise? Was ist da die Motivation dahinter? Also bei/

47 B: Ja, es geht nicht darum, die Headhunter anzuziehen und auf die Mitarbeiter aufmerksam zu machen. Es geht letztendlich natürlich/ Es geht zwei Dinge: Es sind die Motivationsgründe, also aus der MARKETINGSICHT ist meine Erwartung, wenn ich meine Kollegen sehe, die technisch Experten sind, dass letztendlich über diesen Dialog ein marketingtechnisch zählbares Ergebnis bei herauskommt, dass sich mein Kunde in einem Projektphase nochmal neuen Spin bekommt und gleich nochmal eine Entscheidung überdenkt oder bei der Entscheidungsvorbereitung uns mit einbezieht. Für den Kollegen selber hat es sehr wohl auch einmal den Drang nach Informationsaustausch, ein bisschen dieses benchmarken, wie gut bin ich als/ die/ Weiß nicht, die/ in uns schlummert der Drang, dass wir, auch wenn wir was wissen, es auch kundtun eigentlich, dass man stolz darauf ist, dass man es weiß. Und das ist eigentlich auch eine

6

Abbildung 62: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 6)

Experteninterviews\B4

18.11.2013

..Mitarbeiter Raum für Selbstdarstellung geben

..Dedizierte SM Rollen auf Corporate bis Business Unit

..Internationale Koordination von Kampagnen

..Gewisse Professionalität muss Strukturen nachziehen

..Walk the talk Glaubwürdigkeit als Anbieter im Digital

..Crossunit Team damit keine Silos

sehr gute Motivation.

48 I: Das fasst in den Wind sozusagen.

49 B: Ja.

50 I: Inwieweit existieren/ Das sind natürlich jetzt Dinge, okay, inwieweit existiert in deinem Unternehmen, in eurem Unternehmen Social-Media-Management? Also etwas, was ihr neben der Messbarmachung, das ist ja etwas, was ihr in den Produkten schon tut, aber also wie geht ihr mit Social Media auf professioneller Eben um?

51 B: Also sind wir sicher sehr weit und investieren auch sehr viel, dass wir sowohl/ Wir haben jetzt ja schon wieder die spezielle Situation für die ich spreche: Wir sind jetzt hier die Niederlassung in Deutschland. Wir haben eine gefühltes Headquarter in UK und haben ein tatsächliches Headquarter in den Vereinigten Staaten. Es gibt sowohl in Vereinigten Staaten jeweils in den bis/ Unterteilungen nach Businessunit, sowohl in den Businessunits als auch im Corporate Marketing jeweils dedizierte Rollen, Personen, die sich um das Thema Social Marketing kümmern und das Ganze eben auch seit (...), na, eigentlich schon seit vier Jahren in Europa institutionalisiert in einem ganz neuen Team. Und das wurde jetzt gerade vor zwei Monaten neu geschaffen, dass man die unterschiedlichen verteilt, die Personen, dass man die zusammengefasst hat und sagt: Bitte, denkt etwas weiter als in europäischen oder englischsprachigen Sprachraum und sorgt dafür, dass die Kampagnen europaweit orchestriert sind. Das wiederum führt dann zu ganz anderen Themen, was manchmal, wenn man so ein kritisches/ führt dazu, dass die Personen, die fachlich sehr gut waren und sehr fleißig waren, sind jetzt in Diskussionen gebunden, die manchmal damit zu tun haben: Wie kann der Lokalisierungsprozess in Sprache A, B, C ganz gut funktionieren. Das ist manchmal dieser freie Gedanken von Social Media, das ich habe/ Also ich habe eine Story zu erzählen, ich habe natürlich eine Kampagnenführung dahinter, ich möchte das aufbereiten versus okay, sobald ich aber dann einen gewissen Level von Professionalität erreicht habe, muss ich die Strukturen nachziehen und führt dazu eben, dass diese Waage zwischen inhaltlicher Arbeit und prozesstechnischer Arbeit sich so manchmal so ein bisschen, zum Leidwesen mancher Kollegen da, ein bisschen verschoben hat.

52 I: Und wie kamt ihr drauf, dass/ also dass ihr ein sehr, sehr sinnvoller Schritt, den viele, glaube ich, auch noch vor sich haben, wie kamt ihr drauf? Was sind quasi die Beweggründe, dass ein eigenes Team, quasi Crossunit zu integrieren oder zusammenzuführen?

53 B: Ja, gut. Es sind zwei, drei Gründe. Also einmal natürlich der Grund, warum wir überhaupt SEHR stark drin sind im Thema ist, dass X (Unternehmen anonymisiert) selber eben Anbieter ist einer, wie wir glauben, wirklich sehr guten, sehr umfangreichen Y (Produkttypbezeichnung anonymisiert) und dann natürlich diese Werkzeuge selber nutzen WOLLEN und auf einem guten, leuchtenden Beispiel voran, (Walk the Talk?). Der zweite Grund, warum dieser übergreifende Gedanke wichtig ist: Weil ja auch die Module, die Lösungselemente, die wir einsetzen, ihre Stärke durch die Integration ziehen. Das heißt, wenn wir Themen darum einzeln bespielen, gehen wir das Risiko

7

Abbildung 63: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 7)

Experteninterviews\B4
18.11.2013

..Crossunit Team damit keine Silos

..Orchestrierung bereichsübergreifendes Social Media Team

..Organisationsform hängt von Personen ab

..Policy ja aber viel Freiraum bis zu öffentlichen Wünschen

ein, dass wir in diese klassischen Silos verfallen und gerade in der Mitbewerbspositionierung ist die Stärke der Lösung liegt daran, dass wir über diese Enden so schön integriert sind. Und das kann ich eben dann auch sozialen Kanäle, die abgestimmt sind, zumindest mal abgestimmt. Wenn ich schon mal weiß, was der andere macht, ist schon mal der erste Schritt, dass ich besser umgehe.

54 I: Und hast sozusagen die Erkenntnis, dass das eigentlich nur durch ein integriertes Team, also der durch ein Team aus unterschiedlichen Spezialisten der Fachbereiche, aber eben IN einem Team aufgehoben sozusagen nur organisieren kann. Also das lese ich jetzt sozusagen raus. Ist das tatsächlich so oder hat das vorher schlechter funktioniert sozusagen?

55 B: Ja, wobei wir es/ Genau. Es war weniger. Es war vorher weniger. Ja, es war/ Es/ Schlechter/ Ich würde es nicht werten. Es war anders. Das hat sich anders angefühlt. Jetzt könnte man sagen positiv formuliert, es war früher ein Stück weit authentischer, da hat halt/ Das war authentischer. Jetzt ist es etwas orchestrierter. Und da müsste man in so eine philosophische Diskussion einsteigen: Welche Ziele möchte ich erreichen? Aber letzten orchestriert, wenn ich so/ möchte so verstanden wissen, dass es eben professionell ist und das Ergebnis dadurch schneller erreicht wird, dann muss manchmal der Solist, die erste Geige, ein Stück weit zurückstecken und der Karajan gibt die anderen/ die Hörner mal hinten nach vorn.

56 I: (...) Wenn die Lösung davor authentischer war, dann würde ja bedeuten, dass die organisationale Verankerung das besser Aufstellen intern, einen Verlust an Authentizität mit sich bringt, (wobei?) das wahrscheinlich nur im ersten Schritt so, dass/ Also/

57 B: Das würde ich sehen, das ist am ersten/ Das sind auch wieder diese Bewegungen, das wird sich wieder finden. (...) Ja, ich wäre geneigt, zu sagen, es hängt am Ende wirklich von den einzelnen Personen/ Ich kann unterschiedliche Organisationsformen. Ich kann das in einer Matrix machen, ich kann die losgelöst arbeiten lassen, ich kann virtuelle Teams bilden, ich kann die physikalisch/ Es hängt sehr stark mit den Personen und mit ihrem Grundverständnis. Wenn es gelingt, dieses Wissen jenseits des Tellerrands der anderen Element auch bei mir zu verankern, dann wäre ich ein schlechter Marketeer, wenn ich versuchen würde, mein Ding durchzuziehen. Dann MÖCHTE ich eigentlich breiter kommunizieren.

58 I: Absolut. Du hattest gerade gesagt, Mitarbeiter werden motiviert, also Bestehen/ Oder welche Freiräume existieren für Mitarbeiter in der Social-Media-Kommunikation?

59 B: Es gibt klar/ Es gibt auf der einen Seite gibt es klare Policies, die festgeschrieben sind. Muss ich jetzt persönlich gestehen, ich habe die nie ganz gelesen. Es gibt/ Ich habe sie wirklich nie ganz gelesen. (...) Es gibt aber generell sehr, sehr große/ Es gibt sehr große Freiräume. Es wird halt immer unterschieden: Ist das jetzt/ vertritt man die persönliche Meinung oder spreche ich jetzt als Repräsentant der Firma, dann muss ich mich eben ein Stück weit zurücknehmen, aber in der persönlichen

8

Abbildung 64: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 8)