

Der Wandel der Kommunikationsgewohnheiten wurde vor etwa zehn Jahren mit dem Begriff Web 2.0 propagiert und erfährt nun im Zuge der Verbreitung der sozialen Netzwerke einen enormen Schub: Die One-to-Many-Kommunikation, wie man sie auch noch von klassischen Websites her gewohnt ist, wandelt sich zu einer Many-to-Many-Kommunikation. Was aber bedeutet dieser Wandel für die Beziehung von Unternehmen zu ihren Kunden? Und welche Besonderheiten existieren im Vergleich zu klassischen Kommunikationskanälen wie Telefonie oder E-Mail? Wer sich mit dem Thema Social Media beschäftigt, kommt nicht umhin, Maßnahmen zum Qualitätsmanagement zu ergreifen. Doch schon lange bevor aus Social Media ein Marketinghype geworden ist, wurden Informationen im Internet ausgetauscht: Produkte werden seither als Geheimtipp gehandelt, Kunden teilen Erfahrungen, die sie mit einem Unternehmen ge-

auch die Kunden bewegen. Das wird häufig Facebook sein, sich aber in den seltensten Fällen darauf beschränken. Deshalb ist es zunächst wichtig, die eigene Zielgruppe zu kennen und deren Social Media-Aktivitäten zu analysieren. Im B2B-Bereich kann die Erkenntnis aber auch lauten, dass der eigenen Zielgruppe noch keine adäquate Plattform zur Verfügung steht und der Zuspruch für eine eigene Community groß wäre.

Eingeschränkte Handlungsautonomie

Wie für jede Kommunikationsform gilt jedoch auch im Social Media-Umfeld: Je größer die Anschlussfähigkeit der eigenen Beiträge, desto größer die zu erwartende Aufmerksamkeit und Reichweite. Da es sich bei allen Social Media-Aktivitäten um ein Agieren in Netzwerken handelt, kann es immer wieder auch zu unerwarteten Kommu-

nicationsanschlüssen kommen. Dieser unter Umständen virale Effekt birgt gleichfalls Risiken und Chancen für Unternehmen: Im besten Fall wird eine Marketing- oder PR-Botschaft effizient in Netzwerken verteilt; im schlimmsten Fall eskaliert eine Kundenbeschwerde mit spürbaren Konsequenzen. Es gibt bekanntlich inzwischen zahlreiche Beispiele von Unternehmen und Organisationen, deren erste Berührungen mit der „neuen Macht der Nutzer“ schmerzhaft ver-

lief, etwa weil sie aufkeimende Kritik ignorierten oder Kritiker gar zum Schweigen bringen wollten. So erregte Jeff Jarvis große Aufmerksamkeit, als er 2005 seine Unzufriedenheit über dem Dell-Laptop und den Kundenservice auf seinem Blog publik machte und dadurch eine Lawine auslöste, die zu einem Absturz des Aktienkurses des Unternehmens um 39 Prozent führte. Die Lektion, die in diesen Fällen gelernt werden musste, war stets: Das Zeitalter der klassischen Marketingkommunikation ist vorüber. Die User beeinflussen das Erscheinungsbild einer Marke und gestalten es aktiv mit. Und: Der Verbraucher erzeugt Marketingbotschaften oder auch inhaltlichen Content, der außerhalb des Einflusses des Herstellers liegt. Ein Beispiel liefert hier die Oyo-Facebook-Seite von Thalia.de. Dort finden sich ausführliche Problembeschreibungen zur Akku-Laufzeit nach einem Software-Update für den Oyo E-Book-Reader neben entsprechenden Hilfen zur Lösung des Problems durch andere Nutzer der Facebook-Seite. Dieses Beispiel zeigt: Wo im Problemfall der Kundenservice kontaktiert wurde und wird, wird zunehmend im Rahmen von Social Media-Angeboten gepostet und das mit einer Hilfestellung aus der Community. Damit verlieren die Unternehmen einen Teil der eigenen Handlungsautonomie und vor allem der Handlungsinitiative.

Konsequenzen für das Qualitätsmanagement

Neben dem Kundenservice sind vor allem Marketing und PR im Social Media aktiv, doch die Abteilungszuständigkeiten verweisen zusehends. Aus der Perspektive des Kundenservice, dessen Domäne die One-to-One-Kommunikation ist, erweitert sich das Aufgabenspektrum in Richtung einer One-to-Many-Kommunikation. Für alle drei Bereiche gilt: die Zuständigkeit müssen klar definiert, Kampagnen und Maßnahmen gut abgestimmt sein. Denn eine inkonsistente Kommunikation wird im Social Media-Umfeld umgehend transparent und von den Nutzern sanktioniert. Unabhängig davon, ob Botschaften im Rahmen des Social Media vom Unternehmen oder Kunden platziert werden, stehen diese einer großen, anonymen Öffentlichkeit zur Verfügung und verbreiten sich entsprechend der Relevanz.

Da die Dienstleistung Social Media nicht nur vom Unternehmen und dessen Beauftragten realisiert wird, sondern auch von Kunden und Interessenten, stellen sich besondere Herausforderungen an das Qualitätsmanagement und die Steuerung der Dienstleistungserbringung. Galt es bisher, die Ziele und Interessen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu harmonisieren, tritt nun ein weiterer Akteur mit eigenen Interessen auf, der sich der direkten Steuerung vollkommen entzieht. Daher kommt der Transparenz über die unternehmensbezogenen Social Media-Aktivitäten aller beteiligten Parteien eine enorme Bedeutung zu. Analog zu klassischen Dienstleistungen benötigt der Social Media-Manager dabei Transparenz über die Dimensionen Quantität, Inhalte und Kommunikation.

Die Dimension Quantität umfasst beispielsweise Aspekte wie die Anzahl der Nutzer der Social Media-Angebote des Unternehmens, Kennzahlen zur quantitativen Wirkung von der Aktionen oder zur Erfassung der Kontaktstrecken der Aktionen. Wie weit hat sich die Botschaft verteilt? Wie oft erfolgte Feedback auf die Kampagne? Aus der Perspektive des Kundenservice sind darüber hinaus Produktivitätskennzahlen und durchschnittliche Bearbeitungszeiten relevant, ebenso wie die Frage nach der Anzahl der – noch nicht – beantworteten Anfragen über die entsprechenden Kanäle. Beachtenswert ist dabei, dass schriftliche Antworten in sozialen Medien leicht Dialogcharakter erhalten und neben der Antwort durch einen Repräsentanten des Unternehmens auch Rückmeldungen aus dem Netzwerk erfolgen. Richtige Antworten aus der Sicht des Produktes oder Herstellers können dabei aus der Sicht des Netzwerkes falsch sein, da dort auch vergleichbare Produkte anderer Hersteller rezipiert und diskutiert werden. Die Einteilung in richtig und falsch bekommt eine neue Dimension.

In diesem Zusammenhang können Kennzahlen hilfreich sein, die ausdrücken, wie konsistent die Antworten in den Kanälen und gegenüber anderen Kommunikationskanälen des Unternehmens ausfallen. Genauso interessant sind Messungen zu gegenläufigen Antworten und Ratschlägen aus dem Netzwerk und Empfehlungen von Wettbewerbern aufgrund einer Fehlersymptomatik oder eines fehlenden Produktnutzens.

Instrumente zur Kennzahlmessung

Der Aspekt Kommunikation ist schwierig. Aus der Sicht des Unternehmens umfasst der Aspekt Kennzahlen zu Kommunikationsstandards – Netiquette –, Sprachgebrauch sowie der Anwendung von Kommunikationstechniken wie Beschwerdemangement,

EIN NUTZER UNTER NUTZERN

Social Media ist nicht nur ein weiterer Kanal, den Unternehmen nutzen können, um potenzielle Kunden in One-to-Many-Manier zu adressieren – vielmehr sind Unternehmen in sozialen Medien nichts weiter als User unter Usern. Das Unternehmen wird Kunde der eigenen Marke. Das eröffnet ungeahnten Möglichkeiten, etwa die, im direkten Dialog mit den Kunden mehr über deren Bedürfnisse zu erfahren, auf Kritik zu reagieren und Anregungen aufzugreifen, auch wenn dies fernab der fokussierten Kanäle stattfindet. Dafür ist es wichtig, das Monitoring den Kommunikationsgepflogenheiten der Zielgruppe anzupassen, um wesentliche Trends oder kritische Entwicklungen nicht zu übersehen.

Einwandbehandlung oder Bedarfsanalyse. Aus der Perspektive der Kunden sind hier Aspekte der Sprachfärbung wichtig. Zentrale Frage ist, ob das Unternehmen und dessen Produkte positiv oder negativ konnotiert werden. Eng damit verbunden ist die Frage der Nutzerzufriedenheit. Diese kann aus dem verwendeten Sprachgebrauch in den Postings ermittelt werden.

Darüber hinaus lassen sich Social Media-Kanäle gezielt nutzen, um Zufriedenheitsbefragungen durchzuführen. Fragen und damit Kennzahlen zur Loyalität, Kompetenzerwartung und -zufriedenheit sowie zur Freundlichkeit der Servicemitarbeiter sind Aspekte, die bei Befragungen zu einem Servicekontakt auch hier relevant sind. Bei der Interpretation ist allerdings zu beachten, dass die Rückmeldung in den seltensten Fällen für alle Servicekontakte verallgemeinert werden kann, da die Eigenschaften der Stichprobe Social Media-Nutzer nicht notwendigerweise mit der Grundgesamtheit

aller Servicekontakt-Suchenden übereinstimmen.

Aus der Perspektive der Social Media-Prozesse bedarf es intern der Transparenz: Funktioniert die Abstimmung der unternehmensinternen Akteure? Funktionieren Prozesse des Monitoring und technische Schnittstellen zwischen den Social Media-Angeboten und den Kommunikationseinrichtungen? Werden Eskalationsprozesse initiiert, wenn die Voraussetzungen dafür eintreten? Alle diese Aspekte sollten in einem Kennzahlensystem erfasst und laufend ausgewertet werden. Die Kennzahlen sollten eindeutig definiert und in einem Handbuch mit ihren Schwellwerten dokumentiert werden. Zur Vereinfachung der Interpretation der Kennzahlen ist eine einheitliche Skalierung der Messgrößen angeraten. Die Ausgestaltung des Kennzahlensystems orientiert sich dabei an den strategischen Zielsetzungen der eigenen Social Media-Aktivitäten.

Dem Social Media-Manager stehen dazu auf der einen Seite Softwarelösungen zur Verfügung, um die Kanäle zu screenen und ermittelte Anfragen zu bearbeiten oder die Tonalität der

Kundenaussagen zu analysieren. Auf der anderen Seite ersetzt die Technik aber nicht den persönlichen Blick auf die Social Media-Aktivitäten des Unternehmens. Hier kann auf bewährte Instrumente wie Prozessbeobachtungen, Mystery Activities, Wissenstests für die antwortenden Akteure seitens des Unternehmens oder auf Spotbefragungen zur Abfrage der Nutzerzufriedenheit zurückgegriffen werden. Restriktionen ergeben sich allerdings aus dem Datenschutzrecht – Verbot personenbezogener Auswertungen, Bewegungsdaten im sozialen Netzwerk –, aus einschlägigen branchenspezifische Regelungen oder aus Regelungen zum Arbeitnehmerschutz – Verbot der Dauerüberwachung der eigenen Mitarbeiter.

**Frank Kilian,
Heiko Lewandowski-Rothe**



Frank Kilian ist Dipl.-Kulturwissenschaftler und Web-Konzepter, Heiko Lewandowski-Rothe ist Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Eisq. kilian@foolscreen.de heiko.lewandowski@eisq.eu

Facebook-Feedback in Zahlen

Fällt das Schlagwort Social Media, geht es meist sofort um bekannte soziale Netzwerke und Dienste wie Facebook, Twitter, Google+ oder LinkedIn. Dies wird jedoch der Tragweite des Begriffs nicht gerecht. Social Media steht nicht für eine technische Neuerung, sondern für einen völligen Wandel der Kommunikationsgewohnheiten.

macht haben oder üben Kritik – sei es in Kundenrezensionen eines Shops, Foren, Blogs oder über soziale Netzwerke. Wenn sich Unternehmen heute überlegen, selbst in Social Media zu investieren, werden sie feststellen, dass ihre Kunden, Wettbewerber und Geschäftspartner längst damit begonnen haben.

Um mit seinen Kunden in Dialog treten zu können, ist es wichtig, selbst auf den Plattformen vertreten zu sein, auf denen sich

Umständen virale Effekt birgt gleichfalls Risiken und Chancen für Unternehmen: Im besten Fall wird eine Marketing- oder PR-Botschaft effizient in Netzwerken verteilt; im schlimmsten Fall eskaliert eine Kundenbeschwerde mit spürbaren Konsequenzen. Es gibt bekanntlich inzwischen zahlreiche Beispiele von Unternehmen und Organisationen, deren erste Berührungen mit der „neuen Macht der Nutzer“ schmerzhaft ver-