



Foto: Simon Law – Lizenz: CC BY-SA
Wer nicht zuhört, führt keinen Dialog – erst recht im Social Web.

Erst denken, dann reden

Erfolgreiche Social-Media-Strategien mit dem POST-Framework entwickeln

Das Web 2.0 bietet Unternehmen enorme Möglichkeiten, ihre Kundenkommunikation und ihr Marketing zu verbessern. Social Media heißt das Zauberwort, gemeint ist die persönliche und authentische Kommunikation mit Kunden auf Augenhöhe. Entscheidend dabei ist weniger die Auswahl der richtigen technologischen Tools, seien es Twitter, Facebook oder das eigene Blog, sondern vielmehr die richtige Strategie. Denn nur Unternehmen, die planvoll mit dem Thema Social Media umgehen, werden langfristig erfolgreich sein. [↘ Johannes Kleske](#)

Das Essen war mal wieder fantastisch. Mutter hatte eingeladen und die ganze Verwandtschaft war gekommen, um zu genießen, wofür sie den ganzen Tag in der Küche gestanden hatte. Der Nachtisch war bereits verspeist und nun erging man sich bei Espresso und Tee darin, die Köchin mit Lob zu überschütten, als plötzlich der Sohn, erfolgreicher Mittelständler, von seinem Stuhl aufsprang und überschwänglich rief: „Mutter, du hast dich mal wieder selbst übertroffen. Du hast so viel Liebe investiert.“ „Was schulde ich dir dafür?“, fragte er, während er seine Brieftasche zückte. Es war das letzte Mal, dass er zu einer Familienfeier eingeladen wurde. Was war passiert?

Dan Ariely erzählt diese Geschichte in seinem Buch „Predictably Irrational“ als Beispiel dafür, dass wir mit zwei unterschiedlichen

Formen von Beziehungen leben. Da gibt es zum einen die sozialen Beziehungen, die wir vor allem mit Familie und Freunden führen. Sie basieren auf Liebe und Freundschaft und führen zum Beispiel dazu, dass wir Freunden in unserer Freizeit beim Umziehen helfen, ohne dafür eine Bezahlung zu erwarten. Zum anderen gibt es Geschäftsbeziehungen, die darauf beruhen, dass der eine dem anderen Geld für eine Dienstleistung bezahlt.

Übergänge von der einen Form in die andere gibt es immer wieder. Dabei ist der Wechsel von der Geschäftsbeziehung zur sozialen recht üblich, etwa bei Geschäftspartnern, die Freunde werden. Was die Geschichte oben so unangenehm gemacht hat, ist der Übergang in die andere Richtung: von einer sozialen in eine Ge-

schäftsbeziehung. Sobald Geld ins Spiel kommt, wird eine Grenze überschritten.

Diese Erkenntnis spielt auch fürs Marketing eine große Rolle. Seit vielen Jahren versuchen Unternehmen, ihren Kunden durch ihr Marketing zu vermitteln: „Wir gehören zur Familie und sind immer für dich da.“ Mit Social Media sind diese Bemühungen auf einem neuen Level angekommen. Wie kein anderes Medium zuvor ermöglicht Social Media die direkte und vor allem persönliche Konversation zwischen Kunden und Unternehmen. Facebook, Twitter und Corporate Blogs sind nur einige Beispiele, wie Unternehmen versuchen, ins Gespräch zu kommen und dabei die Grenze zwischen Geschäftsbeziehung und sozialer Beziehung zu überschreiten.

Leider endet dieser Versuch häufig recht ähnlich, wie die oben erwähnte Geschichte: Ein Unternehmen baut soziale Beziehungen auf und zerstört diese dann durch die plötzliche Rückkehr zur Geschäftsbeziehung. Beispiele kennen wir alle. Das eine Unternehmen gibt sich als Freund, schickt aber bei Verzug sofort sein Inkassounternehmen. Ein anderes veröffentlicht Videos auf YouTube, mahnt dann aber Benutzer ab, die das Video einbetten. Weil soziale Beziehungen für uns so wichtig sind, zerstören plötzliche Übergänge zurück in die Geschäftsbeziehungen auf lange Sicht unser Vertrauen. Viele Unternehmen machen sich durch unüberlegte und vorschnelle Social-Media-Aktionen dauerhaft ihre Beziehung zu ihren Kunden kaputt. Wer dies vermeiden möchte, muss den Aufbau der sozialen Beziehungen langfristig und strategisch angehen.

Das POST-Framework

Charlene Li und Josh Bernoff von Forrester Research haben mit ihrem Buch „Groundswell“ (inzwischen unter dem eher nichtssagenden Namen „Facebook, YouTube, Xing & Co.“ auch auf Deutsch erschienen) 2008 das erste große und fundierte Framework vorgestellt, mit dem sich eine Social-Media-Strategie entwickeln lässt. Zahlreiche Gespräche mit großen und kleinen Unternehmen über deren Erfahrungen mit Social Media wurden von Li und Bernoff auf die Formel „POST“ verdichtet. „POST“ steht dabei für People, Objectives, Strategy und Technology oder auf Deutsch: Zielgruppe, Ziele, Strategie und Technologie.

Bereits hier lässt sich ein deutlicher Unterschied in der Herangehensweise an eine Social-Media-Strategie im Unterschied zur gängigen Praxis erkennen. Für viele beginnt der Einstieg in Social Media mit Sätzen wie „Wir brauchen auch so ein Blog“ oder „Ich richte mal einen Twitter-Account ein“. Bei POST laufen Blogs und Twitter unter „Technology“ und stehen ganz am Ende. Erst wenn man die Zielgruppe genau kennt (People), die Herangehensweise definiert hat (Objectives) und die langfristige Richtung sowie die Auswirkungen für das Unternehmen klar sind (Strategy), macht man sich Gedanken, mit welchen Technologien und Mitteln man das Ganze umsetzt. Dadurch wird vermieden, dass man nur Trends hinterherläuft, die gar nicht zur eigenen Strategie oder Zielgruppe passen.

People – Wie ist die Zielgruppe im Web aktiv?

Der erste Schritt in Richtung einer erfolgreichen Social-Media-Strategie beginnt immer mit den Menschen, mit denen man in Dialog treten möchte. Nur wenn man genau weiß, mit wem man es zu tun hat, kann man die richtigen Worte und Bilder finden. Dazu sollte man als erstes die Zielgruppe definieren. Alter, Geschlecht, Einkommen und Land sind erste grobe Merkmale, die beim Eingrenzen helfen. Die meisten Unternehmen haben in der Regel eine recht

genaue Vorstellung, mit wem sie reden wollen. Wo das noch nicht der Fall ist, können die zahlreich angebotenen Studien, zum Beispiel zu den Sinus-Milieus [1], einen ersten Einstieg in die Thematik bieten.

Wenn man weiß, mit wem man reden will, kommt die entscheidende Frage: Wie ist die Zielgruppe im Web aktiv? Viele Social-Media-Kampagnen scheitern daran, dass sie von der Zielgruppe gar nicht wahrgenommen werden, weil die sich mit anderen Dingen beschäftigt. Man kann die beste Facebook-Applikation entwickelt haben – wenn die Zielgruppe sich nicht in Social Networks aufhält, ist die Anwendung nutzlos für die eigenen Ziele. Auch hier gibt es zahlreiche Studien, die ständig neue Informationen über die Aktivitäten der Konsumenten im Web liefern. Die Agentur Razorfish (Arbeitgeber des Autors) gibt beispielsweise den FEED-Report [2] heraus.

Forrester selbst bietet eine Studie an, mit der man sich einen ersten Überblick über das Verhalten der eigenen Zielgruppe im Web verschaffen kann. In den Social Technographic Profiles (STP) sind sechs Gruppen von Internetnutzern definiert, die unterschiedlich aktiv sind.

Creator	Schreiben Blogartikel, pflegen eine eigene Website oder laden ein Video auf YouTube hoch.
Critics	Reagieren auf Inhalte, kommentieren, schreiben Reviews, bewerten.
Collectors	Abonnieren RSS-Feeds, taggen Inhalte (z. B. auf delicious), voten.
Joiners	Haben ein Profil in einem Social Network.
Spectators	Lesen Blogs, schauen Videos an, hören Podcasts.
Inactives	Führen keine dieser Tätigkeiten aus.

Forrester führt seit 2007 jedes Jahr in allen großen Ländern Umfragen durch, um die Größe der jeweiligen Gruppen nach Alter, Land und Geschlecht zu bestimmen. Auf der Website von Forrester [3] hat man Zugriff auf diese Zahlen und kann sich das passende STP für die eigene Zielgruppe zusammenstellen.

Objectives – ins Gespräch kommen

Sobald man ein möglichst genaues Bild von den Aktivitäten der Zielgruppe im Web hat, überlegt man sich als nächstes, wie man mit ihr interagieren will. Der Weg der Interaktion kann je nach Zielgruppe und eigenen Kommunikationspräferenzen sehr unterschiedlich ausfallen. Das POST-Framework hat als Richtlinie fünf allgemeine „Bausteine“ (Objectives) definiert, die als kreatives Sprungbrett dienen können. Aus diesen stellt man sich die eigene Herangehensweise zusammen. Dabei kommen in der Regel mehrere zum Einsatz, aber nicht zwingend alle.

Zuhören

Jede gute Konversation beginnt mit Zuhören. Nur wer sich zuerst ein Bild macht, was der Standpunkt des anderen ist und in welcher Art und Form er diesen vermittelt, kann angemessen reagieren. Viele klassische Marketing- und PR-Experten tun sich damit schwer. Aber Fakt bleibt: Wer nicht zuhört, führt keinen Dialog und wird im Social Web langfristig keinen Erfolg haben.

Auf der anderen Seite eröffnen die Möglichkeiten des Zuhörens im Social Web fantastische Möglichkeiten, der eigenen Zielgruppe zu lauschen und wertvolle Einblicke zu bekommen, ohne dabei selbst überhaupt schon aktiv werden zu müssen. Im Gegensatz zu klassischer Marktforschung werden die Ergebnisse dabei nicht

durch sterile Laborumgebungen verfälscht. Wichtig ist allerdings, dass der Anteil der Creator und Critics in der Zielgruppe über 15 Prozent liegt, um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten.

Inzwischen gibt es eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten, wie man zuhören beziehungsweise monitoren kann. Das fängt bei der einfachen Suche in Blogsuchmaschinen oder auf search.twitter.com an und geht bis zu ausgefeilten Buzz-Monitoring-Systemen von Anbietern wie Vico Research und Ethority, die qualitative Auswertungen zur Stimmung und Krisenfrüherkennung ermöglichen.

Der direkte Zugang zu den Meinungen der Zielgruppe kann wertvolle Ideen über die Bedürfnisse, Wünsche und Kritikpunkte der Kunden liefern, aus denen sich häufig gezielte Maßnahmen ableiten lassen. Monitoring ist der einzige „Baustein“, den jedes Unternehmen unbedingt betreiben sollte. Das Web spricht sowieso schon über einen, die Frage bleibt, ob man zuhören will.

Reden

Wer die Konversationen um die eigenen Marken und Produkte per Monitoring verfolgt, wird eher früher als später zu dem Punkt kommen, an dem er einsteigen will. Sei es, um die eigene Perspektive in einer Diskussion zu vertreten oder um einem Kunden bei einem Servicefall zu helfen. Auch hier zeigt sich, warum es sinnvoll ist, zuerst zuzuhören. Denn dies heilt vom Vorsatz, als erstes die eigenen Inhalte vermitteln zu wollen, ohne auf den anderen einzugehen. Wer zuerst zuhört und sich dann am Dialog beteiligt, kann seinen eigenen Standpunkt festigen (wo möglich) und korrigieren (wo nötig), um ihn dann auch in andere Konversationen zu tragen. So bilden wir als Menschen unsere Meinungen – das gilt genauso für online wie offline.

Zu den unendlichen Möglichkeiten des Redens werden seit Jahren Bücher, Blogs und sonstige Medien befüllt. Entscheidend sind zwei Punkte:

- **Anfangen:** Es wird zu viel Zeit mit großen Strategien und kleinen Details verbracht. Reden im Social Web ist ein konstanter Prozess, der sich ständig verändert. Nur wer daran teilnimmt, kann besser werden. Deswegen lieber klein und vorsichtig sofort anfangen, als zu lange auf die perfekte Lösung zu warten.
- **Die passende Form wählen:** Unzählige Corporate-Blogs liegen brach, weil man jedem CEO erzählt hat, er müsse nun auch bloggen, obwohl ihm das geschriebene Wort als Ausdrucksform vielleicht gar nicht liegt. Das Gleiche passiert nun mit Twitter. Deswegen heißt es: ausprobieren und Experimente wagen.

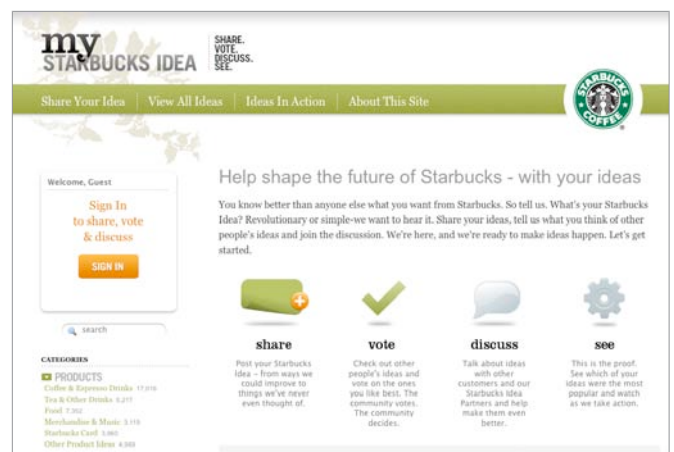
Bestärken

Auch wenn jedes Unternehmen an der Konversation beteiligt sein sollte, so ist es doch nicht immer nötig, dass es dies explizit selbst tut. Gerade stärkere Marken können mit ihren enthusiastischen Fans rechnen, der Sorte Kunden, deren Verbindung mit dem Unternehmen weit über das genutzte Produkt hinausgeht. Als Beispiel sei hier Apple genannt. Wer sich schon einmal in einem Forum oder Blogartikel leicht kritisch zu dieser Marke geäußert hat, weiß, dass Apple hier kaum die eigene Stimme erheben muss. Zahlreiche Fans setzen sich leidenschaftlich für ihre Lieblingsmarke ein.

Ein begeisterter Markenfan ist die beste Stimme, die sich ein Unternehmen wünschen kann. Mehr und mehr Unternehmen verstehen dieses Potenzial und kümmern sich speziell um ihre treuesten Anhänger. Sie bekommen Zugang zu exklusiven Informationen

und können Wünsche äußern. Ford arbeitet gerade nach diesem Ansatz bei der Einführung des Fiestas in den USA in 2010. 100 Personen aus der Creator-Zielgruppe wurden ausgewählt und bekommen nun für sechs Monate Zugang zu einem Fiesta. In dieser Zeit müssen sie verschiedene Missionen erfüllen und darüber im Social Web ausführlich berichten.

Lego geht noch einen Schritt weiter. Das Unternehmen hat ein exklusives Ambassadorprogramm für seine „Adult Fans of Lego“ (erwachsene Lego-Fans, kurz AFOLs) ins Leben gerufen. Jedes Jahr werden 30 AFOLs ausgewählt, die sich um die Community verdient gemacht haben. Sie bekommen exklusiven Zugang zum Unternehmen und werden nach ihren Meinungen zu Produkten und Kampagnen befragt. Dafür werden sie in Legosteinen bezahlt. Die Aufnahme in das Programm gilt als die höchste Auszeichnung in der Community.



Starbucks fragt Kunden auf einer eigens dafür eingerichteten Plattform nach ihren Wünschen und geht auf diese auch ein.

Unterstützen

Auch wenn die Firmenwebsite etwa anderes verspricht, sind die meisten Unternehmen nicht unbedingt allwissend, was ihre eigenen Produkte angeht. In der Praxis wissen manchmal viele Benutzer eines Produkts sogar deutlich mehr über die Handhabung und Reparatur als zum Beispiel die Servicemitarbeiter und sind sogar gerne bereit, ihr Wissen weiterzugeben. Für Unternehmen bietet sich hier die Möglichkeit, die Kunden enger an sich zu binden und gleichzeitig Geld zu sparen, indem sie ihnen eine Plattform zur Verfügung stellen, auf der sie sich gegenseitig helfen können. Der Vorteil einer solchen Community gegenüber etwa einer Hotline liegt klar auf der Hand: Jede Antwort kann von unzähligen anderen gelesen werden, ohne dass immer wieder die gleichen Fragen gestellt werden müssen. Außerdem gibt eine solche Plattform wertvolle Einblicke in die Probleme, Herangehensweisen und Wünsche der Kunden.

Einbeziehen

So etwas wie der heilige Gral der Interaktion eines Unternehmens mit dem Social Web ist die Einbeziehung der Kunden in das Unternehmen. Starbucks hat dies im letzten Jahr sehr erfolgreich mit der Plattform „MyStarbucksIdea.com“ praktiziert. Auf der Plattform kann jeder seine Wünsche an Starbucks äußern. Dazu gehören Dinge wie „Günstigerer Kaffee“, „Mehr gesunde Snacks“ und „Veranstaltungstipps in der Nähe“. Bis Anfang Mai 2009 wurden über 70.000 Ideen und Wünsche geäußert.

Andere Benutzer haben die Möglichkeit, die Einträge zu bewerten und Kommentare zu schreiben. Das Ganze wird von einem Starbucks-Team betreut, das zu den verschiedenen Wünschen Stellung bezieht, Hinweise auf bereits umgesetzte Wünsche gibt und das Ganze in einem Blog begleitet. Durch diese Möglichkeit der Einflussnahme bekommen die Benutzer eine gefühlte Teilhaberschaft an dem, was bei Starbucks passiert. Starbucks wiederum bekommt Unmengen an gewichteten Verbesserungsvorschlägen und Einblicken in die Wünsche und Vorstellung seiner Kunden.

Strategy – Wo soll es langfristig hingehen?

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, geht es bei Social-Media-Aktionen vorrangig um den Aufbau einer Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Und wie ebenfalls bereits dargestellt, führt es für das Unternehmen zu enormen Problemen in der Wahrnehmung des Kunden, wenn sich die Herangehensweise plötzlich verändert. Im Strategy-Teil des POST-Frameworks geht es deshalb darum, darüber nachzudenken, wo es mit der anvisierten Zielgruppe langfristig hingehen soll. Will man sie eher enger an das Unternehmen binden? Will man einen Kreis von engagierten Markenfans aufbauen? Es geht darum, ein Ziel zu definieren und festzulegen, wo man in drei bis sechs Jahren in der Beziehung zur Zielgruppe stehen möchte. Diese Zielvorgabe hat wiederum Auswirkungen auf die Wahl der Bausteine (Objectives). Aus diesem Grund kann das POST-Framework auch nicht Schritt für Schritt „durchlaufen“, sondern muss als Ganzes angegangen werden.

Nachdem das langfristige Ziel und die Mittel, um es zu erreichen, bestimmt wurden, ist es wichtig, sich die Auswirkungen für das eigene Unternehmen klar zu machen. Die Folgen eines Engagements im Social Web haben in der Regel deutlich weitreichendere Konsequenzen innerhalb eines Betriebs, als das im Allgemeinen vermutet wird. Dazu sollte man sich Fragen wie die folgenden stellen: Ist unsere Unternehmenskultur bereit für den offenen Dialog mit dem Kunden (viele Premium-Marken scheitern bereits an diesem Punkt)? Ist mein Unternehmen bereit, langfristig Budgets für das Social-Media-Engagement bereitzustellen? Was wird die Marktforschungsabteilung sagen, wenn die Ergebnisse aus dem Social-Media-Monitoring an Bedeutung gewinnen? Wie wird die Entwicklungsabteilung mit den Wünschen der Kunden und Markenfans umgehen? Wie werden Partner und Lieferanten auf das weitergeleitete Feedback aus den Serviceplattformen reagieren?

Es geht nicht darum, all diese Fragen positiv beantworten zu können, bevor man erste Schritte im Social Web wagt. Vielmehr geben sie einen Richtwert, wo man als Unternehmen gerade steht und in welchen Bereichen man zuerst ansetzen sollte. Auch sollte so klar werden, dass ein Social-Media-Engagement keine isolierte Aufgabe der Marketing- oder PR-Abteilung ist. Der Verantwortliche sollte es sich deswegen zur Aufgabe machen, alle Abteilungen in die Prozesse miteinzubeziehen und sie konstant auf dem Laufenden zu halten.

Technology – Wie setzt man das alles um?

Im POST-Framework macht man sich wie gesagt erst ganz zum Schluss Gedanken darüber, welche Mittel man einsetzt, um die langfristigen Ziele und Objectives mit der Zielgruppe zu erreichen. An dieser Stelle werden dazu keine weiteren Empfehlungen ausgesprochen, denn dieser Bereich des Frameworks ist den stärksten Veränderungen unterworfen. Ständig kommen neue Mittel dazu. Ob man nun per Blog, viralem Video oder Twitter redet, ist aber weitgehend zweitrangig.



Die Fluglinie Virgin Airlines ist sehr aktiv im Social Web und kommuniziert mit ihren Kunden unter anderem über eine spezielle Community-Website.

Fazit

Auch ein Jahr nach seiner Veröffentlichung ist das POST-Framework von Forrester Research immer noch das umfassendste systematische Werkzeug, um eine Social-Media-Strategie zu entwickeln und sich so optimal für einen dauerhaften Erfolg in der Konversation im Social Web aufzustellen. Aber auch die beste Strategie bringt einem im Web wenig, wenn das eigene Produkt den Erwartungen nicht standhält und die Mitarbeiter die Kunden statt als Könige eher als notwendiges Übel sehen. Social Media kann immer nur ein Verstärker dessen sein, was die eigene Unternehmenskultur ausmacht.

Unternehmen wie der Schuhhersteller „Zappos“ und die Fluglinie „Virgin America“, die ständig die Extrameile für ihre Kunden gehen, haben deshalb im Social Web außergewöhnlichen Erfolg. Für sie ist ihr Social-Media-Engagement die beste Möglichkeit, noch näher an ihre Kunden heranzukommen. Und wer im Web nach Berichten zu den beiden Unternehmen sucht, wird schnell merken, wie begeistert die Kunden über dieses Engagement sind. Aber auch dieser Erfolg kommt nicht über Nacht. Der Aufbau von Beziehungen braucht Zeit und ständige Anpassungen. Erfolg im Social Web ist vor allem ein Erfolg des langen Atems. ✕

Links und Literatur [↗ Softlink 2362](#)

- [1] Studie zu Sinus-Milieus: <http://www.sinus-sociovision.de/2/2-3.htm>
- [2] FEED-Report zu Consumer Experience: <http://feed.razorfish.com>
- [3] Website zum Buch „Groundswell“: <http://groundswell.forrester.com>

Der Autor



Johannes Kleske, 29, arbeitet als strategischer Konzepter und Informationsarchitekt bei der Agentur Neue Digitale/Razorfish in Frankfurt, wo er Social-Media-Strategien und -Konzepte für Kunden wie Gruner+Jahr, adidas und Audi entwickelt. Johannes ist aktiver Teilnehmer der Barcamp-Szene in Deutschland und beschäftigt sich zur Abwechslung mit Streetart, Design und Fotografie. Er bloggt auf <http://tautoko.info> und twittert unter <http://twitter.com/jkleske>.