



Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

Projekt Titel: SIFE-12-Social Media für KMUs

Vollständiger Titel: Die kommerzielle Nutzung sozialer Netzwerke und deren Auswirkungen auf die bestehenden Geschäftsmodelle von Unternehmen in der Region Alpenrheintal

Abteilung/ Fachbereich HTW: SIFE, IMP

Antrag bewilligt: Unter Vorbehalt bewilligt im April 2012; nach Vorlage Businessplan definitiv bewilligt im September 2012

Gesprochener Förderbetrag: 48'000.- CHF

Projektleitung/ Projektverantwortung: Kerstin Wagner

Tel: 081 286 39 82, kerstin.wagner@htwchur.ch

Projektteam: Michael Beier (SIFE), Sebastian Früh (SIFE), Andreas Ziltener (SIFE), Ines Jansky (IMP), Amina Ovcina Cajacob (IMP)

Studierende des MScBA: Brigitte Küng, Julie Cartwright, Ivo Ronner

Kooperationspartner: Interviewpartner, Amt für Wirtschaft und Tourismus (Adressdatensatz)

Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes: September 2012 bis Januar 2014

(Start hat sich um drei Monate verzögert; siehe oben unter *Antrag bewilligt*)

1) Management Summary:

a) Vorgehen/Ansatz

Ziel des Projekts war es, zu untersuchen, inwieweit kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Potenziale von Social Media Kanälen ausnutzen und auf diese Weise einen Nutzen für ihr Unternehmen generieren. In den empirischen Erhebungen wurden Fragen zur Social Media Nutzung, zu den jeweiligen Plattformen, Hemmnissen und Schwierigkeiten, der organisatorischen Umsetzung, den Zuständigkeiten sowie der Zielerreichung beantwortet.

Die Datenerhebung in dem Projekt erfolgt in aufeinander aufbauenden Phasen:

- Persönliche Experteninterviews mit KMUs im Alpenrheintal.
- Befragung von KMUs in der Ostschweiz zu ihren derzeitigen Aktivitäten und Erfahrungen bei der Nutzung diverser Social Media Kanäle und den damit verbundenen Chancen und Nutzenversprechen.
- Ergebnissynthese und Dienstleistungsangebot

Die Ergebnisse wurden in einem Bericht ausgearbeitet und im Oktober 2013 veröffentlicht.

Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse weiterausgearbeitet, Schlussfolgerungen gezogen, in diversen Fachzeitschriften veröffentlicht und ein Dienstleistungsangebot entwickelt.

b) Konkrete Ergebnisse:

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass KMU insgesamt 1) sehr niedrige Erwartungen an den Nutzen von Social Media stellen und 2) ihre gesteckten Erwartungen nur selten erfüllt werden. Für das zweitgenannte Ergebnis könnte eine Schlussfolgerung sein, KMU würden eine bessere mediale Umsetzung benötigen, so dass die Erwartungen besser erfüllt würden. Es zeigt sich jedoch mit Punkt 1), dass die Erwartungen insgesamt sehr niedrig gesteckt sind. Dies verdeutlicht, dass KMU sich mit weit grundlegenden Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien konfrontiert sehen. Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist daher, dass der Mehrheit der KMU nicht klar ist, warum sie sich überhaupt in Social Media engagieren bzw. engagieren sollten.



2) Detaillierte Projektbeschreibung:

a) Projektteam:

Kernteam: Kerstin Wagner (SIFE), Michael Beier (SIFE), Sebastian Früh (SIFE),

Erweitertes Team: Andreas Ziltener (SIFE), Ines Jansky (IMP), Amina Ovcina Cajacob (IMP)
Studierende des MScBA: Brigitte Küng, Julie Cartwright, Ivo Ronner

b) Kooperationspartner:

Bei der Beschaffung der Adressdaten für die Befragung hat das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) als Kooperationspartner fungiert, so dass die Datensätze kostenfrei vom Bundesamt für Statistik bezogen werden konnten.

c) Projekthintergrund:

In den letzten Jahren sind die Nutzung neuer Kommunikations- und Marketingformen durch Social Media in den Vordergrund gerückt. Im Gegensatz zu anderen Ländern reagieren Schweizer Grossunternehmen noch mit Zurückhaltung auf Social Media. Unklar ist, welche Potenziale KMU in Social Media sehen und inwiefern diese ausgeschöpft werden.

d) Projektziele:

Das Projekt untersucht den Umgang mit Social Media von KMU und leitet Ansätze ab, die Unternehmen darin unterstützen können, geeignete Social Media Strategien zu entwickeln bzw. ihre Prozesse zu überprüfen und ihre Potenziale optimal auszuschöpfen. Während der empirischen Phasen werden Fragen zu Social Media Strategien, den jeweiligen Kanälen bzw. Instrumenten, den Hemmnissen und Schwierigkeiten, der organisatorischen Umsetzung, den Zuständigkeiten sowie der Zielerreichung beantwortet.

e) Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:

Das Projekt mit seinen empirischen Phasen konnte wie geplant erfolgreich durchgeführt werden. Nach einer vorbereitenden Phase wurden ab Januar 2013 die empirischen Phasen realisiert. 16 persönliche Interviews mit KMU boten erste Einblicke in den Umgang mit Themen wie Social Media Strategie, Nutzung von Plattformen, organisatorische Integration und Zuständigkeiten sowie Controlling. Aus den Erkenntnissen konnten Hypothesen für die quantitative Befragung formuliert werden. Bei der quantitativen Befragung wurde eine repräsentative postalische Umfrage bei KMU durchgeführt. Befragt wurde eine 10%-Stichprobe aus der Grundgesamtheit aller KMU (bis 250 VZÄ) der Kantone Graubünden, St. Gallen, Glarus, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden aus allen drei Sektoren (primär, sekundär, tertiär, jedoch ohne öffentliche Verwaltung).

Mit den oben aufgeführten Auswahlkriterien liegt ein repräsentatives Sample vor, welches es ermöglicht, die statistischen Ergebnisse auf die Grundgesamtheit der Unternehmen in den befragten Kantonen zu übertragen. Die empirischen Phasen wurden im August 2013 abgeschlossen und die ersten Ergebnisse in Form eines Forschungsberichts im Oktober 2013 veröffentlicht und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Im Anschluss daran wurden weiterführende Resultate in verschiedenen Fachzeitschriften veröffentlicht und ein Dienstleistungsangebot entwickelt.

Gegenüber der ursprünglichen Planung wurde das Projekt in zweierlei Hinsicht leicht verändert. Erstens wurde die quantitative Studie auf die Ostschweiz ausgedehnt. Dies war notwendig, um die Zahl der Untersuchungsobjekte für eine quantitative Befragung zu erhöhen und die Ergebnisse für Graubünden in einen interkantonalen Vergleich zu stellen. Zudem lässt sich die Region Alpenrheintal nur schwer geographisch abgrenzen, was Konsequenzen auf die Ziehung der Adressdatensätze der Unternehmen hat. Aus diesem Grund musste ein anderer Weg zur Ziehung der Stichprobe gewählt werden (ganze Kantone). Zweitens wurde statt einer Online-Befragung eine postalische Befragung realisiert. Zum einen war es nicht möglich, einen repräsentativen und vollständigen Datensatz mit validen E-Mail-Adressen von KMU in der abgegrenzten Region zu erhalten. Zum anderen ist mit dem postalischen Versand sichergestellt, dass keine Verzerrung im Datensatz (nur Internet-affine Unternehmen) vorliegt und alle Unternehmen unter gleichen Voraussetzungen über die postalische Adresse erreicht wurden.

**3) Resultate/ Ergebnisse:**

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass sich Ostschweizer KMU zurückhaltend mit dem Umgang mit Social Media Plattformen verhalten. 65% der befragten Unternehmen nutzen keinerlei Social Media Plattformen für ihre Unternehmenszwecke. Die verbleibenden 35% der Unternehmen, die Social Media einbinden, zeigen gewisse Unsicherheiten im Umgang mit Social Media: Sie stellen erstens sehr niedrige Erwartungen an den Nutzen von Social Media und zweitens werden die gesteckten Erwartungen nur selten erfüllt.

Die Tatsache, dass die Erwartungen insgesamt sehr niedrig gesteckt werden, verdeutlicht, dass KMU sich mit grundlegenden Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien konfrontiert sehen. Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist, dass der Mehrheit der KMU nicht klar ist, warum sie sich überhaupt in Social Media engagieren bzw. engagieren sollten. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass ein häufig beschrittener Weg von KMU ist, lediglich einen Account anzulegen und das Signal zu senden, dass man auch „dabei“ ist. Diese „symbolische“ Anwendung von Social Media ist in der Regel entkoppelt von jeglichen weiterführenden Zwecken für das Unternehmen. Dieses Vorgehen wird jedoch häufig gewählt, wenn die Nichtteilnahme an Social Media bei den Zielgruppen als Signal für mangelnde Innovationsfähigkeit oder mangelnden Fortschritt verstanden wird. Wenn die echten, weiterführenden Mehrwerte nicht klar sind, halten KMU den finanziellen und zeitlichen Aufwand tief. Diese symbolische Teilnahme erzielt aber auch kaum einen Effekt auf das tatsächliche Geschäft des Unternehmens. Die Ergebnisse werfen die Frage auf, wie eine „strategische“ Anwendung von Social Media aussehen sollte.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, das Unternehmen aufzeigt, weshalb und auf welche Weise Social Media Aktivitäten eng an die Geschäftslogik des Unternehmens gekoppelt werden können, um betriebswirtschaftliche Ziele (mehr Umsatz, tiefere Kosten, schnellere Prozesse und geringere Risiken) zu erreichen.

4) Schlussfolgerungen/ Synthese:

Die Ergebnisse wurden über einschlägige Fachzeitschriften, Dienstleistungsangebote (Workshop) und innerhalb der Scientific Community verwertet und so Vertretern aus Wirtschaft und Politik sowie der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Forschungsbericht:

Beier, M., Früh, S. & Wagner, K. (2013): Social Media Aktivitäten von KMU in der Ostschweiz. http://www.htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/SIFE/3_Forschungsthemen/Start-up/Social_Media_Forschungsbericht_2013_HTW_Chur.pdf

Auszug Presse und einschlägige Fachzeitschriften:

Beier, M. & Wagner, K. (2014): Strategische Anwendung von Social Media. Blickpunkt KMU, Ausgabe 3/2014.

Beier, M. & Wagner, K. (2014): Geschäftsmodell und Social Media. Der Weg zur strategischen Anwendung. KMU-Magazin, 01/02, 2014. http://www.kmu-magazin.ch/pdf/28519aebec35781b8e55b80be6a49a3/KMU_010214/110-113_KMU0102_2014.pdf

Wagner K. (2013): Ostschweizer KMU nur halbherzig sozial-medial? Blickpunkt KMU, Ausgabe 8/2013.

Dienstleistung:

Workshop „Von der Geschäftstätigkeit zur Social-Media-Strategie“ am Unternehmerforum Adelsried, Augsburg, 20.-22. März 2014.

<http://www.volksblatt.li/nachricht.aspx?p1=fl&id=72603&src=vb>

**5) Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:**

Einnahmen (Beitrag Förderverein HTW Chur)	CHF 48'000
Ausgaben	CHF 48'008
Konzeption und Durchführung Befragungen	CHF 21'400
Durchführung der postalischen Befragung (Porto, Rückantwortkuverts, Verpackung, etc.) (Cash-out)	CHF 7'100
Auswertungen, Synthese, Ausarbeitung Bericht	CHF 13'470
Dissemination Fachpresse	CHF 6'038
Differenz Einnahmen/Ausgaben	CHF -8

a) **Einnahmen:** Beim Förderverein wurde ein Betrag von 48'000.- CHF bewilligt. Das Projektbudget wurde durch die Arbeit der Studentengruppe aus dem Masterlehrgang entlastet, indem die qualitativen Interviews (Phase 1) von den Studierenden durchgeführt wurden.

b) **Ausgaben:** Der Grossteil der Ausgaben stellen Personalkosten dar. Insgesamt wurden Kosten in Höhe von 48'008 CHF verbucht.

Der Förderverein wird um Ausschüttung des gesprochenen Betrags gebeten.

6) Publikationen:**Einschlägige Fachzeitschriften:**

Beier, M. & Wagner, K. (2014): Strategische Anwendung von Social Media. Blickpunkt KMU, Ausgabe 3/2014.

Beier, M. & Wagner, K. (2014): Geschäftsmodell und Social Media. Der Weg zur strategischen Anwendung. KMU-Magazin, 01/02, 2014.

http://www.kmu-magazin.ch/pdf/28519aebec35781b8e55b80be6a49a3/KMU_010214/110-113_KMU0102_2014.pdf

Wagner K. (2013): Ostschweizer KMU nur halbherzig sozial-medial? Blickpunkt KMU, Ausgabe 8/2013.

Forschung:

Beier, M., Früh, S. & Wagner, K. (2013): Social Media Aktivitäten von KMU in der Ostschweiz. Forschungsbericht der HTW Chur.

http://www.htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/SIFE/3_Forschungsthemen/Start-up/Social_Media_Forschungsbericht_2013_HTW_Chur.pdf

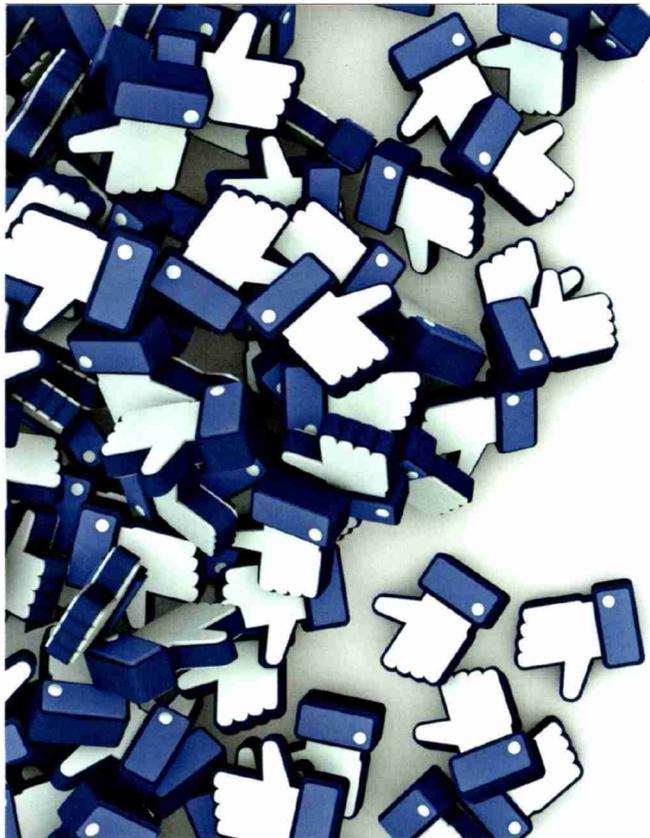
Beier, M.; Wagner, K. (2014): Individual and Corporate Decisions to Adopt Social Media: Perception of Risks and Benefits in Small Firms.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2384900

Konferenzbeiträge:

Beier, M. & Wagner, K. (2014). Adaptation to a Connected World: What Determines the Use of Social Media of Small Firms? 30th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, July, 3-5, Rotterdam, Netherlands.

Beier, M. & Wagner, K. (2014). Who uses Social Media Networks? Antecedents and Firm Characteristics of Swiss SME. General Online Research Conference (GOR), March, 5-7, Cologne, Deutschland.



Ostschweizer KMU nur halbherzig sozial-medial?

KMU in Graubünden, Sankt Gallen, Glarus und den beiden Appenzeller Kantonen verhalten sich zurückhaltend bei der Einbindung von Social Media Kanälen in ihre Geschäftsprozesse. Dies ergab eine Studie des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship SIFE der HTW Chur. Demnach nützen 65 Prozent der befragten Unternehmen gar keine Social Media Kanäle, doch auch bei den 35 Prozent aktiven KMU wird der Einsatz von Unsicherheiten geprägt: Dass die Unternehmen ihr Engagement nicht verstärken, wird vor allem auf eine fehlende Strategie und mangelnde Sachkenntnis zurückgeführt. Die Social Media aktiven KMU sind mit einem mittleren Alter von 15 Jahren etwa sechs Jahre jünger als die inaktiven. Ernüchternd: Es zeigt sich, dass nicht einmal die relativ niedrig gesteckten Ziele erreicht werden. Auch die organisatorische Einbettung durch eine eigene Social Media Stelle tendiert mit Stellenprozenten im einstelligen Bereich gegen Null. Gleichzeitig verzichtet die Mehrheit der Unternehmen auf die Unterstützung durch externe Dienstleister. ● www.sife.ch

Drei Fragen an...



Prof. Dr. Kerstin Wagner

MITAUTORIN DER STUDIE,
HTW CHUR

65 Prozent der befragten KMU sind nicht in sozialen Netzen aktiv. Wäre es überhaupt für alle sinnvoll?

Der Einsatz von Social Media macht sicher nicht für alle KMU Sinn. Die Ergebnisse zeigen: Der Einsatz von Social Media für geschäftliche Zwecke steht noch am Anfang. Die allermeisten haben innerhalb der letzten drei Jahre angefangen und der Trend zeigt, dass noch mehr es nutzen werden. Zum Beispiel bietet sich Social Media gerade für neue Unternehmen oder auch für Geschäfte an, die sich mehrheitlich im Internet abspielen.

Was ist Ihr Rat für bisher inaktive KMU?

Sich folgende Fragen zu stellen: Wen will ich erreichen? Welche Geschäftszwecke will ich verfolgen? Was kann ich meinen Zielgruppen anbieten oder von diesen abholen? Und wie passt ein Einsatz zu meinem Geschäftsmodell?

Befinden wir uns in einer Übergangszeit? Ist irgendwann einfach jeder «dabei»?

Social Media wird sicher nicht verschwinden. So wie die Brieftaube, der Telefonanschluss oder der E-Mail-Account sind sie ein weiterer Kanal. Die Geschäftsmodelle werden zunehmend online und man holt die Kunden dort ab, wo sie sich aufhalten und austauschen. Vermutlich werden die Umwälzungen im Web 2.0 und die Monetarisierungskonzepte eine Geschwindigkeit annehmen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. ●

FOTOS: GRANDEUCIPOTOLIA UND ZIG.

Schützengarten trotz dem Wetter

Wegen des nasskalten Frühlings sank der Absatz der Schweizer Brauereien im vergangenen Braujahr. Die St. Galler Brauerei Schützengarten konnte ihre Produktion hingegen weiter steigern.

KASPAR ENZ

ST. GALLEN. «Der Biermarkt hüstelt», sagte Reto Preisig, CEO der Brauerei Schützengarten. Nach drei Wachstumsjahren ging der Bierkonsum im vergangenen Braujahr um 0,9 Prozent zurück. «Und das trotz des Bevölkerungswachstums, der bis anhin noch half, die Mengen zu steigern», sagt er. Dabei traf es vor allem die inländischen Brauereien, wie der Schweizer Brauereiverband am Montag schon mitteilte: Der Import nahm wiederum zu, um 9,1 Prozent. «Vor allem Billigbier in Dosen», sagte Preisig.

Schützengarten braut mehr

Angesichts dessen konnte Reto Preisig für sein erstes Jahr als CEO ein gutes Resultat präsentieren. Die Brauerei Schützengarten steigerte ihre Bierproduktion um 1,2 Prozent. 172 800 Hektoliter produzierte die Brauerei im vergangenen Braujahr, das von Oktober bis September dauert. Das sei nur «dank harter Arbeit gelungen, gerade im Aussendienst», sagte Preisig.

So hat die Brauerei Schützengarten neue Restaurants als Kunden gewinnen können, sagte Verkaufsleiter Reto Leutenegger. Damit konnte die Brauerei ihr Volumen im Gastgewerbe immerhin halten. Schützengarten setzt rund die Hälfte ihrer Produktion im Gastgewerbe um, ein vergleichsweise hoher Anteil. Und «die Gastronomie leidet stark», sagte Leutenegger. «Das Feierabendbier trinkt man heute öfter zu Hause.» Der nasskalte Frühling, den der Schweizer Brauereiverband als ein Grund für den gesunkenen Bierkonsum anführt, setzte den Beizen besonders zu. Das spürte Schützengarten im Getränkehandel. Der Absatz der Handelsprodukte nahm um 1,6 Prozent auf 131 400 Hektoliter ab. Damit blieb der gesamte Absatz der Brauerei stabil bei 304 200 Hektolitern.

Von den neuen Restaurants, die Schützengarten ausschlen-



Bild: Ralph Ribi

Geschäftsleitungsmitglieder Reto Leutenegger, Josef Zweifel, Reto Preisig und Martin Ketterer an der neuen Paletten-Transportbahn.

ken, liegen auch einige ausserhalb des Ostschweizer Kerngebiets der Brauerei. «Wir wachsen auf alle Seiten», sagte Reto Leutenegger. Nicht nur Richtung Zürich, «wir haben auch Anfragen aus dem Aargau oder aus Luzern. Die Konsumenten wollen ein Schweizer Bier.»

Fokus bleibt auf Region

Davon, dass Schützengarten unabhängig geblieben ist, könnte die Bauerei durchaus profitieren, glaubt Reto Preisig. Trotzdem will er das Wachstum ausserhalb der Ostschweiz nicht über Gebühr forcieren. «Wir wollen den Fokus auf die Region behalten. Hier sind wir stark.» Die Brauerei Schützengarten müsse aber ihre Marke stärken, indem sie sich auf ihren Ursprung besinnt und trotzdem frisch bleibt, sagt Preisig. Das stelle man

Glühbier Schützengarten will in die Skihütten

Möglichst kühl sollte ein Bier sein, wird es warm, lässt es manch einer lieber stehen. Mit ihrem neusten Produkt macht es die Brauerei Schützengarten aber umgekehrt. «Heisser Schütz» heisst es, und es soll heiss serviert werden – ein Glühbier. «Schon in den Gründungsjahren der Brauerei wurde im Winter ein heisses Biergetränk ausgeschenkt», erklärt Verkaufsleiter Reto Leutenegger. «Seither ist es aber etwas in Vergessenheit geraten.»

Nun will die Brauerei diese Tradition wiederbeleben. Am Donnerstag wird es erstmals aus-

geliefert. Vorerst an einige Detailhandelsketten und an ausgewählte Restaurants. «Wir sind dabei, Kunden zu akquirieren», sagt Leutenegger. Gerade Gastronomen in Skigebieten oder Betreiber von Ständen an Weihnachtsmärkten seien interessiert – es soll eine Alternative zum Glühwein sein. Beim Schützengarten-Fanclub und bei Fussballspielen sei es bereits erfolgreich getestet worden.

Ganz neu ist das Glühbier aber nicht: Basis ist das letztes Jahr eingeführte Gallus-Bier. Hinzu kommen verschiedene natürliche Aromen und Säfte. (Ken)

einerseits mit Spezialitäten wie dem Gallus Bier sicher, die 40 Prozent des Absatzes ausmachen. «Wir sind eine eigentliche Spezialitätenbrauerei», sagte Preisig. Ausserdem will die Brauerei den Auftritt des Lagerbiers nächstes Jahr erneuern.

Investition in Lager und Anlagen

Während der Absatz im Gastgewerbe gehalten wurde, stieg er auch dieses Jahr im Detailhandel an, wo Einwegflaschen gefragt sind. Dafür nimmt die Brauerei diesen Monat ein neues Lager für Einwegflaschen mit 700 Palettenplätzen und einer automatischen Paletten-Transportbahn in Betrieb. Gleichzeitig ersetzt Schützengarten verschiedene Anlagen in der Flaschenabfüllerei. In beide Projekte investiert Schützengarten insgesamt fünf Millionen Franken.

«Die Ziele werden selten erreicht»

Eine Studie der HTW Chur hat das Verhalten von Ostschweizer KMU in sozialen Medien untersucht. Die zuständige Professorin **Kerstin Wagner** stellt fest, dass nur etwa jedes dritte Ostschweizer Unternehmen diese Kommunikations-Plattformen nutzt.

GABRIEL ZÜLLIG

Frau Wagner, wie viele Ostschweizer KMU benutzen soziale Medien wie Facebook, Twitter oder Xing für ihren Geschäftsalltag?

Kerstin Wagner: Unsere Umfrage zeigt, dass 35 Prozent der Unternehmen Social Media nutzen, wenn auch teilweise noch mit Unsicherheiten.

Entspricht das Ihren Erwartungen?

Wagner: Ja. In der Praxis werden öfters höhere Erwartungen diskutiert. Unsere repräsentative Studie zeigt jedoch, dass die Ostschweizer KMU, und das sind nun mal mehrheitlich Kleinunternehmen mit bis zu neun Mitarbeitenden, sich offensichtlich nur teilweise mit dem Einsatz von sozialen Medien beschäftigen.

Was sind das für Unternehmen?

Wagner: Wir haben festgestellt, dass Unternehmen, die im Web 2.0 aktiv sind, tendenziell innovativer, grösser und jünger sind. Es ist allerdings schwierig, daraus einen direkten Zusammenhang zu schliessen. Es kann sein,

dass Unternehmen grösser und innovativer werden, weil sie Social Media nutzen. Oder umgekehrt. Grössere und innovativere Unternehmen kommunizieren eher online.

Warum werden die sozialen Medien nicht stärker genutzt?

Wagner: Die inaktiven Unternehmen berichten vor allem, dass es

nicht zu ihrem Geschäft passen und die Kunden es nicht erwarten würden. Aber auch bei Unternehmen, die die neuen Kanäle bereits nutzen, gibt es teilweise grosse Unsicherheiten. Viele von ihnen geben an, dass der Ertrag zu tief beziehungsweise der Aufwand zu hoch sei, keine Strategie oder zu geringe Kenntnisse vorhanden sind.

Welche Ziele verfolgen die Unternehmen?

Wagner: Die Ziele, die mit dem Einsatz von Online-Kanälen verfolgt werden, sind sehr vielfältig. Den Bekanntheitsgrad erhöhen, Kundenbeziehungen pflegen, neue Informationen für die Produktentwicklung generieren oder zusätzliche Mitarbeiter finden. Doch unsere Studie hat ergeben, dass die Ziele einerseits tief gesteckt und andererseits selten erreicht werden.

Wird sich das in Zukunft ändern?

Wagner: Ich habe das Gefühl, dass noch Luft nach oben ist. Der allergrösste Teil der Unternehmen ist in den letzten drei Jahren aktiv geworden. Dieser Trend wird sich fortsetzen, zumal nur sehr wenige Unternehmen beabsichtigen, ihre Aktivitäten in sozialen Medien in Zukunft einzuschränken.

Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie sich dafür entscheiden, soziale Medien zu nutzen?

Wagner: Unser Fazit ist, dass sich KMU verstärkt mit der Frage auseinandersetzen müssen, ob sie ihre Engagements in Social

Media in Zukunft entweder richtig strategisch angehen oder es sein lassen. Dann sparen sie die Kosten und den Aufwand. Soziale Medien können dem Geschäftsmodell für bestimmte Zwecke besondere Mehrwerte bringen. Die KMU müssen sich jedoch zuerst strategisch überlegen, was und wen man erreichen will, bevor man aktiv wird.



Bild: pd

Kerstin Wagner, Professorin an der HTW Chur.



Bild: key/Richard Drew

Twitter ist nach Facebook auch an der Börse notiert. Die Ostschweizer KMU sind in der Nutzung zurückhaltend.

Rückgang bei Exporten gestoppt

FRAUENFELD. Der Rückgang der Exporte von Thurgauer Unternehmen hat sich zuletzt nicht mehr fortgesetzt. Das geht aus dem aktuellen «Thurgauer Wirtschaftsbarometer» hervor. Die Thurgauer Baukonjunktur hingegen läuft unverändert auf Hochtouren.

Das «Thurgauer Wirtschaftsbarometer», wird vom Kanton, der Thurgauer Kantonalbank und der Industrie- und Handelskammer Thurgau gemeinsam getragen. Laut der Erhebung der KOF sprachen drei von vier Betrieben von einer befriedigenden, die übrigen mehrheitlich von einer schlechten Geschäftslage. Produktion und Auftragszugang belebten sich zuletzt etwas. Hoffnungszeichen zeigen sich bei der Industrieproduktion. Trotzdem wird der Auftragsbestand verbreitet als zu niedrig bezeichnet. Im Vergleich zur Juli-Umfrage wird der Auftragsbestand aber nicht mehr ganz so negativ beurteilt.

Nach den markanten Exporteinbussen im ersten Halbjahr 2013 stabilisierten sich die Ausfuhren aus dem Thurgau im dritten Quartal. Insbesondere der Maschinenindustrie und der Metallbranche, die beide mit negativen Vorzeichen ins Jahr 2013 gestartet waren, gelangen im dritten Quartal eine Trendwende.

Die Maschinenindustrie legte um 4,4 und der Metallbereich um 11,1 Prozent zu. Besonders gut behaupteten sich im Zeitraum Januar bis September 2013 die Thurgauer Nahrungsmittelindustrie mit einem Plus von 10,5 sowie die Präzisionsinstrumentenbranche mit einem Plus von 8,5 Prozent.

Einen Einbruch von 40 Prozent verzeichnete der Export von Textilien, Bekleidung und Schuhen. (bor)

Abacus beteiligt Mitarbeitende

WITTENBACH. 28 Jahre hat das Software-Unternehmen Abacus ausschliesslich den vier Gründungspartnern gehört. Nun hat es 20 Prozent des Aktienkapitals für Mitarbeitende reserviert, die mehr als zehn Jahre in der Firma arbeiten. Bereits hätten sich 36 langjährige Mitarbeitende entschlossen, eigene Anteile zu erwerben, wie Abacus mitteilt.

Dazu gehören die Geschäftsleitungsmitglieder Ursula Beutler, Roland Günther und Martin Riedener sowie Entwickler, Produktmanager und Mitarbeitende aus dem administrativen Bereich. Claudio Hintermann, CEO von Abacus, erklärt den Schritt der Gründungsaktionäre folgendermassen: «Für eine Erweiterung des Aktionariats würde ein Börsengang definitiv nicht zu uns und unserer Philosophie passen. Dies ist ein Zeichen für unsere Kunden und Vertriebspartner, dass die Abacus auch zukünftig von ihren Mitarbeitenden geprägt wird.» (red.)

Christoph Zeller folgt auf Marcel Küng

Christoph Zeller übernimmt auf den 1. Dezember die Leitung des KMU Region Ostschweiz der Credit Suisse. Der 51-jährige Bankfachmann folgt damit auf Marcel Küng. Dieser habe sich entschieden, ausserhalb der Bank eine neue Herausforderung anzunehmen, wie die CS mitteilt. (red.)

Geschäftsmodell und Social Media

Der Weg zur strategischen Anwendung

Erfolg in Social Media hängt von einer guten medialen Umsetzung ab, so die weit verbreitete Ansicht. Vielen KMU ist jedoch nicht klar, warum sie sich engagieren sollen. Wenn Social-Media-Aktivitäten von einem «symbolischen» zu einem strategischen Engagement entwickelt werden sollen, müssen diese eng an die Geschäftslogik des KMU gekoppelt werden.

› Dr. Michael Beier, Prof. Dr. Kerstin Wagner

Social Media gelten heute als Allheilmittel für Unternehmen. Sie sind günstig, einfach zu bedienen und die Zielgruppen werden direkt erreicht. Private Nutzer, Vertreter von Unternehmen und anderen Organisationen können in den jeweiligen Plattformen Inhalte erstellen und sich austauschen. Mit diesen Möglichkeiten stehen jedoch gerade KMU auch vor grossen Herausforderungen. Die Ergebnisse unserer KMU-Befragung in der Ostschweiz zeigen, dass lediglich 35 Prozent der KMU in irgendeiner Form Social Media für Zwecke des Unternehmens (z. B. Marketing, Recruiting, Kontaktabbau, Werbung) nutzen (Beier et al. 2013). Facebook stellt dabei die am meisten genutzte Plattform dar.

Outbound – intern – Inbound

Die Zwecke, die mit dem Einsatz von Online-Kanälen verfolgt werden, sind sehr vielfältig. In erster Linie wird Social Media in vielen Unternehmen für die Kommunikation von innen nach aussen für Marketing, PR und Vertrieb eingesetzt (Outbound). Zudem kann sich die Nutzung auf die unternehmensinternen Prozesse und auf die Kommunikation

von aussen in das Unternehmen hinein (Inbound) beziehen. Gerade im Inbound-Bereich liegt eine Stärke von Social Media, da Unternehmen Wissen von verschiedenen externen Stakeholdern für sich erschliessen können. Relevante Informationen können bei Kunden oder an-

deren Ideengebern zur Verbesserung der eigenen Leistungserbringung abgefragt werden (Kietzmann et al. 2011).

Über alle Social-Media-Kanäle hinweg haben wir für insgesamt 16 Zwecke die Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich der Erwartungen bei den verfolgten Zielen und dem Ausmass der erreichten Wirkungen gegenübergestellt. In der Abbildung wurden die Durchschnittswerte für die verfolgten Ziele (schwarz) mit denen der erreichten Wirkungen (grau) abgeglichen. Die Einschätzungen erfolgten von «gar nicht» (1) bis «sehr stark» (4). Entsprechend liegt die Mitte zwischen niedrigen und hohen Bewertungen bei 2,5. Übersteigen die verfolgten Ziele die erreichten Wirkungen, so wurde dieser «Minus-Saldo» mit einem roten Balken dargestellt.

kurz & bündig

- › In erster Linie wird Social Media in vielen Unternehmen für die Kommunikation von innen nach aussen für Marketing, PR und Vertrieb eingesetzt.
- › Social Media ist kein Selbstzweck. Entsprechend muss strategisch geplant werden, wenn die Social-Media-Aktivitäten betriebswirtschaftliche Ziele erreichen sollen.
- › KMU sollten sich nicht nur darauf konzentrieren, ihre eigenen Absichten als Botschaften zu kommunizieren. Zunächst geht es erst mal darum, den Usern etwas zu geben, was diesen einen direkten Nutzen bringt.

Symbolisches Engagement

Es zeigt sich, dass die Erwartungen insgesamt niedrig sind, wenn auch im Outbound-Bereich deutlich höher als in den anderen beiden Bereichen. Die gesteckten Erwartungen werden bei keinem einzigen Zweck erfüllt. Würde man nur die

niedrigen Werte bei den erreichten Wirkungen anschauen, könnte man zu dem Schluss kommen, dass alles nur eine Frage der besseren Umsetzung wäre. Erfolg wäre dann vornehmlich durch Verbesserungen in der medialen Umsetzung zu erzielen. Dies ist eine weitverbreitete Ansicht. Bezieht man allerdings auch die niedrigen Werte für die verfolgten Ziele mit in die Analyse ein, so wird ersichtlich, dass viele KMU sich mit weit grundlegenden Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien konfrontiert sehen. Letztendlich ist vielen nicht klar, warum sie sich überhaupt engagieren bzw. engagieren sollten.

Bezeichnenderweise liegt lediglich bei genau einer Zieldimension, dem «Zeitgerechten Umgang mit Kommunikation und Technik signalisieren», der Wert sowohl für das verfolgte Ziel als auch für die erreichte Wirkung im tendenziell hohen Bereich grösser 2,5 (wenn auch nur knapp). Zu diesem Zweck reicht es bereits aus, einen Account in einem Kanal anzulegen, und das Signal, dass man auch «dabei» ist, ist somit gesetzt bzw. das Ziel schon erreicht. Eine Anbindung der Social-Media-Aktivitäten an die Geschäftslogik des Unternehmens ist gar nicht notwendig und die Zielgruppen der Aktivitäten sind quasi irrelevant. Diese Form der Anwendung von Social Media bezeichnen wir als «symbolisch», da sie vollkommen entkoppelt von jeglichen weiterführenden Zwecken ist.

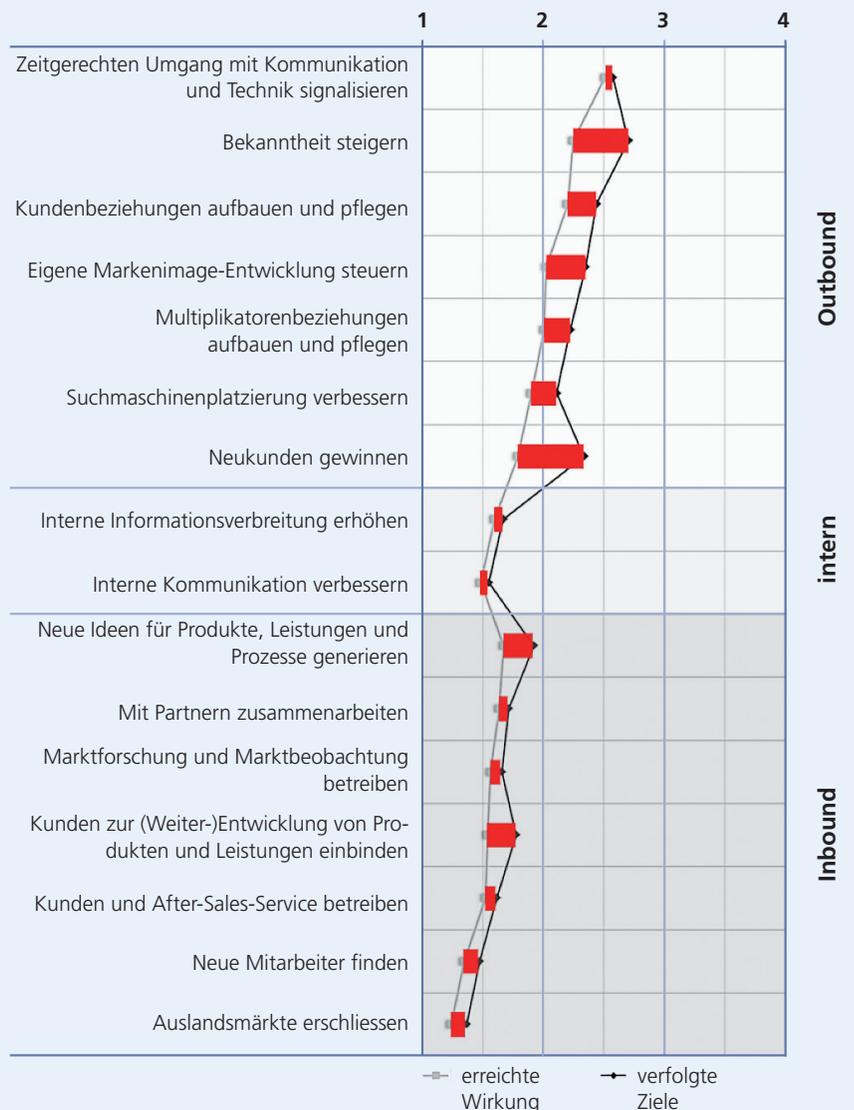
Für viele Unternehmen ist es allerdings durchaus nachvollziehbar, so zu agieren. Das ist dann der Fall, wenn die Nichtteilnahme an Social Media bei den Zielgruppen als Signal für mangelnde Innovationsfähigkeit oder mangelnden Fortschritt verstanden wird. Wenn noch dazu die echten, weiterführenden Mehrwerte nicht klar sind, erscheint es nur logisch, den finanziellen und zeitlichen Aufwand tief zu halten. Diese symbolische Teilnahme erzielt aber eben auch kaum einen Effekt auf das tatsächliche Geschäft des Unternehmens. So stellt sich nun die Frage, wie eine Alternative zur rein sym-

Die Studie

In einer repräsentativen Befragung wurde eine Stichprobe von 5447 Unternehmen gezogen, die zehn Prozent aller KMU (1 bis 249 Mitarbeiter) in den Kantonen Graubünden, Sankt Gallen, Glarus, Appenzell Ausserrhoden und Innerrhoden beinhalten. Es wurden alle Branchen berücksichtigt, jedoch ohne die öffentliche Verwaltung. Die Befragung wurde bewusst postalisch durchgeführt, um die Möglichkeit von Verzerrungen (internet-affine KMU)

auszuschliessen. Das Schreiben wurde direkt an die Geschäftsführung der KMU («Key Informant») gerichtet und sichergestellt, dass von jedem Unternehmen nur eine Antwort abgegeben wurde. Der Rücklauf betrug mit 324 Fragebögen sechs Prozent der Stichprobe. Nach der Datenbereinigung konnten davon 278 Fragebögen ausgewertet werden. 70 Prozent der antwortenden KMU sind Mikrounternehmen mit bis zu neun Mitarbeitenden.

Warum KMU Social Media nutzen



bolischen Anwendung von Social Media aussehen könnte. Diese muss eine «strategische» Anwendung sein (Beier / Wagner 2013).

Strategisches Engagement

Für ein strategisches Engagement müssen die Aktivitäten in sozialen Medien eng an die Geschäftslogik des Unternehmens gekoppelt werden. Social Media ist kein Selbstzweck. Entsprechend muss strategisch geplant werden, wie Social-Media-Aktivitäten schlussendlich betriebswirtschaftliche Ziele (mehr Umsatz, tiefere Kosten, schnellere Prozesse oder geringere Risiken) erreichen sollen. Dazu reicht es nicht, alle Unternehmensbeteiligten frei agieren zu lassen, in der Hoffnung, dass am Ende positive Effekte für das Unternehmen eintreten werden. Vielmehr muss ein Unternehmen anhand seines Geschäftsmodells klären, an welchen Stellen Social-Media-Aktivitäten Mehrwerte bringen können. Dies muss im Einzelfall konkret erarbeitet werden. In jedem Fall ist es erforderlich, Antworten auf die folgenden vier Fragen zu finden. Die Antworten auf diese Fragen müssen allen Beteiligten im Unternehmen klar sein.

Fragen für den Einstieg

Auf dem Weg zur strategischen Einbindung der Social-Media-Aktivitäten in das Geschäftsmodell sollten sich KMU folgende Fragen stellen:



1. Wer sind unsere Zielgruppen?

Bei der Frage nach der Zielgruppe von Social-Media-Aktivitäten – insbesondere im B2C-Bereich – sind KMU zunächst einmal geneigt, mit «alle» oder «jeder» zu antworten. Die Vorstellung erscheint verlockend, man könnte über die reichweitenstarken Kanäle (wie z. B. Facebook oder YouTube) kostengünstig eine hohe Zahl an Nutzern erreichen. Der Vielzahl an möglichen Adressaten steht aber auch die Konkurrenz der anderen Anbieter von Inhalten gegenüber, die alle um die Aufmerksamkeit der Nutzer kämpfen. Es ist daher von besonderer Bedeutung, dass Zielgruppen sehr konkret angesprochen werden können und ihnen aufgezeigt wird, was genau für sie die Mehrwerte einer Social-Media-Beziehung mit dem Unternehmen sind.

Daher ist es erforderlich, dass genau definiert wird, wer die Zielgruppe ist bzw. die Zielgruppen sind. Dabei gilt: Zielgruppen sollten dann ausdifferenziert

werden, wenn sie sich auf unterschiedlichen Plattformen aufhalten oder sich die Inhalte, über die sie motiviert werden sollen, stark unterscheiden. Gleichzeitig sollten die Kundensegmente auch nicht zu kleinteilig sein: Es steht nur eine begrenzte Anzahl an Kanälen zur Verfügung, über die unterschiedlich kommuniziert werden kann. Und der Aufwand lohnt sich nur, wenn immer noch eine hinreichend grosse Menge an potenziellen Nutzern vorhanden ist.

2. Welche Zwecke möchten wir mit diesen Zielgruppen verfolgen?

Nachdem die Zielgruppen definiert sind, ist festzulegen, welche Zwecke mit diesen jeweils verfolgt werden sollen. Bei den unternehmensexternen Zielgruppen gibt es zwei Arten von betriebswirtschaftlichen Zwecken. Die eine ist, Informationen zu generieren, die dazu dienen, Produkte und Leistungen zu verbessern oder Marktforschung und Marktbeobachtung zu betreiben (Inbound), die andere dient dazu, mit der Kommunikation nach aussen Zwecke zu erzielen (Outbound). Letztere ist insgesamt näher an umsatzrelevanten Zielen, wenn es z. B. um die Gewinnung von Neukunden geht oder die Verbesserung der Kundenbindung.

Insgesamt gilt, dass es in jedem Kanal um mehrere Arten von Zwecken geht, die ineinandergreifen. So müssen die Nutzer überhaupt zum Eintritt in den eigenen Kanal und zu Aktivitäten motiviert werden. Dann sollten diese die Inhalte und den Kanal des Unternehmens selbst zu weiteren Nutzern im Netzwerk verbreiten.



Literatur

Beier, M. / Früh, S. / Wagner, K. (2013): Social-Media-Aktivitäten von KMU in der Ostschweiz. Forschungsbericht der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. www.sife.ch/socialmedia

Beier, M. / Wagner, K. (2013): Strategic Social Media Application – When Symbolic Participation is not enough. SSRN eLibrary

Kietzmann, J. H. / Hermkens, K. / McCarthy, I. P. / Silvestre, B. S. (2011): Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. In: Business Horizons, 54. Jg., S. 241–251.

ten. Und schliesslich geht es letzten Endes darum, die eigentlich geschäftsrelevanten Effekte hervorzurufen.

3. Wie gelingt es, diese Zwecke zu erreichen?

Je genauer die Zielgruppen und die Zwecke benannt sind, desto konkreter kann auch daran gearbeitet werden, die Zielgruppen zu diesen zu motivieren. KMU sollten sich nicht nur darauf konzentrieren, ihre eigenen Absichten als Botschaften zu kommunizieren. Zunächst geht es erst mal darum, den Usern etwas zu geben, was diesen einen direkten Nutzen bringt. Daher ist es sehr wichtig, die Zielgruppen klar abzugrenzen, damit eine konkrete Vorstellung entwickelt werden kann, was diese mögen und nachfragen. Nützliche Inhalte können z.B. aus Unterhaltung oder relevanten Informationen bestehen.

Werden die User gut mit relevanten Inhalten bedient, dürfen dann auch Botschaften mit eigenen Zielen eingebracht werden. Trotzdem sind plumpe Werbebotschaften (im Outbound-Bereich) in den meisten Fällen zu vermeiden, ausser die Kanäle versprechen dies explizit (z. B. Sonderangebote, Aktionen). Im Inbound-Bereich geht es eher darum, Meinungen und Informationen von der Zielgruppe abzufragen. Es erscheint grundsätzlich ratsam, die eigenen Absichten nach dem «Foot-in-the-Door»-Prinzip langsam zu steigern, und stets darauf zu achten, wie die Community darauf reagiert.

4. Wo sind die Zielgruppen zu erreichen und die Beziehung zu etablieren?

Die vierte Frage bezieht sich darauf, wo die jeweiligen Zielgruppen überhaupt zu erreichen sind. Nur mit einer klaren Definition der Zielgruppe und der Zwecke lässt sich ableiten, in welchen sozialen Medien die jeweiligen Beziehungen zu etablieren sind. Über alle Social-Media-Plattformen existieren Statistiken zu demografischen Merkmalen, in denen erkennbar ist, inwieweit welche User-Gruppen dort vertreten sind. Zudem

kann das Unternehmen selbst recherchieren, in welcher Zahl und inwieweit bereits User in bestimmten Plattformen zu relevanten Themen und Inhalten kommunizieren. Die einzelnen Social-Media-Plattformen unterscheiden sich zudem auch darin, welche Inhalte in welchen Interaktionsformen kommuniziert werden. Es gibt Plattformen, die eher auf bestimmte Content-Formate ausgerichtet sind (z. B. YouTube für Videos oder Pinterest für Fotos), andere, die eher auf kundenspezifische Profile und deren Vernetzung fokussieren (z. B. Xing und Lin-

kedIn im B2B-Bereich) oder jene, auf denen Inhalte frei kursieren (z. B. Twitter). In den letzten Jahren ist eine zunehmende Konsolidierung zwischen den Plattformen zu beobachten, so dass mittlerweile die meisten Plattformen die üblichen Funktionalitäten in irgendeiner Form anbieten. Letzten Endes geht es darum, die Plattformen zu identifizieren, in der eine der eigenen Zielgruppen hinreichend vertreten ist und in der auf eine Art und Weise kommuniziert wird, die zum Unternehmen und dessen Absichten passt. «



Workshop-Tipp

Der nächste Workshop «Geschäftsmodell und Social-Media-Strategie» findet am Freitag, 28. März 2014, am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE an der HTW Chur statt. Ziel des Workshops ist es, gemeinsam mit den KMU die wichtigsten strategischen Fragen zu beantworten und eine zum Geschäftsmodell passende Social-Media-Strategie zu entwickeln.

Anmeldung unter: www.sife.ch/socialmediaworkshop



Porträt



Dr. Michael Beier

Senior Researcher SIFE

Michael Beier ist Senior Researcher am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE an der HTW Chur. In Forschung und Beratung beschäftigt er sich mit sozialen Beziehungen und Netzwerken in betriebswirtschaftlichen, technischen und medialen Kontexten.



Prof. Dr. Kerstin Wagner

Schwerpunktleiterin SIFE

Kerstin Wagner ist Leiterin des Schwerpunkts Gründung und Wachstum im Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE und Professorin an der HTW Chur. In der Forschung und Beratung beschäftigt sie sich mit Gründungs- und Wachstumsprozessen in KMU, neuen Geschäftsfeldern und -modellen in Off- und Online-Welten sowie der strategischen Ausrichtung von Social-Media-Aktivitäten.



Kontakt

kerstin.wagner@htwchur.ch
www.sife.ch



Prof. Dr. Kerstin Wagner leitet den Schwerpunkt Gründung und Wachstum im Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE der HTW Chur.

Dr. Michael Beier ist Senior Researcher am gleichen Institut. Die beiden beschäftigen sich in Forschung und Beratung u. a. mit sozialen Netzwerken von KMU. www.sife.ch

AN DIE GESCHÄFTSLOGIK KOPPELN

Strategische Anwendung von Social Media

Wer sich über soziale Medien erfolgreich positionieren möchte, braucht mehr als eine gute mediale Umsetzung. Um ein echtes strategisches Engagement zu entwickeln, müssen Unternehmen die Social Media Aktivitäten eng an ihre Geschäftslogik koppeln.

AUTOREN PROF. DR. KERSTIN WAGNER UND DR. MICHAEL BEIER

Mit dem Einsatz von Social Media werden vielfältige Zwecke verfolgt. Social Media Plattformen sind günstig, einfach zu bedienen und die Zielgruppen werden direkt erreicht. Private Nutzer und Vertreter von Unternehmen können in den jeweiligen Plattformen Inhalte erstellen und sich austauschen. Mit diesen Möglichkeiten stehen jedoch gerade KMU auch vor grossen Herausforderungen. Der vorliegende Beitrag soll Unternehmen helfen, ihre Social Media Aktivitäten zu einem echten strategischen Engagement zu entwickeln, so dass die Nutzung und Einbindung diverser Plattformen einen Mehrwert stiften können.

Warum KMU oftmals auf symbolisches Engagement setzen

Wir stellen aus einer unserer eigenen Studien (www.sife.ch/socialmedia) und aus der Beratungspraxis fest, dass KMU insgesamt sehr niedrige Erwartungen an den Nutzen von Social Media stellen. Gleichzeitig berichten die Unternehmen, dass ihre gesteckten Erwartungen nur selten erfüllt werden. Würde man nur sehen, dass die Unternehmen ihre Ziele in Sachen Social Media nicht erreichen können, könnte man zum Schluss kommen,

dass alles nur eine Frage der besseren Umsetzung wäre. Dies ist eine weit verbreitete Ansicht. Doch die Kombination mit der geringen Erwartungshaltung verdeutlicht, dass KMU sich mit weit grundlegenden Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien konfrontiert sehen. Letztendlich ist vielen nicht klar, warum sie sich überhaupt engagieren sollten.

Lediglich einen Account anzulegen und das Signal zu senden, dass man auch «dabei» ist, ist oftmals ein beschrittener Weg von KMU. Diese Form der Anwendung von Social Media bezeichnen wir als «symbolisch», da sie vollkommen entkoppelt von jeglichen weiterführenden Zwecken für das Unternehmen ist. Für viele Unternehmen ist es jedoch durchaus nachvollziehbar, so zu agieren. Das ist dann der Fall, wenn die Nichtteilnahme an Social Media bei den Zielgruppen als Signal für mangelnde Innovationsfähigkeit oder mangelnden Fortschritt verstanden wird. Wenn noch dazu die echten, weiterführenden Mehrwerte nicht klar sind, erscheint es nur logisch, den finanziellen und zeitlichen Aufwand gering zu halten. Diese symbolische Teilnahme erzielt aber eben auch kaum einen Effekt auf das tatsächliche Geschäft des Unternehmens.

So stellt sich nun die Frage, wie eine Alternative zur rein symbolischen Anwendung von Social Media aussehen könnte. Diese muss eine «strategische» Anwendung sein.

Warum KMU auf strategisches Engagement setzen sollten

Für ein strategisches Engagement müssen die Aktivitäten in sozialen Medien eng an die Geschäftslogik des Unternehmens gekoppelt werden. Social Media ist kein Selbstzweck. Entsprechend muss strategisch geplant werden, wie Social Media Aktivitäten schlussendlich betriebswirtschaftliche Ziele (mehr Umsatz, tiefere Kosten, schnellere Prozesse und geringere Risiken) erreichen sollen. Dazu muss ein Unternehmen anhand seines Geschäftsmodells klären, an welchen Stellen Social Media Aktivitäten Mehrwerte bringen können. Dies muss im Einzelfall konkret erarbeitet werden. Folgende vier Schritte beschreiben ein mögliches Vorgehen für eine strategische Anwendung.

Schritt 1: Analyse und Definition der Zielgruppen

Bei der Frage nach der Zielgruppe von Social Media Aktivitäten – insbesondere im B2C-Bereich – sind KMU zunächst einmal geneigt, mit «alle» oder «jeder» zu antworten. Die Vorstellung erscheint verlockend, man könnte über die reichweitenstarken Kanäle (wie Facebook oder YouTube) kostengünstig eine hohe Zahl an Nutzern erreichen. Der Vielzahl an möglichen Adressaten steht aber auch die Konkurrenz der anderen Anbieter von Inhalten gegenüber, die alle um die Aufmerksamkeit der Nutzer kämpfen. Es ist daher von besonderer Bedeutung, dass Zielgruppen sehr konkret angesprochen werden können und diesen aufgezeigt wird, was genau für sie die Mehrwerte einer Social Media Beziehung mit dem Unternehmen sind. Daher ist es erforderlich, dass die Zielgruppen genau definiert werden. Dabei gilt: Zielgruppen sollten dann ausdifferenziert werden, wenn sie sich auf unterschiedlichen Plattformen aufhalten oder sich die Inhalte, über die sie motiviert werden sollen, stark unterscheiden. Gleichzeitig sollten Kundensegmente auch nicht zu kleinteilig sein: Es steht nur eine begrenzte Anzahl an Kanälen

zur Verfügung, über die unterschiedlich kommuniziert werden kann. Und der Aufwand lohnt sich nur, wenn immer noch eine hinreichend grosse Menge an potenziellen Nutzern vorhanden ist.

Schritt 2: Bestimmung der Zwecke für die Zielgruppen

Nachdem die Zielgruppen definiert sind, ist festzulegen, welche Zwecke bei diesen jeweils verfolgt werden sollen. Bei den unternehmens-externen Zielgruppen gibt es zwei Arten von betriebswirtschaftlichen Zwecken. Einerseits sollen Informationen generiert werden, die dazu dienen Produkte und Leistungen zu verbessern oder Marktforschung und Marktbeobachtung zu betreiben (Inbound), andererseits dient die Kommunikation nach aussen (Outbound) ebenfalls spezifischen Zwecken und liegt damit näher an umsatzrelevanten Zielen wie Gewinnung von Neukunden oder Verbesserung der Kundenbindung.

Insgesamt gilt, dass es in jedem Kanal um mehrere Arten von Zwecken geht, die ineinandergreifen. So müssen die Nutzer überhaupt zum Eintritt in den eigenen Kanal und zu Aktivitäten motiviert werden. Dann sollten diese die Inhalte und den Kanal des Unternehmens selbst zu weiteren Nutzern im Netzwerk verbreiten. Und schliesslich geht es letzten Endes darum, die eigentlich geschäftsrelevanten Effekte hervorzurufen.

Schritt 3: Entwicklung von Informationsstrategien

Je genauer die Zielgruppen und die Zwecke benannt sind, desto konkreter kann auch daran gearbeitet werden, die Zielgruppen zu diesen zu motivieren. KMU sollten sich nicht nur darauf konzentrieren, ihre eigenen Absichten als Botschaften zu kommunizieren. Zunächst geht es erst mal darum, den Usern etwas zu geben, was diesen einen direkten Nutzen bringt. Daher ist es sehr wichtig, die Zielgruppen klar abzugrenzen, damit eine konkrete Vorstellung entwickelt werden kann, was diese mögen und nachfragen. Nützliche Inhalte können zum Beispiel aus Unterhaltung oder relevanten Informationen bestehen.

Werden die User gut mit relevanten Inhalten bedient, dürfen dann auch Botschaften mit



KMU sollten sich nicht nur darauf konzentrieren, ihre eigenen Absichten zu kommunizieren.

eigenen Zielen eingebracht werden. Trotzdem sind plumpe Werbebotschaften (im Outbound-Bereich) in den meisten Fällen zu vermeiden, ausser die Kanäle versprechen dies explizit (z.B. Sonderangebote, Aktionen). Im Inbound-Bereich geht es eher darum, Meinungen und Informationen von der Zielgruppe abzufragen. Es erscheint grundsätzlich ratsam, die eigenen Absichten nach dem «Foot-in-the-Door»-Prinzip langsam zu steigern, und stets darauf zu achten, wie die Community darauf reagiert.

Schritt 4: Verortung der Zielgruppen und Umsetzungsplanung

Die vierte Frage bezieht sich darauf, wo die jeweiligen Zielgruppen überhaupt zu erreichen sind. Nur mit einer klaren Definition der Zielgruppe und der Zwecke lässt sich ableiten, in welchen sozialen Medien die jeweiligen Beziehungen zu etablieren sind. Über alle Social Media Plattformen existieren Statistiken zu demografischen Merkmalen, in denen erkennbar ist, inwieweit welche User-Gruppen dort vertreten sind. Zudem

kann das Unternehmen selbst recherchieren, in welcher Zahl und inwieweit bereits User in bestimmten Plattformen zu relevanten Themen und Inhalten kommunizieren. Die einzelnen Social Media Plattformen unterscheiden sich zudem auch darin, welche Inhalte in welchen Interaktionsformen kommuniziert werden. Es gibt Plattformen, die eher auf bestimmte Content-Formate ausgerichtet sind (z.B. YouTube für Videos oder Pinterest für Fotos), andere, die eher auf kundenspezifische Profile und deren Vernetzung fokussieren (z. B. Xing und LinkedIn im B2B-Bereich) oder jene, auf denen Inhalte frei kursieren (z. B. Twitter).

In den letzten Jahren ist eine zunehmende Konsolidierung zu beobachten, so dass mittlerweile die meisten Plattformen die üblichen Funktionalitäten in irgendeiner Form anbieten. Letzten Endes geht es darum, die Plattformen zu identifizieren, in denen eine der eigenen Zielgruppen hinreichend vertreten ist und in der auf eine Art und Weise kommuniziert wird, die zum Unternehmen und dessen Absichten passt. ●

