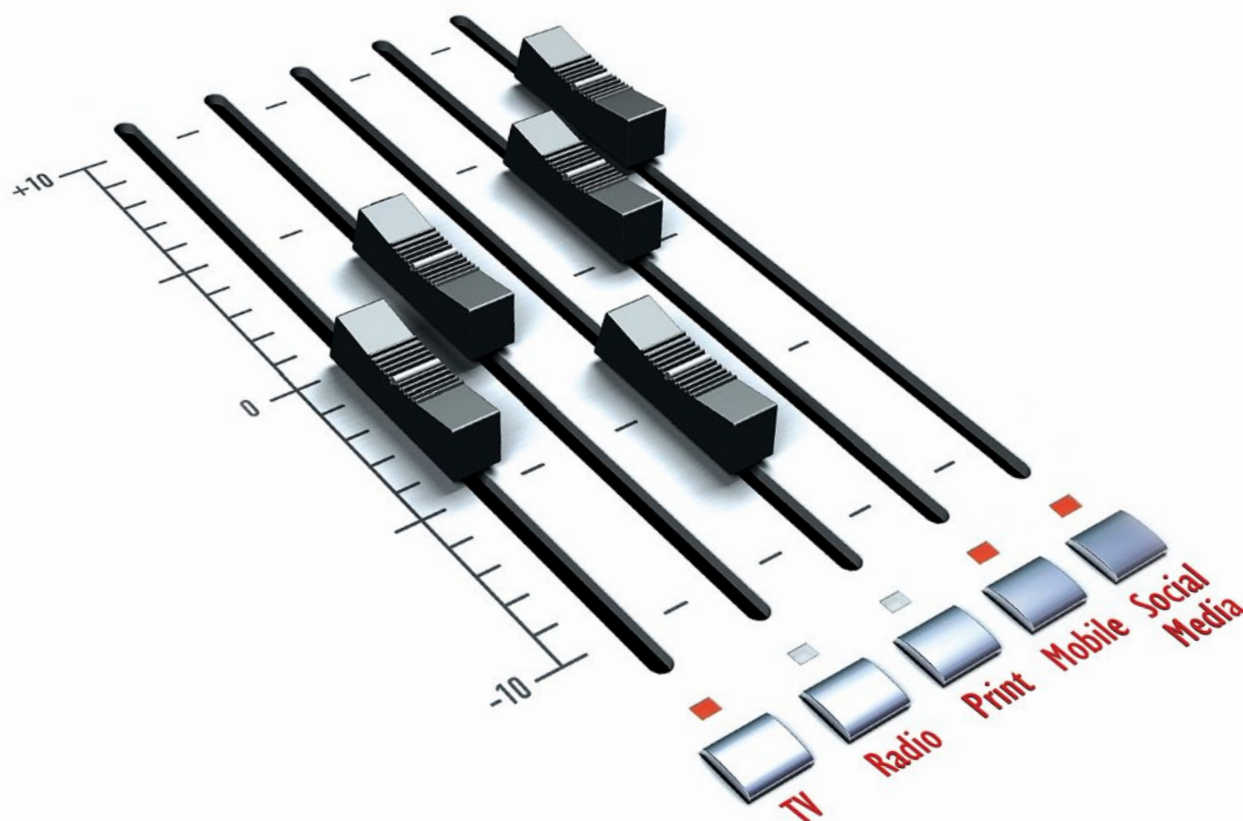


# Marketing Review St. Gallen

**5 | 2011** ■ Communication Shift – Chancen und Herausforderungen aus Marketingsicht ■ Twist & Shout – eine Komplementärstrategie ■ Social CRM – Beziehungsmanagement mit Social Media ■ Mehr als nur ein „Communication Shift“: Transformation im lokalen Markt ■ Auf dem Weg zum Enterprise 2.0 ■ Nutzererwartungen an Social-Media-Plattformen ■ Partizipatorisches Marketing bei Telekom ■ Social Currency ■ Effectiveness of new television advertising formats

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610 – ISSN 1865-6544



## Communication Shift



Foto: © characterdesign/istock.com

## Twist & Shout – neue Kommunikationssynergien 2.0 richtig nutzen

Seit den dreißiger Jahren hat sich in der Schweiz die professionelle Marketing-Kommunikation entwickelt und eine hohe Raffinesse erreicht (Shout). Mit dem Internet ist ein neues starkes Mediensystem entstanden, das eine ganz neue Kommunikationsexpertise fordert (Twist). Die Herausforderung in der kommerziellen Kommunikation besteht heute darin, in der Wechselwirkung dieser beiden Prinzipien die größtmöglichen Synergien zu erschließen.

MARKUS GABRIEL

Als sich das Internet zu kommerzialisieren begann, machte die Kommunikationsbranche keine Freudensprünge. Ein neues Medium in die strategische und kreative Planung zu integrieren, war schon immer mit so viel Wirbel und kaufmännischen Nachteilen verbunden, dass sich das Wegdiskutieren als Primärstrategie bewährte. Einerseits scheuten die Kommunikationsprofis den Aufwand, sich die Internet-Kompetenz in der nötigen Breite anzueignen, andererseits konnten sie sich mit den Besonderheiten der neuen Technologie nicht anfreunden. Zu autonom bewegten sich die User zwischen den Hyperlinks, und zu gering schienen die Möglichkeiten, dabei werblichen Einfluss auf sie auszuüben. Diese Einschätzung wurzelt(e) aber in der Shout-Tradition klassischer Streuwerbung und in der Fehleinschätzung des eigentlichen Potenzials des neuen Mediums. Das sind wohl die

wesentlichen Gründe, warum die Online-Spendings den Nutzerzahlen des Internets immer hinterherhinkten.

### Das Shout-Muster – ein bewährtes Kommunikationsprinzip

Die Kommunikation nach dem Shout-Muster – „Ich rufe der Zielgruppe meine Botschaft zu“ – ist ein seit Jahrzehnten etabliertes, wenn auch laufend verfeinertes Standardprinzip der Werbung. Absender A sendet Botschaft B über Medium C an Empfänger D. Der Absender ist dabei immer die von oben abgesegnete Stimme des Unternehmens, die Botschaft die marketingtechnisch elaborierte Kaufempfehlung. Der Empfänger ist die abgrenzend definierte Zielgruppe und das Medium sind die von Media-Spezialisten ermittel-

ten, streuverlustarmen Übertragungskanäle. Seit den 30er-Jahren, als in der Schweiz die ersten Werbeagenturen gegründet wurden, hatte diese Wissenschaft hierzulande Zeit, sich zu entwickeln.

Im Zuge dieser Evolution wurde zum Beispiel aus Absender A eine Betty Bossi, die es als Person ja nie gab, die aber als Absender etwas hermachte. Als Botschaft (B) entwickelte sich beispielsweise die Aussage, dass ein Kinderquark namens Fruchtzwerge so wertvoll sei wie ein kleines Steak. Die Empfänger (D) wurden in psychologische Landkarten, Sinus-Milieus und Abkürzungen wie DINK (Double Income No Kids), WOOF (Well Off Older Folks), LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), LOVOS (Lifestyles of Voluntary Simplicity) und andere mehr aufgesplittet, um sie besser ansprechen zu können. Und das Medium (C) wucherte vielfältig auf dem Boden der heranwachsenden Informationsgesellschaft, begünstigt durch den technischen Fortschritt auf allen Ebenen.

### Fokussierte Zielgruppenansprache für weniger Streuverlust

Das Shout-Prinzip, „One to Many“, entwickelte sich auf sehr differenzierte, ja raffinierte Weise, auch wenn es mit der Reproduzierbarkeit der erwünschten Resultate oft haperte. Ein schöner Teil dieser beeindruckenden Entwicklung hin zur gekonnten Verführung ist nicht etwa auf den Perfektionsdrang des menschlichen Marketinggeistes zurückzuführen, sondern auf die latente Budgetknappheit und die sinkende Aufmerksamkeit in einem reizüberfluteten Kommunikationsmarkt. Das „Vorbeischießen“ an potenziellen Käufern konnte man sich aufgrund der hohen Kosten für Medium (C) nicht leisten. Also wurden Zielgruppen immer spitzer definiert, die mit immer fokussierteren Angeboten der Medienindustrie immer verlustarmer adressiert werden konnten. Aber das eigentümlichste neue Medienangebot kam aus einer ganz anderen Ecke. Kein Verlagshaus hat es lanciert, keine politische Kraft hat es erwirkt und keine Gesellschaft hat es verlangt: das Internet.

### Eine neue Medienplattform und die Entwicklungen im Markt

In Marketingabteilungen ist oft auch heute noch die Rede von den „neuen Medien“ – ein Plural, der das Internet zum Beispiel mit einer DVD, einem E-Board am Bahnhof oder einem Smartphone gleichsetzt. Dieser Betrachtungswinkel ist bequem, weil er nicht an den medialen Grundfesten rüttelt und keinen unmittelbaren Handlungsbedarf auslöst.

Was aber, wenn das Internet gar kein neuer Ast am Medienbaum ist, sondern ein neuer Baum an sich? Rein technisch gesehen ist es das auf jeden Fall, denn das Internet ist das einzige Medium, das sämtliche anderen Medien reproduzieren oder substituieren kann und es bereits vollzieht (Publicadata 2011). TV und Radio nutzen vor allem jüngere Medienkonsumenten mehr und mehr übers Internet. Auch die Schweizer Billag, Dienstleister für den Einzug von Radio- und TV-Gebühren, geht davon aus: Wo ein Computer steht, werden Fernseh- und Radiogebühren fällig. Seit es Smartphones und Tablet PCs gibt, hat gedrucktes Papier praktisch seinen letzten Pluspunkt, die Portabilität, und damit auch Nutzer verloren.

Die Folgen:

- Die Post beklagt den kontinuierlichen Rückgang der adressierten Briefe.
- VoIP-Dienste graben den Telefongesellschaften das Wasser ab.
- Sogar Plakatwerbung bekommt durch internetgesteuerte AdScreens Konkurrenz auf öffentlichem Grund.

Aus dieser Perspektive betrachtet, stehen wir eindeutig vor zwei Medienbäumen, deren Kronen in einem schleichenden Verdrängungskampf bereits arg ineinander verschlungen sind. Die Mediennutzung verschiebt sich. Dies führt zu budgetären Umschichtungen in der Werbung, aber gerade hierzulande wie gesagt mit einer erstaunlichen Trägheit und Unentschlossenheit. Während in Deutschland Online-Werbung die Inseratebuchungen bereits übersteigt (Online-Vermarkterkreis 2011), liegt sie hier mit nur 7 % Marktanteil auf Platz vier. Das sind Peanuts im Vergleich zu einem Print-Marktanteil von 49 %. Dabei erstaunt es nicht, dass die Display-Werbung das größte Wachstum unter den Online-Werbeformen aufweist (Media Focus 2011). Der Grund dafür liegt nicht im hohen Wirkungsgrad dieses Werbemittels, sondern ebenfalls in seiner Kompatibilität mit dem Shout-Prinzip. Banner zu schalten unterscheidet sich vom Buchen von Inseraten nicht fundamental. Das hochentwickelte Shout-Know-how lässt sich wunderbar amortisieren und durch medien-spezifische Eigenheiten wie etwa Cost per click (CPC), Automatische Optimierung, Behavioral Targeting, Interaktivität etc. erst noch um faszinierende Facetten anreichern. Viele Media-Pläne werden so zwar den quantitativen Argumenten des Kanals Internet leidlich gerecht, in keiner Weise aber dessen Qualität. Durch die Shout-Brille betrachtet, ist diese auch schwer zu erkennen.

### Neue Spielregeln für den Medienmarkt

Das Internet als eigenständigen Medienbaum zu sehen, drängt sich noch aus einem weit gewichtigeren Grund auf. Betrachtet man die atemberaubende Entwicklung von Social Media, kommt man nicht umhin zu sagen: Das Internet ist nicht ein neues Massenmedium im herkömmlichen Sinn, sondern vielmehr ein radikaler Gegenentwurf dazu. Hier haben nicht die finanzstarken Absender (A) das Sagen, sondern die Empfänger (D), die in einem solchen Ausmaß selbst zu Absendern geworden sind, dass sie im Longtail des World Wide Web längst die publizistische Übermacht erlangt haben. Ihre Facebook-Einträge, Tweets, Blog-Posts, ihre Texte, Bilder und Videos überlagern und übertönen die kommerziellen Botschaften der Unternehmen auf erdrückende Art (mit freundlicher Unterstützung der Suchmaschinen).

Dass es soweit kommen würde, haben die Autoren des Cluetrain Manifestos (Levine et al.) schon 1999 vorausgesagt. Dass es inzwischen eingetroffen ist und die Entwicklung in diese Richtung immer weiter voranschreitet, dessen sind sich viele Kommunikationsleiter allerdings noch nicht bewusst. Dieses Phänomen ist auch neu. Gewissermaßen erst seit gestern erlauben Plattformen dem Internet-User ohne technisches Know-how, ohne fremde Hilfe und ohne Budget eigene Inhalte ins Web zu stellen. Und erst seit heute hat er durch die gesellschaftliche Bedeutung der Social Media auch die

Motivation, das zu tun. Die Marketer stellen indessen mit Schrecken fest, dass dadurch ihre marketingtechnisch elaborierte Kaufempfehlung im Web oft zerpfückt, kommentiert, hinterfragt oder verwässert wird. In dieser angereicherten oder verfälschten Form erlangt sie auch häufig noch höhere Visibilität als das Original.

### Wachsender Einfluss auf Kaufentscheidungen

Nun gibt es verschiedene Möglichkeiten, um auf diese Erkenntnis zu reagieren. Nicht selten entscheiden sich Unternehmen, das Internet als Werbekanal außen vor zu lassen, weil es die Voraussetzung für die Shout-Kommunikation weniger gut erfüllt als andere Medien. Diese Haltung ist legitim, solange sie ihrer Zielgruppe auch über andere Medien habhaft werden. Dagegen spricht aber die Tatsache, dass genau diese neue, vernetzte „Vox Populi“ immer mehr Einfluss auf Kaufentscheidungen nimmt – unabhängig davon, wo der Anbieter selbst kommuniziert. Denn gemäß einer Nielsen-Studie (Nielsen 2009, S. 1) stehen Empfehlungen von Bekannten und auch unbekanntem Käufern ganz zuoberst auf der Kriterienliste im Kaufentscheidungsprozess (Abbildung 1). Das war wohl schon immer so, nur lassen sich heute diese Empfehlungen über das Web viel leichter aggregieren und erhalten damit ein viel größeres Gewicht.

### Twist – die Aufforderung zum Tanz

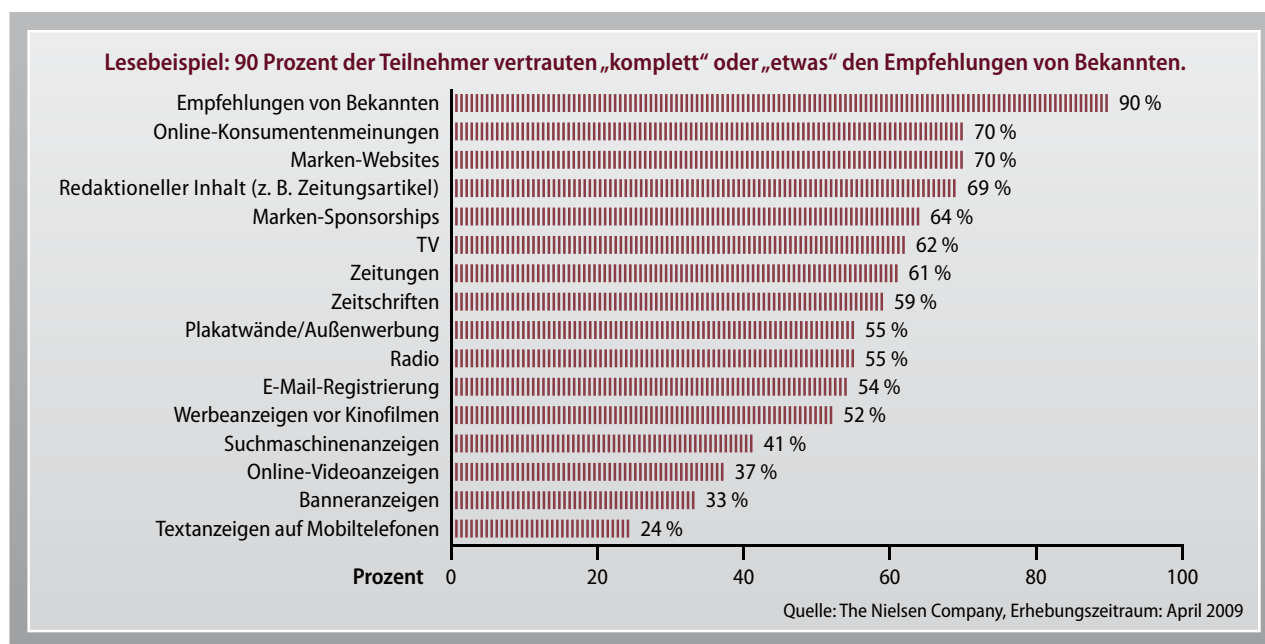
Andere Unternehmen ziehen es in Betracht, dass der neue Medienbaum weiter erstarkt und nicht als Fakultativmedium betrachtet werden darf. Sie haben das Bedürfnis, die neue Medienrealität ins Marketing zu integrieren und den neuen Twist der vernetzten

Kommunikation zu erlernen. Kleiner Einschub: Der Twist ist ein Tanz aus den 60er-Jahren, der mit drehenden Bewegungen zu Twist-Musik oder auch zu Rock'n'Roll getanzt wurde. Der Twist war auch der Wegbereiter des sogenannten freien Tanzens, bei dem die Paarbildung aufgehoben wurde und faktisch jeder mit jedem tanzte. Genau das beobachten wir heute im Internet.

Und wie damals: Während die einen schon tanzen, schauen die anderen noch zu, wippen ein bisschen mit den Zehen oder schütteln den Kopf. Aber wer von den Tänzern akzeptiert werden will, der sollte mittanzen. Laut einer Untersuchung der amerikanischen Strategie- und Kommunikationsagentur Cone (2008) sind 93 % der Social-Media-User der Meinung, dass ein Unternehmen eine Social-Media-Präsenz haben sollte; 85 % finden, es sollte sich darüber hinaus via Social Media auch mit ihren Kunden austauschen. 56 % der User fühlen sich Unternehmen stärker verbunden und von ihnen besser bedient, wenn sie auf Social-Media-Plattformen mit ihnen kommunizieren können – von Mensch zu Mensch.

Wer die Einladung zum Tanz annimmt, muss damit leben können, dass ein Mitarbeiter mal etwas nicht ganz so konsistent kommuniziert, wie es der Corporate Communications Manager getan hätte, und dass sich die Zielgruppen nicht mehr so präzise eingrenzen lassen wie man es von Shout-Media-Plänen her gewohnt ist. Doch mit dieser Unschärfe lässt es sich leben. In einer Welt, in der jeder die Timeline des anderen füllt und in der Suchmaschinen auch ältere Einträge immer wieder in den Zusammenhang stellen, ist jeder Gesprächspartner ein potenzieller „Superbotschafter“ für das Unternehmen (oder auch ein Störfaktor). Bei Social Media geht es vor allem auch um die Gunst von Multiplikatoren, die mögli-

Abb. 1 Vertrauen in Werbeformen



cherweise nicht zur Zielgruppe gehören, diese aber entscheidend beeinflussen. Aus dieser Warte klingen scharfe klassische Werbestrategien ziemlich anachronistisch, wie sie zum Beispiel die Chefin von McCann-Erickson Schweiz, Katharina Lohse, gegenüber der WerbeWoche äußert: „Ein besonderes Highlight waren die spannenden Projekte für P&G (Procter & Gamble, Anm. d. Redaktion), bei denen es um Zielgruppensegmentierungen ging. Wir haben diese so angelegt, dass sie auf psychologischen Gemeinsamkeiten basieren, die sich auf die gemeinsamen Bedarfsmomente runterbrechen lassen und gleichzeitig für eine Media-Segmentierung valide sind“ (Panzeri 2011, S. 24). Derartiges Herunterbrechen erledigt Social Media von selbst.

### Direkter Draht zum Kunden zählt

Will man beim Tanzen nicht aus dem Takt fallen, ist auch Zuhören wichtig. Im Twist steckt die große Chance, die Kundenorientierung endlich auf Echtzeit zu schalten und den sprichwörtlichen „direkten Draht zum Kunden“ zu etablieren. Den ersten Schritt in diese Richtung haben viele Firmen mit dem Suchmaschinenmarketing getan. Search Engine Optimization (SEO) und Search Engine Marketing (SEM) sind – richtig verstanden – sehr kundenorientierte Disziplinen. Suchmaschinen-Marketer schauen den Leuten auf den Mund. Sie richten die Website auf die in Suchfeldern eingegebene Nachfrage aus. Keyword-Analysen haben längst

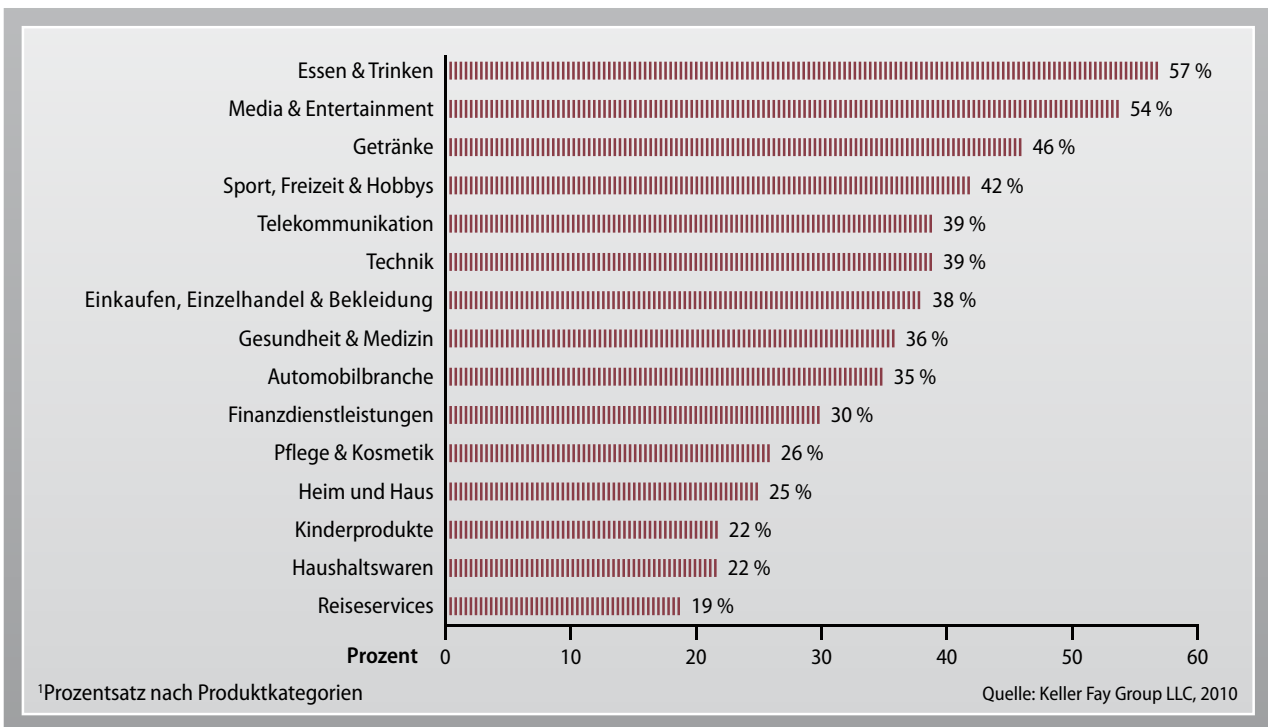
die Qualität von Marktforschung erreicht und beeinflussen nicht selten sogar die Produktgestaltung oder zumindest die Prioritäten in der Angebotskommunikation. Der Eintritt in den öffentlich geführten Dialog auf Social-Media-Plattformen ist der nächste logische Schritt, zumal auch die Suchmaschinen Social-Media-Inhalte algorithmisch immer stärker gewichten.

### Stufe 1: Der Crossmedia-Mix

Akzeptiert man das Bild von den zwei nebeneinander stehenden, miteinander verbundenen Medienbäumen, kann man sich als strategische Aufwärmübung die materialistische Frage stellen: Gibt es Gründe, alte Äste durch neue zu ersetzen?

Einige Beispiele dazu: Ein Technologie-Betrieb ersetzt die Produktliteratur durch How-to-Videos im Web, weil die Zielgruppe nicht gerne liest. Ein spezialisiertes Reiseunternehmen investiert sein Direct-Marketing-Budget in Suchmaschinenmarketing, weil hier die zahlreichen Destinationen präziser adressiert werden können. Ein Software-Unternehmen verlegt Helpdesk-Auskünfte auf Facebook, damit nicht nur der Fragesteller die Antworten mitbekommt. Selbst wer keinen Grund zu einer substanziellen Kursänderung in seiner Marketing-Logik (Belz 2010) sieht, kann in den meisten Fällen mit einem frisch sortierten Crossmedia-Mix sein Marketing optimieren. Dies setzt aber voraus, dass er sich mit zwei Bäumen gleichermaßen auseinandersetzt. Aber selbst wer diese Stufe bravourös meistert, ist noch nicht zwingend fit für die Zukunft.

Abb. 2 Anteil Amerikaner, die sich mehr als einmal pro Tag über Marken unterhalten<sup>1</sup>



Die entscheidenden Fragen für die Kommunikationsstrategie lauten nach wie vor: Wie lässt sich der kommunikative Aufwand in der Neukundengewinnung minimieren, wie das Geschäft mit dem bestehenden Kunden ausweiten und wie der Customer Life-cycle verlängern? Stellt man sich diese Fragen, nachdem man die unterschiedlichen Kommunikationskonzepte von Twist und Shout verinnerlicht hat, kommt man wohl zu neuen Antworten – und zu einer für jedes Unternehmen individuellen Komplementärstrategie nicht nur zwischen Off- und Online, sondern auch zwischen Twist und Shout.

### Stufe 2: Twist & Shout

Schon bei der Kundengewinnung trennen sich die Wege. High-Interest-Produkte wie etwa eine Ferienreise oder ein Flat-Screen-TV können darauf bauen, dass sowohl Suchmaschinen wie auch Social-Media-Kontakte und -Plattformen bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle spielen. Anbieter, die bei diesem Twist durch Abwesenheit glänzen, schmälern ihre Chancen. Low-Interest-Produkte aber, zum Beispiel ein Joghurt oder ein Dusch-Gel, sind auf interruptive Shout-Maßnahmen wie etwa einen TV-Spot oder auch eine Bannerkampagne angewiesen, um überhaupt Beachtung zu finden. Das Joghurt einer Kultmarke hingegen kann auf eine höhere Gesprächsbereitschaft hoffen (Abbildung 2), braucht also weniger Shout und mehr Twist als ein vielleicht gleich gutes, aber unbekanntes Joghurt. Der Markenaufbau wiederum ist mit Shout wohl schneller und einfacher (aber kostspieliger) zu schaffen als mit Twist. Im B2B-Bereich sieht es anders aus als im B2C-Sektor. Ein Einheitsrezept gibt es nicht.

Um den Kundenkontakt intensiver und verbindlicher zu gestalten, sprich Kauflust und Kundentreue zu steigern, ist nachvollziehbar Twist wieder stärker in der Pflicht. Eine aufmerksame Reaktion auf einen Tweet, eine kompetente Replik auf einen Kommentar bei Facebook, ein exklusives Schnäppchenangebot für Fans – das sind die Zutaten zum modernen Dialog mit einem an sich sprunghaften Kunden, der auch die Meinung anderer beeinflusst: CRM 2.0.

### Stufe 3: Die Resonanz-Strategie

Eine virtuose Kommunikationsstrategie bedient aber nicht nur Twist und Shout gesondert, sondern nutzt auch gezielt das Resonanzpotential zwischen den beiden. Die klassische Werbekampagne hat in diesem Szenario nicht nur die Aufgabe, Konsumenten für ein Produkt zu interessieren, sondern auch für Gesprächsstoff in Social-Media-Kanälen zu sorgen. Shout dient als Katalysator für Twist – und dieser als Wirkungsmesser von Shout. Als das Unternehmen Denner im TV zeitaktuell mit dem Lachanfall von Altbundesrat Merz Bündnerfleisch bewarb, bescherte das der Denner-Facebook-Seite innerhalb von zwei Tagen 28.000 Fans und ungezählte Kommentare im Web. Konventionelle TV-Spots oder Social-Media-Promotionen schaffen das schwerlich. Auf der anderen Seite kann ein Fehlverhalten im Twist-Bereich Millionen Shout-Spendings pulverisieren, wie etwa im Palmöl-Fall Nestlé vs. Greenpeace (Wikipedia: „Shit-Sturm“). Was bei Denner eher zufällig geschah, könnte aber als Maxime für fortschrittliche Kampagnen gelten. Die Stichworte dazu heißen

- Story-Telling,
- Buzz Marketing und
- Viral Marketing.

Diese Konzepte sind nicht neu, und erfolgreiche Aktionen kennt man viele. In der Vergangenheit wurden solche Kampagnen aber eher als Below-the-Line-Aktivitäten konzipiert und nicht als Dachstrategie. Müsste man heute Viralität nicht als ein Muss-Kriterium bei der Konzeption und Bewertung einer Kampagnenidee definieren? Noch sehr selten lässt sich diese Absicht hinter großen Kampagnen erahnen, wie etwa bei der vielprämierten Franky-Slowdown-Kampagne der Beratungsstelle für Unfallverhütung, bfu. Und welchen Einfluss hat Twist in der Rückkopplung auf die Konzeption neuer Kampagnen? Wie oft fließen Erkenntnisse, die aus Social-Media-Monitoring gewonnen werden (können) in Kreativ-Briefings ein?

### Fazit

Für den Erfolg künftiger Kommunikationskonzepte ist eben dieses Zusammenspiel und die Wechselwirkung zwischen Twist und Shout entscheidend. Gesucht ist nicht mehr das Keyvisual, sondern die Keystory, die auf Plakaten ebenso tragfähig ist wie in den Timelines der Social-Media-User. Aber da stehen wir erst am Anfang.

### Literaturverzeichnis

- Belz, C. (2010): Auf der Suche nach der richtigen Marketinglogik, in: Marketing Review St. Gallen, 27, 6, S. 7-17.
- Cone (2008): Business in Social Media Study, Boston.
- Levine, R./Locke, C./Searls, D./Weinberger, D. (1999): The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual, New York.
- Media Focus (2011): Online-Werbestatistik, Report 2010/02. Semester-Report mit Zahlen und Informationen zur Entwicklung der Online-Werbung in der Schweiz, Zürich. ([http://www.werbewoche.ch/sites/werbewoche.ch/files/imce/shared/Media%20Focus\\_Semester%20Report%20Online-Werbung%202010.pdf](http://www.werbewoche.ch/sites/werbewoche.ch/files/imce/shared/Media%20Focus_Semester%20Report%20Online-Werbung%202010.pdf), letzter Abruf: 09.06.2011).
- Nielsen (2009): Global Online Consumer Survey, New York. ([http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/07/pr\\_global-study\\_07709.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/07/pr_global-study_07709.pdf), letzter Abruf: 09.06.2011).
- Online-Vermarkterkreis (2011): OVK Online-Report 2011/01. Zahlen und Trends im Überblick, Düsseldorf. ([http://www.ovk.de/fileadmin/downloads/fachgruppen/Online-Vermarkterkreis/OVK\\_Online-Report/OVK\\_Online-Report\\_2011-01.pdf](http://www.ovk.de/fileadmin/downloads/fachgruppen/Online-Vermarkterkreis/OVK_Online-Report/OVK_Online-Report_2011-01.pdf), letzter Abruf: 09.06.2011).
- Panzeri, A. (2011): Agentur ab und zu erneuern, in: Werbewoche, 38, 4, S. 24-25.
- Publicadata (2011): Kommtech-Studie 2011. Informationen zur Nutzung von Geräten für Individual- und Massenkommunikation, Zollikon. ([http://www.publicadata.ch/uploads/media/Brosch%3BC3%BCre\\_KommTech2011.pdf](http://www.publicadata.ch/uploads/media/Brosch%3BC3%BCre_KommTech2011.pdf), letzter Abruf: 11.6.2011).

### Der Autor

#### Markus Gabriel

Inhaber und Creative Director der Crossover Agentur Angelink, Zürich  
E-Mail: [mgabriel@angelink.ch](mailto:mgabriel@angelink.ch)