

Experteninterviews\B4	18.11.2013
..Policy ja aber viel Freiraum bis zu öffentlichen Wünschen	Meinungsäußerung ist es ein bisschen gesunder Menschenverstand, dass ich eben nicht unbedingt extrem negativ über das eigene Unternehmen spreche, ich aber selber kritische Meinungen auch äußern kann über, wenn ich jetzt über einzelne Produkte gehe oder WÜNSCHE äußern kann, sage: Okay, das könnte aber der/ die Zugriffszeiten sind jetzt nicht wirklich schneller geworden. Solche Dinge kann ich (häufig schon gut sagen?).
..Markenrankings als externes Benchmarking	60 I: Es wird immer/ Wenden wir uns nochmal dem Markenmanagement-Aspekt zu. Wie sieht denn Markencontrolling im Unternehmen aktuell aus? Also inwieweit besteht denn Markenstatus-Erhebung oder Kundenbefragungen, die in Markenwert einfließen, was quasi Markencontrolling, (unv.) Brandcontrolling? 61 B: Das sind alles Themen, die nicht in der Region passieren. Das ist Thema Corporate Marketing gibt es den Z (Personenname anonymisiert), den entsprechenden Vice President für das Thema, aber es sind so in dem Fall wirklich wiederum zu diskutierende, klassische Benchmarks, indem man an irgendwelchen Interbrand-Studien teilnimmt und schaut, wie ist die Marke gerankt. Freut sich darüber, dass man unter den top Hundert ist. (...) Wobei ICH jetzt wiederum aus regionaler Sichtweise glaube, das würde ich jetzt aber politisch müsste ich es anders formulieren, glaube ich, dass im Sinne der Werkzeuge für die wir eigentlich stehen im digitalen Marketing, diese Geschichten, ich ranke eine Brand, ist für mir viel zu generisch. Das würde ich wirklich vergleichen mit irgendeiner Pageviews oder: Wie viele Passanten haben potentiell das Plakat unten da an der X (Strassenname der Firmenzentrale anonymisiert) gesehen? Ich glaube, diese großen Markenstudien, die haben viel was mit so ein bisschen Selbstbespiegelung, ein bisschen Ego der Marketeers zu tun. Aber ist ein Steckenpferd meines Chefs. So gesehen habe ich das nie gesagt.
..Kundenzufriedenheitsbefragungen mit lokaler Relevanz	62 I: Wird ja eh anonymisiert. Aber im Wesentlichen also: Gibt es für euch intern jetzt/ 63 B: Darüber hinaus vielleicht noch ergänzend, darüber hinaus gibt es natürlich die Kundenbefragungen, es gibt Zufriedenheits-Befragungen, es gibt die unterschiedlichen Länder-Rankings, die wiederum für uns stärker relevant sind, indem man sehen kann, wie hat sich das lokale Marketing, für das wir stehen, wie hat sich unsere Region im europäischen Raum mit (unv.) Zentren verhalten? Das sind wiederum wertvolle Daten.
..Markencontrolling ohne Web + Social eher Trial-Error-	64 I: Marketing ist ja häufig sehr Sales-orientiert, wenn es gerade um KPIs geht und um Controlling geht, das sollte das jetzt gar nicht ausschließen. Es kann ja ein Brandcontrolling kann ja auch durchaus marketingrelevant das gesammelt werden. Ich glaube, am Ende ist in der Spitze, in der KPI-Spitze sozusagen, kommen ja alle Zahlen eh zusammen und da sollte es dann nicht nur der externe Brand-Status sein. Das war eher so eine generelle, was für Instrumente oder wie funktioniert es einfach. Hinsichtlich Instrumente könnte ich vielleicht noch die Frage ergänzen: Nachdem ihr eigene Instrumente dafür habt, wie man das im Social/ oder im Web an sich tut, gibt es denn/ Also habt ihr für euch selber schon intern gelernt die Dynamik des Webs in so globale Brandcontrolling-Instrumente einfließen zu lassen oder gegenzuspiegeln zu

Abbildung 65: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 9)

Experteninterviews\B4

18.11.2013

den langfristigen, wie du sagst, Interbrand-Studien?

65 B: Also ehrlich gesagt, das ist bei uns auch/ Es ist, ehrlich gesagt, wirklich ein Trial-Error-Prozess, weil wir haben eine unheimlich hohe Dynamik. Wir haben die gesamte Technik, haben NICHT immer, wie manchmal unsere Kunden, den Luxus, dass wir die besten Consultants, die besten Ressourcen bei uns haben. Die sind in der Regel bei unseren Kunden oder bei den Partnern. Es hat viel mit Trial und Error zu tun, es ist aber einfach auch ein sehr schnell dynamischer Markt. Da müssen Widerstände, organisatorische Widerstände bewegt werden, wo gehört das Thema/ Nochmal Social Marketing gehört das / ist es mehr ein PR-Thema, ist das jetzt ein Marketing-Thema? Wie ist die Länder-Verantwortung gegenüber Corporate? Was ist global, think global, act local. Da haben wir die gleichen (...) Challenges wie andere auch. Vielleicht eben noch mit dem etwas schwereren Gepäck, dadurch, dass wir die/ IMMER die eigenen Lösungen oder sehr stark die eigenen Lösungen einsetzen/ Ob sie jetzt immer hundert Prozent passen für unsere Unternehmensgröße oder nicht.

66 I: Klar. Absolut verständlich. (...) Dann also widerlegt sich sozusagen die Relevanz der nächsten Frage so einen Tick, Aber ich versuche sie trotzdem nochmal zu stellen, weil vielleicht kommt da der Aspekt ist/ vielleicht herrscht nämlich doch schon/ Führen Social-Media-Erkenntnisse zu Veränderungen auf strategischer, also wahrscheinlich so auf strategisch oder operativer Ebene wäre die Frage, aber also auch auf strategischer Ebene, war auf operativer Funkt/ Also da ist es ja bei euch offenkundig, aber gibt es denn sozusagen quasi Beispiele im B2B-Segment, wenn Kunden zu strategischen Stoßrichtungen das Geschäft sozusagen befragt werden oder Einfluss haben dürfen auf euer Geschäft. Wird das fast schon Institutionalisiert? Gibt es da intern Prozesse sozusagen?

67 B: Im B2B-Bereich mit der Ausnahme das Produkt X (Unternehmen anonymisiert) Social würde ich jetzt sagen/ Ich würde gerne sagen: JA, ist so. Aber ehrlich gesagt, ich sehe es/ nehme es nicht so stark wahr. Was wir aber sehr WOHL gelernt haben als Unternehmen, das wir wegkommen von dem reaktiven Modus durch die Frühwarn-Systeme, die verfügbar sind, durch die Erfahrungswerte, die wir gesammelt haben, um mehr in den aktiven Sitz zu gehen. Also vielleicht jetzt auch nicht für nach außen bestimmt, aber wir werden am Montag, werden wir zum Beispiel (unv.

68 beobachten, werden am Montag ein Announcement machen und erwarten, dass es eine ganze Menge von Resonanzen, besonders in der sozialen Welt geben wird, die nicht immer positiv sind. Und in Erwartung und in kleinen Versuchen, den man gemacht hat oder eben jetzt (ein ganzer?), schönes Wort, „War Room“ aufgebaut, wo man versucht, in dem Fall wirklich im großen Umfeld dieses Teil zu kontrollieren. Ob das gelingt? Ich bin ganz skeptisch, weil die Erfahrung sagt eigentlich bei allen, dass (...) das Unternehmen weiß, jeder Konsument weiß mehr. Es ist schwierig, das unter Kontrolle zu bekommen, aber es ist für uns so ein kleiner Elch-Test, den wir da haben werden, wird ganz spannend werden.

69 I: Ja, klasse. Ja, dann achten wir drauf.

70 B: Schon Montagabend mal gucken, ob sich irgendwas über den Ticker über X (Unternehmen anonymisiert) tut.

10

..Markencontrolling ohne Web + Social eher Trial-Error-

..Unklar ob SM U-Komm oder Marketing

..Klärung Rolle der Länder

..Weg von reaktivem Frühwarn zu aktiver Rolle

..„War room“ um aktiv an konkretem Thema teilzunehmen

Abbildung 66: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 10)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
	71	I: Sehr gerne sogar, ja. (...) Spannend ist der Aspekt/ Ah wir sind schon knapp über (unv.) drüber. Du musst um halb zum Termin.
	72	B: Ja.
	73	I: Spannend ist vielleicht der Aspekt noch, welche organisationalen Veränderungen durch Social im Unternehmen sich gezeigt haben. Also ihr habt Unternehmen gekauft, das ist durch Social, das interpretiere ich jetzt mal so, hat sich durch Social ergeben, weil viele Unternehmen plötzlich spannend wurden für euch als Portfolio, als Ergänzung eures Portfolios. Aber haben sich auch intern organisationale Veränderungen neben diesem Social-Media-Team ergeben? Gibt es darüber hinaus noch anderes?
..Erst bei PR nebenbei, dann als Projekt, jetzt gleich wichtig	74	B: Also dieses/ das ist in der Tat eine große organisatorische Veränderung. Wenn ich jetzt ein Stück weit zurückschaue, hatten wir das Thema Social war traditionell ein Bereich, der im PR-Bereich angesiedelt war. Das lief so nebenher, war eben ein weiterer Kommunikations- oder Dialog-Kanal. Dann gab es die Phase, wo man in den verschiedenen Bereichen Leute (...) Nebenjob wäre falsch, aber in Erweiterung ihrer Aufgaben mit Projektarbeiten oder projektbezogenen Tätigkeiten Social betreut hat. Und jetzt haben wir in der Tat zum ersten Mal diesen Social als wirklich separaten Block, der auch GLEICH gewichtet und (PR-Kollegen würden jetzt schlagen?), aber in der Tat wirklich vom Organigramm, wenn ich in Kästchen denke, gleichgewichtig zu PR eine Rolle spielt und das ist schon ein sehr relativ starkes Statement. Jetzt müssen die Kollegen sich allerdings beweisen und das ist eben das und DA spielen jetzt die Technologien wieder eine Rolle. Wir beweisen, dass dieses Investment, das sowohl eben personell, als auch organisatorisch, dass eben die klassische Struktur geändert wurde, dass sich das auch bezahlt macht.
..SM muss letztlich positiven Einfluss auf Verkauf haben	75	I: Also konkret am Ende idealerweise im Geschäft bezahlt macht.
	76	B: Im Geschäft bezahlt macht. Und das sind eben nicht die Likes und Followers. Das ist nicht mehr die/ Das ist zu wenig. Das ist zu wenig.
	77	I: Nein, nein. Aber muss sich ja im Geschäft tatsächlich an Verkaufszahlen dann idealerweise auch widerspiegeln.
	78	B: Genau.
	79	I: (...) Vielleicht so die letzten Aspekte: Inwieweit unterstützt, führt oder kontrolliert ihr die Interaktion zwischen Zielgruppen? Also wir hatten gerade schon den Aspekt, vielleicht das zur Erklärung, mit den Zielgruppen habe ich das jetzt schon rausgehört. Es gibt den ganz/ eine sehr, sehr hohe Interaktion mit den Zielgruppen, aber vor allem ZWISCHEN den Zielgruppen, seid ihr quasi/ Also inwieweit seid ihr Host von Veranstaltungen oder führt oder kontrolliert ihr sogar diese Diskussionen untereinander?
..Marke als Moderator + Verbandsarbeit	80	B: Also X (Unternehmen anonymisiert) als Moderator zwischen oder Matchmaker oder Moderator zwischen Teilen (...) Ja. Also gibt es eine Reihe, ist es/ Müsste ich

11

Abbildung 67: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 11)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
..Marke als Moderator + Verbandsarbeit	jetzt mal überlegen, WO trifft das wirklich zu? Also wenn ich jetzt zum Teil rausnehme und sage: X (Unternehmen anonymisiert) als Teil der Verbandsarbeit und steuert bei Verbänden Beiträge bei, könnte man sagen, dass es im Bereich, wo wir letztendlich aber dann nur auf Augenhöhe mit anderen sprechen, also nicht X (Unternehmen anonymisiert) als der Anbieter, sondern das sind eben letztendlich unsere/ Besonders ist vielleicht besser. Unsere Besonderheit: Wir sind auf der einen Seite Zielgruppe ist Marketing, sind aber selber auch Marketeers, das heißt, wir sind Verkäufer, aber auch letztendlich unsere eigenen Zielgruppe. So es gibt eine besondere Mischung wahrscheinlich. Wahrscheinlich eher. Aber letztendlich diese Art von Moderationsfunktion, dass wir quasi jeder Mitarbeiter angehalten ist, bei (da will ich nicht viel?) Network-Events aktiv zu sein, keine Frage. Aber zielte das dorthin oder?	
	81 I: Ja. Also sowohl als auch. Der Aspekt mit den Mitarbeitern. Also etwas hat das ja vorhin auch schon angedeutet, ja. Also war tatsächlich in die Richtung. In/ (...) Ja, das hatten wir eigentlich schon, den Aspekt. Vielleicht so als den letzten großen Teil: Wird deiner Meinung nach Social Media die Notwendigkeit einer konsistenten Markenführung weiter stärken oder weiter verstärkt?	
..SM bedeutet Kontrolle loslassen, max auf eigenen Kanälen	82 B: (...) Glaube ich ja. Ich glaube, Social Media hat da viel damit zu tun, auf der einen Seite ein Stück loslassen zu können, ein Stück Kontrolle zu verlieren, aber wenn es die Möglichkeit geben würde, wenn jemand den heiligen Gral entwickelt hätte, wie ich dem Marketeer diese Kontrolle ein bisschen zurückgeben kann, jeder würde sie gerne haben wollen, keiner liebt dieses Gefühl, da passiert jetzt etwas und ich habe nicht mehr/ werfe den Stein ins Wasser und ich kann die Wellen nicht mehr abschätzen, wo sie sich hinbewegen. Und also Social Media ist nur ein Kanal, aber generell diese (Splitterung?) der Kanäle führt doch dazu, dass dieses (...) Vermittlung einer konsistenten Markenbotschaft, dass das mehr denn je eigentlich eine wichtige Aktivität ist. Konnte ich es früher eben noch nebenher machen, muss ich da wirklich heute ein/ sowohl Menschen als auch Systeme als auch Prozesse haben, die mir erlauben, dieses/ zumindest in dem Bereich, (stammelt), den ich kontrollieren kann, dass ich DA zumindest noch bestimme, wie die Marke tickt.	
..Früher nebenbei heute Menschen-Systeme-Prozesse	83 I: Absolut. Heißt das/ Oder würde das für dich auch bedeuten, dass Social Media die Glaubwürdigkeit des Unternehmens maßgeblich beeinflusst? Oder HAT Social Media das Potential, Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu beeinflussen?	
..SM hohe Glaubwürdigkeit weil pers Netzwerk vertraut	84 B: Ich glaube, da sagen ja/ Es sagen es ja alle Studien, dass Social Media eine hohe Glaubwürdigkeit hat, dass man natürlich seinen Peer mehr traut als der Markenkommunikation. Allerdings, wenn man/ Ich glaube, also meine persönliche Prognose wäre: In dem Maße, in dem Unternehmen verstehen mit dem neuen Medium, mit dem neuen Kommunikationskanal umzugehen und ihn auch dann teilweise, böses Wort, ein Stück weit zu manipulieren, KÖNNTE dazu führen, WIRD dazu führen, dass diese, manchmal diese unreflektierte Wahrnehmung von Social Media sich ein bisschen wieder bewegen wird. Wenn ich mir also angucke, die/ da diese (...) Amateure, die irgendwelche Tipps geben und inzwischen aber von Unternehmen bezahlt werden, dass sie die richtigen, ja,	
..Unternehmen manipulieren SM u reduzieren Glaubwürdigkeit		

Abbildung 68: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 12)

Experteninterviews\B4	18.11.2013
..Unternehmen manipulieren SM u reduzieren Glaubwürdigkeit	Produkte promoten, wenn ich sehe, ganze Heerschaften, die jetzt gerade, die den Mitbewerber versuchen, kritisch darstellen und das sind natürlich Dinge, die nach draußen kommen, stärkt nicht unbedingt das Vertrauen in die Wahrhaftigkeit der Social-Media-Kanäle.
	85 I: Oder der Botschaft, oder? Also/
	86 B: Oder auch eben/ Genau.
	87 I: Ja, also wie der/ Mir ging es bei der Frage auch nicht so unbedingt um die Glaubwürdigkeit des Kanals Social Media, sondern ob Social Media das Potential hat, das UNTERNEHMEN, die Glaubwürdigkeit des UNTERNEHMENS zu stärken. Ich höre jetzt raus, das ist ja etwas, was eigentlich der Glaubwürdigkeit des Unternehmens eher nachteilig, also auch auf DIE nachteilig wirkt.
	88 B: Also es gibt/ Vielleicht liegt es an der Natur der Sache. Es gibt eigentlich mehr Beispiel, es gibt, glaube ich, mehr Beispiele, wo durch unglückliches Hantieren, der Glaubhaftigkeit der Marke, des Unternehmens eher geschadet wurde. Es gibt natürlich auch die guten Beispiele, wo man wirklich eine schöne Kampagne gefahren hat, die aber dann in der Regel auch viele andere Kampagnen-Elemente drum herum hatte. Aber spontan fallen mir mehr die Beispiele ein, wo man UNGLÜCKLICH hantiert hat, um es mal nett zu sagen.
	89 I: Die sind auch aufmerksamkeitsstärker. Genau.
	90 B: Die sind einfach sehr aufmerksamkeitsstark und werden auch gerne einfach kolportiert.
	91 I: Das ist wahr. Und (...) vielleicht die letzte Frage: Inwieweit verändert Social Media deiner Meinung nach das Markenverhalten eurer Produkte oder eures Unternehmens? (...) Vielleicht auch beide.
	92 B: Das Markenverhalten unserer Produkte.
	93 I: Also nicht nur den kommunikativen Auftritt, sondern sozusagen die DNA des Produkts.
..Massiv von Vernetzung in DNA bis User Feedback im	94 B: Also das ist natürlich als/ Natürlich MASSIV. Dadurch, dass X (Unternehmen anonymisiert) in beiden Händen, wenn man sich da die zwei großen Welten nimmt, die kreative Welt, da wissen wir, wenn ich jetzt über die relativ laut gerade nachdenke, die wir am Montag, wo wir ganz aktiv darüber sprechen werden bei dieser Veranstaltung und einer der großen Highlights wird eben die hohe Integration der sozialen Kanäle, weil wir zum ersten Mal endlich die Technik hat, dass man den einsamen Grafik-Designer, der irgendwo unten sitzt, eben mit der Welt, mit dem Rest der Welt verbinden kann, der halt vielleicht so ein kleines Geschäftsmodell daraus machen kann, aus diesem Netzwerk. Dass diese Social-Media-Kanäle wirklich integriert in die Produkte sind und genauso auch den B2B-Bereich, wenn ich jetzt, weißt ja, wenn ich an der Y (Produktname anonymisiert) denke, denen die neuen Highlights, die ich habe, eben die sozialen Kanäle einfach als ein weiterer Stückchen Content, das ich über mein Web-Content-Management-System bespiele. Also das steckt da schon ganz viel mit drin. Wenn ich auf die X (Unternehmen anonymisiert)-Webseiten gucke, auf die

Abbildung 69: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 13)

Experteninterviews\B4	18.11.2013
..Massiv von Vernetzung in DNA bis User Feedback im	eigenen, auf den X (Unternehmen anonymisiert)-Store, dann war eine der wesentlichen Neuerungen, was wir nie hatten, dass wir endlich mal eigene Bewertungen da mit draufgeklebt haben und sagen: Bitte User, schaut doch mal, dass nicht X (Unternehmen anonymisiert) wie der (Tag ist?), sondern guck mal, was andere über das Produkt sagen. Und dann ist natürlich ein Glücksfall, wenn man ein Produkt hat, wie einen Y (Produktname anonymisiert), wo es eigentlich NIE schlechte Bewertungen gibt. Das ist schon/ Aber es/ Wir haben es in der Tat gemessen, das war ja wirklich eine hohe, ja nicht hohe, eine hohe 27,8 (unv.), 28 Prozent no Conversion seit wir diese fünf Bewertungssterne da eben als (unv.). Also gigantisch! Wo jeder sagt: Das ist ja schon unglaublich, weil die alle positiv sind, aber es sind wirklich/ Die laufen einfach durch. Funktioniert. Funktioniert. Weil es einfach nett aussieht.
..Zeigen von Kundenfeedback steigert Conversion	95 I: Du hattest vorhin/ Die Frage will ich doch noch/ 96 B: Ja, können wir erst noch schnell dann. 97 I: Eine letzte zumindest, weil du hattest vorhin gesagt, du bist bei den richtigen Fragen kritisch. Vielleicht habe ich die nicht gestellt, aber/ 98 B: Nein, also das war darauf bezogen vielleicht, genau, das noch/ 99 I: Also wo bist du denn kritisch? Also war das/ Das wäre vielleicht spannender sogar als der Rest bislang.
..Unterscheidung private u geschäftliche Nutzung	100 B: Wir hatten immer wieder die ein Stück weit/ Also es ist die alte Diskussion, aber die kennst du auch im Social-Media-Umfeld: Wie relevant ist das für den B2B-Entscheider? Wie relevant ist das? Und da gibt es die eine Fraktion, die sagt, dass die Kanäle eben/ Natürlich ist jeder aktiv, also jeder hat seinen Kanal, aber die Frage ist: Die Nutzung, hat die eher einen privaten Charakter oder hat sie einen geschäftlichen Charakter, wenn ich/ Und meine Annahme wäre, je höher ich in die Hierarchie komme, desto/ oder je höher die/ je älter die Personen einfach werden, desto stärker wird die Nutzung dazu abnehmen. Und wenn wir jetzt über Kampagnen sprechen, ich hatte gerade vorher eine Diskussion wieder: Wollen wir lieber ein (C-Level?) Abendessen mit Garten machen hier im schönen/ ODER machen wir für weniger Geld, machen wir eine Social-Kampagne, dann ist immer schwer zu sagen, worauf wende ich jetzt als Marketeer, der unter enormem Druck steht und einfach ein Ergebnis liefern muss, dann ist am Ende wahrscheinlich das Gartenabendessen/ IST vielleicht der sicherere Weg. Ist nicht sehr innovativ, aber vielleicht dann doch der sicherere Weg. Aber/
..C-Level anders erreichen um Ergebnis zu erzielen	101 I: Klar. Kannst vielleicht durch Social auch/ Man könnte eine Doodle-Einladung verschicken, anstatt einen Brief, wobei es dann vielleicht die Gefahr gegeben ist, dass der ein oder andere nicht kommt, weil er nicht weiß, was Doodle ist. 102 B: Ja, genau. 103 I: Oder ein Foursquare-Check-in mit einem eigenen (Badge?) einführen oder wie auch immer und dann, sicher kann man das noch unterstützen, muss ja nicht NUR auf Social aufbauen.

Abbildung 70: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 14)

Experteninterviews\B4		18.11.2013
..Orientierung am Kommunikationsverhalten der Empfänger	104	B: Ja. Ich kann halt immer nur so innovativ sein, wie der Empfänger. Es muss halt zu der Kommunikationsverhalten des Empfängers passen. Und da ist nach wie vor, glaube ich, das bei den Hierarchen, die man in der Regel erreichen will, dass da noch sehr traditionell auch gearbeitet/ Was ja okay ist. Was das E-Mail eben nicht tut, ist das (unv.).
	105	I: Aber verändert sich das nicht? Oder/
..Generation verändert sich aber Hierarchie eher Netzwerk	106	B: Das verändert sich natürlich. Die Generation, klar, das verändert sich. Natürlich. Natürlich. Keine Frage. Ist aber nur/ Ich bin deshalb manchmal so ein Bewahrer, wenn ich jetzt/ (...) Das brauchst du nicht, das ist hier unter Seniorität heraus, wenn meine jungen Kollegen, ja, genau Foursquare da machen, wird das/ (Ich sage da?): Leute, Leute, meine Wahrnehmung ist NICHT, dass derjenige, der die Markenentscheidung hier bei den großen Automobilkonzern trifft, der ist nicht wie ihr, der hat nicht die Zeit, alle drei Minuten sein Facebook zu checken. Macht der nicht. Der ist froh, der ist noch froh, wenn er ein bisschen seine E-Mail unter Kontrolle hat oder hat/ ist ein Glücksfall, dass er noch ein Sekretariat hat, die ein Stückchen Filterfunktion hat. Wird er seine Post lesen? Weiß ich nicht. Wird er seine E-Mails lesen? Da hätte ich auf dem Kanal noch am meisten vertraut. Wird er seine Kollegen anrufen im Netzwerk. Wahrscheinlich am ehesten sowas.
	107	I: (...) Muss man sich eher überlegen, wie man quasi traditionelle Kanäle eher, also wie E-Mail oder wie per Post eine Einladung mit einer geprägten/ mit einem geprägt was auch immer obendrauf, dass die Sekretärin, weil es so hochwertig ist, weil es einen tollen Umschlag hat, dem Chef dann doch hinlegt, wie man sowas vielleicht nochmal verbessern kann und damit spielen kann, solange es diese Gen/ Also was heißt, diese Generation, aber solange es noch Menschen gibt, die vielleicht mit den Kanälen nicht unbedingt aufgewachsen sind, das ist ja häufig auch ein/ deshalb sage ich auch Generation, häufig auch ein Generationen-Thema. Jetzt, wenn man die Jugend, also ich kann jetzt dir davon sagen, ich bin jetzt auch kein Junger mehr. Also die Jugend ist ja tatsächlich noch viel Social, noch viel internetaffiner als wir das jetzt sind. (...) Aber es/ Also so als Regel sozusagen für B2B/ Wahrscheinlich ist es schwierig zu formulieren, aber es/ Gibt es da vielleicht sowas, so ein Grundgefühl, es hängt einfach von der Zielgruppe ab? Und/
..Orientierung am Kommunikationsverhalten der Empfänger	108	B: Das hängt von der Zielgruppe ab. Genau.
	109	I: Dann sollte man aber trotzdem so innovativ wie möglich sein oder (unv.)?
..C-Level anders erreichen um Ergebnis zu erzielen	110	B: Ja, also aber eben nie Innovation um der Innovation Willen, sondern letztendlich das Ergebnis. Das Ergebnis zählt und da kann man sich als Marketeer gerne Watschen abholen und sagen: Das ist nicht sehr innovativ, dass man jetzt hier Essen geht, wenn am Ende das Ergebnis stimmt. Man muss den Mix haben. Also so ein Marketing muss ja immer so Spuren hinterlassen, ich muss natürlich ein Stück weit Moderne haben, aber ich sollte immer wissen, ich sollte immer realistisch einschätzen können: Reicht mir das? Kann ich damit meine Ziele erreichen? Und das ist ein bisschen auch manchmal diese Schwierigkeit oder die

Abbildung 71: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 15)

Experteninterviews\B4	18.11.2013
	Herausforderung, die wir haben, dass wir natürlich unsere alten Techniken einsetzen müssen, ich aber sehr wohl weiß, dass ich eben manche Personen eben NICHT erreiche damit. Will ich auch nicht. Ich kriege natürlich diejenigen, die affin sind zu dem Medium. Die muss ich dann aber gar nicht mehr von Messbarkeit von Social, von Adminfunk/ Ich muss die gar nicht überzeugen. Die haben das schon längst gefressen. Ich möchte die Skeptiker kriegen. Und (...) wie kriege ich den Telefonskeptiker, wenn ich nicht anrufen kann, weil er gar kein Telefon hat? Also dieses. Schwierig manchmal. 111 I: Ja, prima. Das war es eigentlich. Vielen Dank. 112 B: Gerne. Gerne. Toi, toi, toi bei der Dissertation. 113 I: Danke.
16	

Abbildung 72: Kodierung des Experteninterviews B4 (Seite 16)

7.4.5. Experteninterview B5

Experteninterviews\B5
18.11.2013

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

Name der Audio-/Videodatei: LS_50015
Dauer der Aufnahme: 01:01:35
Datum und Ort der Aufnahme: 16. Mai 2013, München
Besonderheiten: Telefoninterview, ruhige Atmosphäre,
Befragter hatte zwar einen klar festgelegten Zeitrahmen
eingeplant, sich dann aber doch länger Zeit genommen,
dadurch entstand ein intensives und umfangreiches
Gespräch – das eigentliche Interview hat erst bei
Zeitstempel 04:18 begonnen.
Datum der Transkription: 28. Mai 2013
Überarbeitung(en), Datum: 08. Juni 2013

I: Okay, perfekt. Dann wenden wir uns mal dem
Fragebogen zu. Also es ist zwar tatsächlich nur ein
Interviewleitfaden, ja, aber einen gewissen Rahmen soll
es ja quasi/ ein paar Fragen habe ich quasi, die ich gerne
mit Ihnen diskutieren würde.

B: Ja.

I: Starten wir einfach

B: Ich hoffe, ich bin als technisch geprägter Ingenieur hier
tatsächlich Ihr richtiger Ansprechpartner.

I: Umso besser, weil dann kriege ich nämlich mal endlich
unterschiedliche Perspektiven. Sehr gut. Dann würden wir
mit dem Interview starten. Ich nehme es auf und
transkribiere es danach, wie gesagt. Alles was mit Namen
und Unternehmen zu tun hat, also mit Personen- und
Unternehmensnamen wird anonymisiert. (...) Genau. So,
ich hatte Ihnen schon erzählt, in meiner Dissertation geht
es um die Integration von Social Media in die
Markenführung im B2B, aber es geht auch um die, quasi,
Entwicklung der Markenführungsmethoden. Das ist ja im
B2B auf jeden Fall ein spannendes Umfeld und vielleicht
als kurzen Einstieg, wenn Sie ganz kurz erzählen würden,
was Sie im Unternehmen tun, ein paar wenige Worte zu
sich selber.

B: Ja gut, ich bin von der Ausbildung her Ingenieur und
auch im Berufsleben dann im Vertrieb eingestiegen. Da
aber sehr früh, einfach durch das Unternehmen damals
bedingt, darauf aufmerksam geworden, dass gewisse
Marketingthemen in der Organisation nicht verfügbar
waren, im Sinne von Marktübersichten, Marktvolumina,
Marktanteilsberechnungen, aber auch auf der
Kundenseite dann Deckungs/ und auf der Produktseite
Deckungsbeitragsbetrachtung und es heißt: Wie ist man
eigentlich im Markt unterwegs? Ja, welche Marktanteile
hat man, wo verdient man Geld, wo nicht? Und bin dann
eigentlich sehr früh, mit einem Jahr im Vertrieb, mit der
Aufgabe beauftragt worden, in einem Unternehmen mit
damals 300 Millionen D-Mark Umsatz, '92, '91, dann quasi
ein Marketing aufzubauen. Und bin damit als Ingenieur
ohne jegliche Vorbelastung zum Marketing von der
Ausbildung her quasi ins Marketing gestolpert. Einfach
aufgrund meines Verständnisses, was müsste so ein
Unternehmen eigentlich wissen. Und habe mich dann erst
beschäftigt mit dem Thema Investgüter Marketing, damals
begonnen halt ein paar Bücher zu kaufen und überhaupt
wirklich erst einmal über die Literatur in das Thema
einzulesen: Was habe ich da jetzt eigentlich für eine
Aufgabe übernommen? Und bin dann eigentlich
sukzessive/ vor allem auch durch Projekte, die ich mit

1

..Marketingaufbau als Ingenieur durch Literatur u Projekte

Abbildung 73: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 1)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Marketingaufbau als Ingenieur durch Literatur u Projekte	Beratern zusammen gemacht habe, ich habe damals zum Beispiel mit Roland Berger dann mal eine Umfangreiche Marktanalyse gemacht, um im neuen Bereich, im Bereich "Baumaschinen", das hat die Firma damals noch nicht bearbeitet, quasi einen Marktüberblick zu bekommen, hier zu verstehen, wie sind die Mechanismen im Markt, wer sind die Teilnehmer, was sind eigentlich die Aspekte quasi auch in der Marktanalyse? In der Market Intelligence, wie wir es heute bei X (Unternehmen anonymisiert) nennen, quasi was brauche ich da an Daten, um bewerten zu können, was jetzt attraktive Segmente sind, sind damals dann quasi erst mal auf die Marktsegmentierung gestoßen. Markt ist nicht gleich Markt. Das gibt unterschiedliche Wettbewerbsarenen mit unterschiedlichen Erfolgspositionen auf der Produkt- und auf der Organisationsseite und habe mich da quasi sukzessive dann in diese Themen herein gearbeitet und bin eigentlich mit jeder neuen Aufgabenstellung immer wieder auf neue Herausforderungen gestoßen und habe mir eigentlich das On The Job dann angeeignet.
..Sukzessive on the job eingearbeitet	14 I: Mhm (bejahend), toll.
..B2B häufig kleines Werbeteam aber Vertrieb steuert Produkte	15 B: Und habe dann am Schluss auch in der/ in dieser Firma, das war damals Z (vorheriges Unternehmen anonymisiert) in A (Ort anonymisiert) habe da dann auch letztendlich am Schluss einen Bereich gehabt im Marketing mit zwanzig Leuten und auch tatsächlich mit dem Thema "Produktmanagement" zusätzlich auch zur Kommunikation. Das war auch die Form von Marketing, die ich übernommen hatte. Ein kleines Team von zwei Mitarbeitern in der Werbung, die dem Vertrieb unterstellt waren, das ist ja sehr häufig im Investgüter Marketing, dass man quasi hier Mitarbeiter haben, die schöne Bildchen machen, die Messen organisieren, die schöne Flyer machen, aber ansonsten macht eigentlich der Vertrieb dann, steuert die Technik aus, definiert, was brauchen Sie für Produkte. Und das ist halt dann halt immer sehr stark KUNDENgeprägt, das heißt da kommt ein Kunde, der braucht eine Variante, der Vertrieb steuert das durch und das Ergebnis ist, das habe ich bei vielen Firmen so dann schon beobachtet und miterlebt, dass dann irgendwann das sehr erfolgreiche mittelständische Unternehmen, wo dann aber irgendwann die Komplexität explodiert, weil man immer sehr stark KUNDENgetrieben Applikationsentwicklung macht und sich nie Gedanken macht über die tatsächliche Produktarchitektur. Immer eigentlich dann über den modularen Ansatz, dann/ letztendlich dann Komplexität beherrschbar macht. Ich habe jetzt erst wieder Diskussionen gehabt mit der Firma Rittal, sollte Ihnen auch ein Begriff sein.
..Vertrieb sehr kundennah daher explodiert Komplexität	16 I: Absolut.
	17 B: Die machen ja auch einen Umsatz von zwei Milliarden, die stehen jetzt auch genau in der Situation: Gewachsenes Produktportfolio, Komplexität und Teilevielfalt explodiert, und die gehen jetzt auch in diese Architekturüberlegungen. Und ich habe dann bei Z (ehemaliger Arbeitgeber anonymisiert) zwölf, dreizehn Jahre dieses Marketing quasi gemacht. Habe das aufgebaut in seinen Facetten, habe immer aber dann nebenbei auch schon wieder weiterführende Aufgaben übernommen, ich habe dann auch die Strategieentwicklung für eine Division gemacht, habe mich da in die Strategiethemata rein gearbeitet, habe quasi

Abbildung 74: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 2)

Experteninterviews\B5		18.11.2013
		verantwortlich die Strategie für einen Produktbereich gemacht, mit sechs Geschäftsfeldern, und habe dann auch die Organisationsentwicklung dann für diesen Bereich mit gemacht. Das heißt, das waren ganz andere Aspekte im Sinne Aufbauorganisation, wie gestalten wir das, bis hin zum Prozessmanagement. Wir hatten damals dann auch einen Business Excellence Ansatz wirklich mit Balance Scorecard als Strategie-Scorecard mit dem entsprechenden Kennzahlensystem dahinter. Also da waren wir relativ weit an der Stelle. Und das habe ich praktisch alles aus der Marketingfunktion heraus getrieben, das Thema Markenführung war da etwas einfacher als es hier bei X (Unternehmen anonymisiert) ist, weil da gab es eine Einzelmarke, das war Z (ehemaliger Arbeitgeber anonymisiert), alle Unternehmen, die wir dazu gekauft haben, haben wir unter dieser Marke quasi wieder untergeordnet und damit war das weniger das Thema. Was aber immer sehr stark war bei mir in der Kommunikation war das Thema "Kundennutzen".
..Je Markenarchitektur unterschiedlich		18 I: Ja.
..Kundennutzen im B2B selten über techn Features hinaus		19 B: Und das ist auch so ein Aspekt in sehr vielen technisch geprägten Organisationen und das ist häufig im Mittelstand eben so, bei Investgütern wird sehr stark in der Werbung über technisch funktionale Argumentation gearbeitet. Und was ganz wenig herausgearbeitet wird, ist der Kundennutzen, was hat der Kunde eigentlich davon, wenn er sich diese ganzen tollen, technischen Features sich kauft.
		20 I: Absolut, ja.
..M-Komm war stark, klare MF nicht vorhanden		21 B: Und dann war ich aber relativ lange aus dem Marketing raus, waren insgesamt sieben Jahre, da war ich dann in der Gesamtverantwortung, also GMV, verantwortliche Geschäftsführung von Geschäftseinheiten, bin jetzt eben seit zwei Jahren zurück im Marketing und habe eben jetzt dann auch bei X (Unternehmen anonymisiert) diese Situation vorgefunden, es gab eine Markenkommunikation, die war sehr ausgeprägt, allerdings auch ohne roten Faden im Sinne von "klare Markenführung" und stringentes Corporate Design und Corporate Communication, das hat sich quasi, ja, über die Zeit einfach entwickelt, da haben klare Rahmen und Vorgaben gefehlt. Und was praktisch nicht vorhanden/ es war eine sehr ausgeprägte Market Intelligence, das habe ich in der Form in anderen Unternehmen eigentlich noch gar nicht erlebt, da ist die X (Unternehmen anonymisiert) sehr gut im Sinne von Markttransparenz, Marktzahlen, Marktanteile in den einzelnen Segmenten. Und was aber quasi, de facto nicht ausgeprägt war, war das Produktmanagement. Und das war daher auch wieder mein Schwerpunkt in den letzten zwei Jahren, ein Produktmanagement aufzubauen, die technische - aber auch die Methodenkompetenz aufzubauen, wie gestaltet man und definiert man Produktportfolios, wie weist man quasi den Weg in die Zukunft, die neue Technologie, in neue Funktionen, in neue Anwendungen und auch in die Produktarchitekturmethode, das heißt wie schaffe ich es, aus dem gewachsenen Sortiment mit der quasi nicht mehr beherrschbaren Komplexität in eine neue, modulare Architektur zu kommen, wo ich die Komplexität dann über Skaleneffekte und Skalierung von technischen Konzepten dann wieder deutlich reduzieren kann.

3

Abbildung 75: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 3)

Experteninterviews\B5		18.11.2013
	22	I: Ja.
	23	B: Das war jetzt sehr ausführlich, aber dann haben Sie so einen groben Überblick, womit ich mich schon so beschäftigt habe.
	24	I: Ja, absolut. Ich habe Sie auch deshalb nicht unterbrochen, weil das ja sehr, sehr spannend ist. Vielleicht letzter Teil zu dem Einstieg: Was ist Ihr aktuelle Funktion im Unternehmen, was verantworten Sie?
	25	B: Ist Bereichsleitung Marketing. In dem Kerngeschäft Y (Sparte anonymisiert), das sind circa achtzig Prozent des Umsatzes der sechshundert Millionen, die wir machen. Inklusive der fachlichen Weisungsbefugnis in die anderen Geschäftsbereiche.
	26	I: Gibt es dann für die anderen Bereiche Kollegen, die dort das Marketing verantworten?
	27	B: Ja, gibt es.
	28	I: Verstanden.
..Strat MF als Führungsprozess an U-leitung gekoppelt	29	B: Und die arbeiten eben nach unseren Prozessen und Richtlinienvorgaben.
	30	I: Verstanden. Daher sind Sie dann auch für die Corporate Brand verantwortlich?
	31	B: Genau. Und wir haben auch einen Prozess mittlerweile, strategische Markenführung, den wir auf der/ unter den Führungsprozessen, in der Strategie verankert haben. Und das ist ein Corporate Prozess, für den bin ich auch verantwortlich. Und damit haben wir eigentlich den Durchgriff praktisch auf der Corporate-Ebene.
	32	I: Und gleichzeitig das Know-How auch auf Produktebene, was quasi die Kombination aus Beidem ist.
	33	B: Genau.
	34	I: Hervorragend. Dann steigen wir mal in die fachlichen Fragen ein. Welche Bedeutung hat für Sie die Onlinekommunikation und, oder die Markenkommunikation? Also vielleicht beide Aspekte, vielleicht in Ihrem Unternehmen ganz konkret.
..MF und Markenkommunikation hängen eng zusammen	35	B: Also die Markenkommunikation ist natürlich immer zu sehen mit der Positionierung des Unternehmens. Wir sind ja Premiumanbieter und können Premiumpreise, das heißt auch Preis/ Premiumpreiszuschläge gegenüber all unseren Wettbewerber durchsetzen. Und entsprechend ist natürlich das Thema "Marke" und "Markenführung" ein sehr wichtiger Aspekt, weil es uns hilft, diese Premiumpreise auch weiterhin im Markt durchzusetzen.
..MF wichtig um Premiumpreise durchzusetzen	36	I: Und in dem Zusammenhang Online-Kommunikation?
..Schnellere billigere Direktansprache	37	B: Die Online-Kommunikation ist ein Bereich der zunimmt, auch in seiner Bedeutung zunimmt, weil er uns im Prinzip auf der einen Seite schnell macht in der Kommunikation zum Kunden, aber auch ein kostengünstiger Weg ist, Kunden direkt anzusprechen. Also wir haben zum Beispiel, ich würde jetzt unter "Online" würde ich ja

4

Abbildung 76: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 4)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Online Kommunikation nimmt zu, SM zeigt Wandel	unseren Online-Newsletter zum Beispiel sehen, da haben wir Größenordnung 15.000, quasi, Kundenadressen, die wir dann mit kundenspezifischen Informationen und zielgruppenspezifischen Informationen versorgen. 38 I: Toll. Hat sich das aus Ihrer Sicht in den letzten drei bis fünf Jahren verändert im Markt? Oder auch bei Ihren Zielgruppen? 39 B: Ja, ich denke das nimmt zu. Man sieht das ja auch bei den Social Media, wenn ich die unter die Online-Kommunikation mal mit nehme, da ist die X (Unternehmen anonymisiert) ja auch, sage mal, es gibt da ja so ein Ranking der deutschen Unternehmen in Facebook, da sind wir unter den Top zehn. Und das ist eigentlich schon bemerkenswert für ein Unternehmen wie wir, das doch in einer sehr kleinen Nische unterwegs ist und das im Bekanntheitsgrad jetzt in Deutschland eigentlich ferner liegen ist. Das heißt in Y (Stadt anonymisiert, in der das Unternehmen X seine Zentrale hat) kennt uns noch jeder, aber wenn Sie außerhalb Y (Stadt anonymisiert) schon in die Region gehen, dann kennen viele die X (Unternehmen anonymisiert) gar nicht.
..Monitoring nach Unternehmen und Produkten	40 I: Ja. 41 B: Und dass wir das dann schaffen, quasi, auf Facebook unter den Top Ten der deutschen Unternehmen zu sein, das ist schon sehr beachtlich. 42 I: Welche Studie sprechen Sie da an? Also wissen Sie den Namen noch? 43 B: Da müsste ich den Herrn Z (Mitarbeiter anonymisiert) fragen 44 I: Können Sie mir gerne im Nachgang auch noch einmal schicken, weil das interessiert mich natürlich sehr, weil wir da uns im Team ja auch damit auseinandersetzen. Aber wieder zurück zu den Fragen. Ich würde ganz gerne auf die Existenz von Kanälen, die Sie grade angesprochen haben noch einmal genauer eingehen. Inwieweit betreiben Sie eigene Social Media Plattformen? Damit ist also gemeint: Blog, Forum, auch Social Network Auftritte in Facebook und so weiter, aber gerne eben auch Communities, Foren und so weiter. 45 B: Also was wir unter Anderem machen ist ein Screening. Ein permanentes Screening solcher Foren im Bezug auf kritische Themen, die die X (Unternehmen anonymisiert) und unsere Produkte betreffen. 46 I: Ein Screening auf fremden Plattformen wahrscheinlich, oder? Also auf nicht Ihren eigenen Webseiten, Ihrem eigenen Blog oder Ihren eigenen Facebook-Seite, sondern auf fremden 47 B: Auf unterschiedlichsten, aus unserer Sicht relevanten Online-Portalen bis hin zu zum Teil geschlossenen Foren, wo wir Mitarbeiter definiert haben, die in diesen geschlossenen Foren teilnehmen und regelmäßig hier Inhalte screenen. Und zwar gerade im Produkt/ im Punkt einfach der, des Hand am Puls, wo gibt es Probleme mit Produkten und da frühzeitig aktiv gegensteuern zu können.

5

Abbildung 77: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 5)

Experteninterviews\B5		18.11.2013
..MA sammeln in Foren Erkenntnisse für Produktentwicklung	48	I: Das heißt das sind im Prinzip ganz aktive Maßnahmen, um ja, quasi Lerneffekte auch für die Produktentwicklung, oder für die Qualität quasi zu sichern?
	49	B: Genau.
	50	I: Spannend. Sie hatten jetzt gerade Facebook angesprochen, also auf die Frage der eigenen Plattformen. Gibt es neben dem Facebook-Auftritt weitere Social-Media Auftritte, die Sie selber betreuen?
..Auftritte auf vielen SM Plattformen	51	B: Moment, ich muss mal schnell selber auf unsere Homepage gehen, weil wir haben ja mehrere verlinkt. Das heißt wir haben Facebook verlinkt auf unserer Webseite, wir haben YouTube, da haben wir auch Videos drauf gestellt, wir haben Twitter und wir haben die LinkedIn. Dann haben wir noch quasi Xing, jetzt muss ich mal selber das durchprobieren, und wir haben quasi auf Xing haben wir unseren Auftritt. Und auch auf Kununu, das ist die Employer-Plattform und auch auf Flickr. Das heißt auf diesen Medien haben wir aktiv selber einen Auftritt und eine Plattform.
	52	I: Prima. Sie hatten jetzt grade schon angesprochen, Sie screenen auch geschlossene Foren oder Fachforen, quasi fremde Communities, nach sinnvollen Inhalten, die für Sie relevant sind, also Sie hatten gerade auch angesprochen, das Mitarbeiter dort auch aktiv screenen und Mitglied sind. Gibt es darüber hinaus noch mehr, fast schon Motivationen sozusagen oder einer Strategie, wie Mitarbeiter auf fremden Foren agieren und wie die da tätig sind?
..Guideline für Mitarbeiter zum Verhalten in fremden Foren	53	B: Es gibt eine Social Media Guideline. Das heißt über den wird geregelt, wie sich Mitarbeiter in solchen Foren verhalten/ verhalten sollen und es gibt auch einen Guide für Tochterunternehmen, die zum Teil selber wieder einen Facebook-Auftritt haben. Das ist etwas, was wir gerade vereinheitlichen. Das sind natürlich so Bewegungen, die X (Unternehmen anonymisiert) hat als Erstes begonnen quasi einen Facebook-Auftritt zu machen. Und dann kamen Tochtergesellschaften, die auch praktisch, sag mal, da vorne mit dran sein wollen, wie Korea, wie Südafrika, die dann praktisch ihren eigenen Facebook-Auftritt gemacht haben und da ist uns natürlich wichtig, dass diese Themen konsistent sind.
..Einheitliche Richtlinien für Gesellschaften	54	I: Absolut.
	55	B: Deswegen haben wir da jetzt wieder erst, das ist ganz aktuell, dann einen Guide raus gebracht für Tochtergesellschaften, was die beachten müssen, wenn die einen Facebook-Auftritt haben.
	56	I: Stellen Sie die Konsistenz noch durch/ also neben der Guideline, gibt es da noch weitere Instrumente, wie Sie die Konsistenz vereinheitlichen, oder die Konsistenz herstellen?
..Corporate Design Manual und Tipps&Tricks	57	B: Ja gut, es ist natürlich für alle verbindlich, das Corporate Design Manual, das immer eine Vorgabe ist für kommunikativen Auftritt, aber ansonsten sind es eher Regelwerke. Wie man quasi Informationsaustausch betreibt, welche relevanten Informationen quasi aus dem Gesamtauftritt dann wieder in die lokalen Auftritte reingenommen werden dürfen, oder was die auch an uns

6

Abbildung 78: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 6)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Corporate Design Manual und Tipps&Tricks	melden, wenn die dann interessante Sachen haben, was man eventuell nicht nur im lokalen Auftritt, sondern auch im weltweiten Facebook-Auftritt dann drin haben.
..Inhaltliche Konsistenz durch Guidelines und Werte	58 I: Genau. Sie sprechen da ja im Prinzip vor allem die formale Konsistenz an, zu einem Teil sicher auch die zeitliche Konsistenz, gibt es denn auch schon Bewegungen, die inhaltliche Konsistenz herzustellen, also dass die Botschaften je Markt, je Zielgruppe, je Land, aber zumindest alles auf eine Positionierung einzahlt, gibt es da schon, also thematisch auch Vorgaben? Gibt es da thematisch auch vielleicht Arbeitshilfen? 59 B: Das ist in den Guidelines beschrieben. Dass wir quasi an der Stelle immer uns auch an den Werten orientieren, das die Themen, die wir spielen, dass die ausgewogen sein sollen, über das ist das quasi verbal adressiert. 60 I: Und dann sind die Werte definiert, aber jetzt keine weiterführenden, konkreten Themen im Detail, dann sozusagen? 61 B: Warten Sie mal ganz schnell. Ich schau mal, ob ich den auf die Schnelle finde, den Guide. 62 I: Ich muss gestehen, ich kenne den gar nicht. 63 B: Den können Sie noch gar nicht kennen, weil der ist ganz neu. (...) 64 I: Ach deshalb. Wenn Sie wollen, können Sie mir den gerne mal schicken. (...) Aber im Prinzip, wir können auch einfach auf die nächste Frage weitergehen. 65 B: Ja, ich schaue mal so zwischendrin 66 I: Dann, das wäre tatsächlich auch konkret schon die nächste Frage: Inwieweit existiert in Ihrem Unternehmen ein Social Media Management? Gemeint ist damit beispielsweise Guidelines, aber auch Krisenmanagementsprinzipien, Social Media Monitoring, gibt es den eigenen Social Media Manager, also wie gehen Sie mit dem Thema Social Media in Ihrem Unternehmen um?
..Kein eigener Social Media Manager, sondern Webmaster	67 B: Also wir haben einen Verantwortlichen für das Thema Social Media, das ist unser Webmaster und den Herrn A haben Sie ja kennengelernt und der macht diese Themen. Und der wird dann immer wieder aber unterstützt, zum Beispiel bei dem Thema "Screening", das haben wir dann durch das Team von Herrn B also die Market Intelligence, das ihn vom Konzept her unterstützt, wir haben dann eben ein Konzept ausgearbeitet, wo man die Sachen, die wir quasi über eine/ also wir haben da eine Suchmaschine quasi im Betrieb, die dann diese ganzen Social Media durchforstet, voll automatisiert und dann die relevanten Einträge quasi dann ausspuckt und haben dann aber eben festgestellt, dass es Medien gibt, wo wir mit der Suchmaschine nicht rein können, die personifiziert sind. Und da haben wir dann dieses Konzept aufgebaut, dass wir Mitarbeiter definiert haben, die dieses Screening dann quasi händisch übernehmen. Aber die Sachen landen alle beim Webmaster und der identifiziert dann: "Wo sind irgendwelche kritischen Themen?" Und dann haben wir auch sogar einen Prozess: "Was passiert, wenn kritische Themen auftauchen?" Bis hin zu "Einbindung
..Vollautomatisches SM Monitoring nach Begriffen	
..Mitarbeiter screenen geschlossene Foren	
..Alle kritischen Themen beim SM Verantwortlichen	
7	

Abbildung 79: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 7)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Alle kritischen Themen beim SM Verantwortlichen	Geschäftsleitung" und "Krisenmanagement".
	68 I: Haben Sie das schon einmal testen müssen? Also haben Sie schon einmal getestet oder kam es schon einmal dazu, dass Sie das nutzen mussten, diesen Prozess?
	69 B: Ja, wir hatten einen Fall, der uns eigentlich dann dazu bewogen hat, das als Standardprozess zu dokumentieren.
	70 I: Und was war da im/ also Sie müssen vielleicht/ können ja, oder haben Sie auch vielleicht ein konkretes Beispiel, was ist da passiert?
	71 B: (unv.) da war ein konkreter Schadensfall, wo dann eben falsche oder unwahre Aussagen zur Fehlerursache gemacht worden sind.
..Krise durch Falschaussage in geschlossenem Forum	72 I: Und wie ist dann der Prozess/ wie lief dann der Prozess ab?
	73 B: Im Prinzip geht es dann quasi über Kontaktaufnahme erst mal über den Vertrieb zu dem Kunden, zu dem Mitarbeiter beim Kunden, der hier diese falschen Informationen dann dargestellt hat mit quasi der Aufforderung, dass er diese Fehlinformationen wieder aus dem Netz nimmt und richtigstellt und das geht dann bis hin zu Gerichtsverfahren, wenn hier keine Einsicht da ist.
	74 I: Mhm (bejahend) (...), verstanden.
	75 B: Also Gegendarstellung, das ist das volle Repertoire, aber das kommt eben auf die jeweilige Situation dann drauf an.
	76 I: Okay, Sie hatten gerade schon erwähnt, Sie beobachten durch eine Social Media Monitoring Software unterschiedliche Plattformen. Unterscheiden Sie dabei nach Plattformen, nach Zielgruppen, oder auch nach Themen?
	77 B: Nochmal, ich war jetzt gerade noch beim Notieren.
	78 I: Sie beobachten unterschiedliche Social Media Plattformen und unterscheiden Sie dabei zwischen unterschiedlichen Plattformen, zwischen unterschiedlichen Zielgruppen, oder auch zwischen unterschiedlichen Themen?
	79 B: (...) Ich verstehe ehrlich gesagt die Frage nicht ganz. Wenn ein
..Monitoring nach Unternehmen und Produkten	80 I: Verstanden. Also Sie hatten ja gerade beschrieben, Sie haben eine Software am Start, die in Social Media eben screen und da kann man in diesen Softwarelösungen kann man einstellen, nach welcher Art von Kanal möchte ich sortieren, zum Beispiel Facebook, Xing und so weiter. Ich kann aber auch einen Schritt weiter bei dem Setup mir Gedanken machen, möchte ich denn vielleicht je nach Thema, beim einen ist es eher nach Transformatoren, und alledem, was in dem Zusammenhang für Sie relevant ist, beim anderen ist es vielleicht eher ein ganz anderes Thema, dass man einfach nicht grundsätzlich nur nach Marke und nach Unternehmensname sucht, sondern auch nach thematisch spannenden Dingen?

8

Abbildung 80: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 8)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Monitoring nach Unternehmen und Produkten	81 B: Naja, die Themenkomplexe sind definiert. Also da gibt es ein richtiges Stichwortverzeichnis für die relevanten Sachen, nach denen gesucht wird, sonst werden Sie ja wahnsinnig. 82 I: Genau. Aber die nur in/ also immer im Zusammenhang mit X (Unternehmen anonymisiert)? Immer im Zusammenhang mit dem Unternehmen, oder auch mal neutral davon, um ein Gefühl auch für Trends zum Beispiel zu kriegen? 83 B: Nee, nur im Zusammenhang mit dem Unternehmen und den Produkten.
..Trends über Open Inno Plattform aber kein SM	84 I: Verstanden. Vielleicht darauf aufbauend gleich die nächste Frage/ 85 B: Weil dieses andere Thema, was Sie jetzt ansprechen, im Sinne "Trends", da nutzt man ja ganz andere Tools. Da haben wir eine Open Innovation Plattform, wo wir quasi hier ganz gezielt Ideenaufrufe veranstalten. Das heißt wir definieren Themen, das ist eine Software, wo dann quasi sowohl interne Mitarbeiter, als auch externe Adressanten quasi an einer Idee weiterentwickeln können. Und ihre Kommentare dazu abgeben können, das ist aber eine ganz andere Ecke. Das läuft bei uns im Ideenmanagement. 86 I: Verstanden, aber das ist ja auch Social Media. Also das ist ja auch Community Building und auch Crowdsourcing ist ja auch im Kern Social Media. 87 B: Ja, genau, läuft bei uns nur nicht unter dem Kontext. Deswegen/
..Open Innovation in Produktentwicklung	88 I: Verstanden, klar, absolut. Das bedeutet Open Innovation ist in der Produktentwicklung quasi integriert bei Ihnen? 89 B: Ja. Und wir haben hier jetzt seit ungefähr eineinhalb Jahren haben wir einen Piloten am Laufen, haben jetzt sehr positive Erfahrungen gemacht und gehen jetzt aus dem Prototypen in eine Seriensoftware und haben das bisher auch nur intern gemacht und gehen jetzt den nächsten Schritt, dass wir quasi Kunden in diese Open Innovation Themen mit einbinden. 90 I: Und was waren/ dann habe ich das missverstanden. Was waren das bislang? Waren das keine Kunden, sondern Mitarbeiter? 91 B: Ne, bisher waren das Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Bereichen, auch zum Teil von Tochtergesellschaften. Also innerhalb der Gruppe. 92 I: Verstanden. 93 B: Und der nächste Schritt ist dann eben tatsächlich an sowohl Hochschulen, Forschungsinstitute, wo wir ja gute Netzwerke haben, als auch dann zu konkreten Kunden. Und das ist dann eben immer Themenindividuell zu definieren, wen bindet man ein? Wer kann da einen Wertbeitrag dazu bieten?

Abbildung 81: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 9)

Experteninterviews\B5	18.11.2013
..Kein Markencontrolling nur Messekundenbefragung	94 I: Ja, spannend, klasse. Welche Art/ vielleicht jetzt, um den Bogen zu spannen, oder Bogen hinzukriegen, Sie hatten vorhin angesprochen Markencontrolling ist ein kommendes Thema für Sie, könnten Sie sich vorstellen/ oder, also wie sieht denn aktuell Ihr Markencontrolling aus?
	95 B: Also im Moment haben wir eigentlich nur eine Art Messecontrolling, wo wir auf Messen unsere Vertriebskollegen anhalten, quasi einmal Kundenkontaktformulare auszufüllen und da eigentlich in diesen Kundenkontaktformularen dann bei den Kunden, die uns besuchen auch zwei, drei Fragen im Bezug auf den Auftritt mit abfragen. Eine Bewertung "Wie kommt das an?" und das wird dann je Messe ausgewertet und das ist eigentlich alles. Mehr machen wir da im Moment nicht.
	96 I: Verstanden.
	97 B: Und das geht dann natürlich als Rückmeldung in die gesamte Marcom Planung, also in die Planung der Messen und Veranstaltungen wieder mit rein, das heißt es gibt da dann auch aufgrund der Rückmeldungen "Wie attraktiv war diese Veranstaltung?" sowohl von Kunden als auch X (Unternehmen anonymisiert)-Seite, dann gibt es natürlich Empfehlungen für das nächste Jahr, da entweder größer zu werden, oder auch gar nicht mehr an dieser Veranstaltung teilzunehmen.
..Balanced Scorecard auf U-Ebene ohne Marke	98 I: Absolut. Sie hatten ja ein Balance Scorecard Prinzip angesprochen vorhin. Fließt denn/ fließen denn Marken- und Kommunikationsaspekte, also beides, in die/ in Ihr zentrales Controlling Instrument ein?
	99 B: Bisher nicht.
	100 I: Verstanden. Welche/ im Prinzip hatten wir die Frage schon gerade geklärt, ne, passt, die überspringe ich. Welche Beschränkungen beziehungsweise Freiräume existieren denn für Mitarbeiter hinsichtlich Social Media?
..Angestellte MA haben klare Verhaltensregeln in SM	101 B: (...) Die Mitarbeiter, soweit sie Angestellte sind, haben in der Regel alle ihren Zugang zum PC, damit auch zu Internet. Und es gibt eben diese Guideline für Mitarbeiter, wie sie sich im Umgang mit Social Media zu verhalten haben. Da ist auch geregelt, inwieweit das während der Arbeitszeit quasi akzeptiert wird, aber eben auch die Dos and Don'ts im Umgang, auch sowohl beruflich, wie privat. Und über diese Regeln ist im Prinzip auch dann definiert "Welche Freiheiten haben die denn?"
	102 I: Die Frage rührt daher, nachdem Sie ja Premiumanbieter in Ihrem Markt sind und auch Themen positionieren, jetzt mal rein aus Unternehmenssicht, da bietet sich durch Social Media ja an, dass auch Mitarbeiterthemen positionieren/ also motivieren denn sozusagen diese Guidelines Mitarbeiter auch im Sinne der Marke auch draußen aktiv zu werden?
..Guidelines sollen durchaus motivieren, Erfolg zeigt aber nicht	103 B: Ja, durchaus.
	104 I: Also sehen Sie da/ merken Sie das auch schon? Sehen Sie da schon einen Erfolg, dass Mitarbeiter tatsächlich draußen auch bestimmt Themen auch als Experten besetzen?

Abbildung 82: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 10)

Experteninterviews\B5		18.11.2013
..Guidelines sollen durchaus motivieren, Erfolg zeigt aber	105	B: (...) Nein, da ist es so, dass die wirklich qualitativen Austauschforen/ sind jetzt eher geschlossene Foren in unserem Marktumfeld. Das ist Energietechnik, das sind alles hochgradig Elektrotechniker, quasi Fachspezialisten und ich sage mal das breitest genutzte Forum ist da eigentlich LinkedIn. Und dann sind in der Regel diese/ dann gibt es dann schon überwiegend geschlossene Foren. Deswegen auch die Notwendigkeit für uns, also auf Facebook finden Sie fachlich, qualitativ, inhaltlich relativ wenig zu den Themen.
..Fachaustausch in geschlossenen Foren und spez	106	I: Klar, verstanden.
	107	B: Und da ist es auch eher so, dass dieser Austausch nicht über die Social Media Foren läuft, sondern hier gibt es sehr starke Vernetzungen über Gremienarbeit. Das heißt es gibt sehr starke Gremien, die SIRE, die SIGRE, die IEEE, wo hier ganz umfangreich in Arbeitsgruppen solche Themen "Technische Trends", "Vorarbeiten zur Normierung", wo hier Arbeiten stattfinden und es findet ein ganz intensiver Austausch auf Kongressen statt. Also wirklich auch, nicht so, wie man das aus anderen Branchen kennt, wo man sagt, da gibt es jetzt große Messen, wo man hingehet, sondern da gibt es Fachkongresse, wo wirklich Fachwissen weitervermittelt wird, wo Netzwerkarbeit betrieben wird. Also da gibt es quasi für die, ich sag mal für die Mitglieder dieser Community gibt es da schon gewachsene und installierte Möglichkeiten, Netzwerkarbeit zu betreiben. Daher sind wir auch gar nicht so angewiesen, jetzt quasi über diese Social Media Themen das zu machen.
..Fachaustausch durch Off Gremienarbeit und Fachkongresse	108	I: Verstanden. Wobei wahrscheinlich die Verbandsarbeiten oder die Gremienarbeit kann ja durchaus über Social Media, oder Communities, die dann im Netz irgendwie, zum Beispiel eine Webseite eben mit anbieten, kann ja dadurch unterstützt werden.
..Fachaustausch in geschlossenen Foren und spez	109	B: Das ist richtig, aber dann sind wir eben wieder sehr schnell schon in so spezialisierten Netzwerken. Wie jetzt LinkedIn ist ja auch so ein Thema wo sehr stark Ingenieure unterwegs sind. In unterschiedlichen Fachbereichen. Und dann ist die Anzahl der Plattformen quasi wieder eingegrenzt.
	110	I: Ja, ja. Das ist ja auch kein Problem. Verstanden. Vielleicht dazu noch den letzten Aspekt, zumindest zu diesem Gedanken: Wie intensiv agieren Sie mit Ihren Zielgruppen online? Oder über eben Online Medien? Und wie hat sich das in der letzten Zeit verändert?
	111	B: Wir haben jetzt zum Beispiel vor vier Wochen unseren ersten E-Shop in Betrieb genommen, der quasi komplett den Kauf über das Internet abwickelt,
	112	I: Toll.
..E-Shop für Wiederkauf von Zubehör	113	B: machen wir im Bereich der Y (Produktmarke anonymisiert), wo wir quasi über Zubehör reden, wo wir Standardprodukte haben, wo wir aber auch gewisse Funktionalitäten anbieten, dass der Kunde quasi auch sehen kann, was hat er in der Vergangenheit gekauft. Und da gehen wir jetzt auch einen neuen Weg, um verstärkt die Online-Möglichkeiten zu nutzen.

Abbildung 83: Kodierung des Experteninterviews B5 (Seite 11)