



Xpert.press

Ralf Leinemann (Hrsg.)

# IT-Berater und soziale Medien

 Springer

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals in den Bereichen Softwareentwicklung, Internettechnologie und IT-Management aktuell und kompetent relevantes Fachwissen über Technologien und Produkte zur Entwicklung und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Ralf Leinemann  
Herausgeber

# IT-Berater und soziale Medien

Wer beeinflusst Technologiekunden?

 Springer

*Herausgeber*  
Ralf Leinemann  
Deutschland  
rleinemann@matchcode.com



Die vorliegende Arbeit geht auf eine Initiative des Deutschen Analyst Relations Arbeitskreises (DARA) zurück. Dieser Arbeitskreis verfolgt das Ziel, einen aktiven Dialog zwischen Analyst-Relations-Managern und AR-Consultant von Technologieunternehmen zu fördern. Mehr Information zu dieser Institution steht unter [www.dara-online.de](http://www.dara-online.de) zur Verfügung.

ISSN 1439-5428

ISBN 978-3-642-18409-3

e-ISBN 978-3-642-18410-9

DOI 10.1007/978-3-642-18410-9

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung

- |  |    |
|--|----|
| <b>1 Überblick</b> . . . . .   | 3  |
| Ralf Leinemann   |    |
| <b>2 Der Fluss des Geldes und die Welt des Einflusses</b> . . . . .                                | 7  |
| Raimund Vollmer  |    |
| <b>3 Welche Wege führen nach Rom? – Strategien für indirekte<br/>Kundenkommunikation</b> . . . . . | 13 |
| Stefan Pieper  |    |
| <b>4 Wie fallen IT-Kunden heute Kaufentscheidungen?</b> . . . . .                                  | 21 |
| Mario Günter und Angelika Jung   |    |

## Teil II Die Berater

- |  |    |
|--|----|
| <b>5 IT-Analysten</b> . . . . .  | 31 |
| Nicole Dufft   |    |
| <b>6 Über die Veränderung der Medienwelt</b> . . . . .   | 43 |
| Jan-Bernd Meyer  |    |
| <b>7 Marktforschung in der digital vernetzten<br/>Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts</b> . . . . .   | 57 |
| Rudolf Aunkofer  |    |
| <b>8 Das Ganze vor den Teilen – vom Einfluss der<br/>Unternehmensberater auf ITK-Entscheider</b> . . . . . | 75 |
| Torsten Oltmanns   |    |
| <b>9 Blogger – die neuen Influencer</b> . . . . .  | 93 |
| Heidi Schall und Clemens Müller  |    |

**Teil III Unternehmenskommunikation**

<b>10 Erwartungshaltung des CEO an seine Kommunikationsfunktion – Sechs Forderungen . . . . .</b>	<b>105</b>
Winfried Holz	
<b>11 Klassisches Influencer-Marketing . . . . .</b>	<b>109</b>
Ralf Leinemann	
<b>12 Analyst Relations in Deutschland: Im Spannungsfeld zwischen weltweiten Aktivitäten und lokalem Spielraum . . . . .</b>	<b>117</b>
Hans-Jürgen Rehm	
<b>13 Social Media in Influencer Relations . . . . .</b>	<b>141</b>
Heidi Schall	
<b>14 Die Bedeutung von sozialen Medien für Einkäufer von technischen Investitionsprodukten . . . . .</b>	<b>161</b>
Peter O’Neill	
<b>15 Alles fließt – PR in den Zeiten von Social Media und Web 2.0 . . . . .</b>	<b>169</b>
Annegret Haffa und Horst Höfflin	
<b>16 Das Versprechen Kundendialog kann endlich eingelöst werden – Social Media in der B2C-Kommunikation . . . . .</b>	<b>183</b>
Susanne Porr	
<b>17 Influencer Marketing in mittelständischen Unternehmen . . . . .</b>	<b>191</b>
Sebastian Grimm	
<b>18 Social-Media-Nutzung im B2B-Umfeld – Fallbeispiel IBM . . . . .</b>	<b>213</b>
Stefan Pfeiffer	
<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>223</b>

# Verzeichnis der Beitragsautoren

**Rudolf Aunkofer** Global Director Information Technology, GfK, Nürnberg, Deutschland, rudi.aunkofer@gfk.com

**Nicole Dufft** PAC, Berlin, Deutschland, n.dufft@pac-online.com

**Sebastian Grimm** selbstständig, Stuttgart, Deutschland, sebastian.grimm@gmx.net

**Mario Günter** DSAG, Walldorf, Deutschland, angelika.jung@dsag.de

**Annegret Haffa** Dr. Haffa und Partner, München, Deutschland, annegret.haffa@haffapartner.de

**Horst Höfflin** Dr. Haffa und Partner, München, Deutschland, horst.hoefflin@haffapartner.de

**Winfried Holz** Atos Origin, Essen, Deutschland, Stefan.pieper@atosorigin.com

**Angelika Jung** DSAG, Walldorf, Deutschland, angelika.jung@dsag.de

**Ralf Leinemann** Matchcode Deutschland GmbH, 71083 Herrenberg, Deutschland, rleinemann@matchcode.com

**Jan-Bernd Meyer** Computerwoche, München, Deutschland, jmeyer@computerwoche.de

**Clemens Müller** Text100, München, Deutschland, clemens.mueller@text100.de

**Peter O'Neill** Forrester Research, Stuttgart, Deutschland, poneill@forrester.com

**Torsten Oltmanns** Roland Berger, Hamburg, Deutschland, Torsten\_Oltmanns@de.rolandberger.com

**Stefan Pfeiffer** IBM, Ehningen, Deutschland, Joerg.Lenuweit@text100.de

**Stefan Pieper** Atos Origin, Essen, Deutschland, Stefan.pieper@atosorigin.com

**Susanne Porr** Text100, München, Deutschland, Susanne.Porr@text100.de

**Hans-Jürgen Rehm** IBM, Ehningen, Deutschland, hansrehm@de.ibm.com

**Heidi Schall** selbständig, München, Deutschland, heidischall@googlemail.com

**Raimund Vollmer** selbständig, Stuttgart, Deutschland, raivollmer@aol.com

# **Teil I**

## **Einleitung**

# Kapitel 1

## Überblick

Ralf Leinemann

### Inhalt

Die Ausgangslage . . . . .	3
Veränderungen . . . . .	4
Die Struktur des vorliegenden Buches . . . . .	5

### Die Ausgangslage

Wer vor 30 oder 40 Jahren Musik hören wollte, kaufte sich einen Schallplattenspieler, verband ihn mit seiner Stereoanlage und legte eine Platte auf. Eine Minute später konnte er im Rhythmus der Musik mit den Fingern schnippen.

Wer heute Musik hören möchte, muss ungleich viel mehr bedenken: Welche Tonträger soll das Gerät unterstützen? Welches Format soll es abspielen können? Welche Schnittstellen muss es bieten, um es mit anderen Komponenten einer Anlage und einem PC verbinden zu können? Im Fachhandel wird man mit kryptischen Abkürzungen bombardiert wie HDMI, YUV, DTS HD, TrueHD, USB, Dolby Format Pro Logic IIx, USB und MP3. Der Kunde ist verunsichert und benötigt Beratung.

Dieses einfache Beispiel zeigt, dass wir alle beim Kauf eines komplexen Produkts Hilfe benötigen.

Unternehmen geht es bei der Beschaffung von Investitionsgütern im Hi-Tech-Umfeld nicht anders. Auch sie leiden unter der Tatsache, dass die Welt komplexer wird. Sie müssen immer häufiger strategische Entscheidungen fällen, die ihre Zukunft maßgeblich beeinflussen, ohne dass sie das entsprechende Fachwissen im Haus haben. Sie benötigen eine unabhängige Beratung, um die richtige Technologie für ihre jeweiligen Bedürfnisse einzukaufen. Dabei spielen nicht nur der Preis, sondern auch Faktoren wie z. B. einfache Handhabung, Kompatibilität mit

---

R. Leinemann (✉)  
Matchcode Deutschland GmbH, 71083 Herrenberg, Deutschland  
e-mail: rleinemann@matchcode.com

anderen Lösungen, Flexibilität, Zukunftssicherheit und viele andere eine entscheidende Rolle.

In den letzten Jahrzehnten hat sich insbesondere im Bereich der Informations- und Telekommunikationsindustrie (ITK) das Berufsbild des Industrie-Analysten herausgebildet. Ein Analyst berät Benutzer bei der Auswahl der richtigen ITK-Lösungen.

Durch ihre Marktkenntnis sind Industrie-Analysten in einer bevorzugten Situation. Sie beraten nicht nur die Benutzer, also kommerzielle Kunden von ITK-Unternehmen, sondern oft auch die ITK-Unternehmen selbst, z. B. hinsichtlich der Bedürfnisse ihrer Kunden oder der neuesten Trends am Markt. Die Analysten sind somit in einer sehr einflussreichen Position. Viele ITK-Unternehmen leisten sich deshalb ein IAR-Programm (Industry-Analyst-Relations-Programm), in dessen Rahmen sie Analysten betreuen – ähnlich wie sie Journalisten mit einem PR-Programm eine Anlaufstelle bieten.

## Veränderungen

Bis vor einigen Jahren war dieser Teil der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen eine weit verbreitete Praxis. Analysten wurden betreut, so dass sie stets gut über neue Entwicklungen informiert waren und im besten Fall auch ihre Kunden entsprechend positiv für die eigenen Produkte und Dienstleistungen einnehmen konnten.

Aber mit dem zunehmenden Angebot an Online-Services unterliegt dieses Modell ständig neuen Veränderungen. Die Anzahl der Personen und Institutionen, die Kunden beraten – und bei Kaufentscheidungen beeinflussen – verändert sich ständig. Neben Analysten gibt es Unternehmensberater, Marktforscher, Hochschuldozenten und natürlich auch die Presse, die einen Einfluss auf das Kundenverhalten haben. Im Internet gibt es zu jedem Fachgebiet Blogs und es bilden sich ständig neue Communities, die verschiedene Medien nutzen, von klassischen Chatrooms und Online-Netzwerken bis hin zu neuen Kommunikationsstrukturen und sozialen Medien wie zum Beispiel Facebook oder Twitter. Hier beraten sich Kunden gegenseitig, tauschen ihre Erfahrungen aus und teilen einander gesammelte Informationen über neue Produkte, Trends und Strategien mit.

Die sozialen Medien oder sozialen Netzwerke konnten in den letzten Jahren und Monaten ein Wachstum vorweisen, das selbst in der an Superlativen reichen Welt der neuen Medien seinesgleichen sucht. Die Teilnehmer an sozialen Netzwerken werden nicht in Hunderten oder Tausenden, ja nicht einmal mehr in Millionen gemessen. Die weltweite Anzahl der Mitglieder in Facebook ist seit dem Sommer 2010 größer als 500 Millionen, mit immer noch extrem stolzen Wachstumsraten. YouTube ist heute die zweitgrößte Suchmaschine der Welt und für mehr als fünf Prozent des gesamten Internet-Verkehrs verantwortlich – und der Anteil wächst ständig. Twitter hat Ende Juli 2010 bekannt gegeben, dass bis zu diesem Zeitpunkt 20 Milliarden Tweets verfasst worden sind. Und Business-Netzwerke wie LinkedIn oder Xing erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Sie erlauben jedem

Unternehmen, sehr schnell mögliche Geschäftspartner zu finden, und sie sind eine ideale Quelle für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Außerdem ermöglichen sie es jedem Berufstätigen, sich in Special Interest Groups zu vernetzen.

Es ist ganz offensichtlich, dass sich für Unternehmen mit den neuen Technologien ganz neue Möglichkeiten eröffnen, die eigenen Kunden und auch mögliche zukünftige Kunden zu erreichen. Sie ermöglichen eventuell den Zugang zu neuen Märkten und sie können die Basis für neue Geschäftsmodelle sein. Das Marketing hat diese neuen Wege längst erkannt und adressiert. Der Personenkreis, der mit dem Influencer-Marketing angesprochen wird, hat sich von Beratern wie Industrie-Analysten, Journalisten, Marktforschern, Unternehmens- und Technologieberatern oder auch Hochschuldozenten auf Blogger und andere Online-Influencer erweitert – und man spricht Kunden auch direkt über soziale Medien an. Eine Studie, die kürzlich in der britischen MarketingWeek (Ausgabe vom 4.11.2010) veröffentlicht wurde, zeigt allerdings, dass man die neuen Medien mit Vorsicht genießen muss. So gehen danach bis zu 10 % der Marketing-Verantwortlichen davon aus, dass neue Kommunikationskanäle wie Twitter oder auch SMS der bevorzugte Weg sind, um Kunden anzusprechen. Gleichzeitig wünschen aber nur 1 % der Kunden diesen Kontakt und 65 % der Konsumenten möchten auf diesem Wege gar nicht von ihnen unbekanntem Unternehmen angesprochen werden. Obwohl diese Studie für den B2C-Bereich gilt, bin ich sicher, dass wir auch im B2B-Umfeld mit ähnlichen Diskrepanzen rechnen müssen.

Mit anderen Worten: Wir müssen uns fragen, ob die schiere Quantität von möglichen Kontakten in sozialen Netzen nicht einhergeht mit einer schwindenden Qualität in Bezug auf die jeweils gesetzten wirtschaftlichen Ziele.

Wir wollen in diesem Buch beleuchten, wer welchen Einfluss auf das Verhalten von Kunden hat. Wir betrachten insbesondere den Kunden von ITK-Lösungen, der bisher bevorzugt von Industrie-Analysten oder anderen Beratern unterstützt worden ist. Wir betrachten also vornehmlich den Einfluss der verschiedenen Influencer oder „Beeinflusser“ auf den Kunden von Investitionsgütern („B2B“).

Dabei wird es interessant sein zu sehen, inwieweit diese Kunden sich neuen Informationsquellen zuwenden, unter anderem auch solchen, die ursprünglich wohl eher für Konsumenten („B2C“) entwickelt worden sind.

Die Erkenntnisse aus diesen Betrachtungen werden einen Einfluss auf das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen haben. In mehreren Beiträgen wollen wir die anstehenden Veränderungen und einige bereits heute umgesetzte Umorganisationen in Unternehmen vorstellen. Dabei berücksichtigen wir Aspekte wie zum Beispiel die Tatsache, dass Kommunikationsstrategien für internationale Konzerne und für mittelständische Unternehmen sicher unterschiedlich sein werden.

## **Die Struktur des vorliegenden Buches**

Dieses Buch ist in drei Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt betrachten wir die Grundlagen der indirekten Kundenkommunikation. Dabei gehen wir von traditionellen Kommunikationsstrukturen aus, d. h. wir beschäftigen uns mit der Frage,

welche Botschaft wir dem Kunden eigentlich vermitteln wollen und wie wir sie über Dritte an ihn herantragen können. Wir nähern uns dieser Fragestellung aus drei verschiedenen Perspektiven. Zunächst beschreibt ein Journalist die Situation aus einer neutralen Position. Dann lernen wir die Sichtweise eines Unternehmens und die eines Kunden (repräsentiert durch eine Benutzergruppe) kennen.

Im zweiten Abschnitt lassen wir die einzelnen Teilnehmer an dem „Kommunikations-Ökosystem“ zwischen Unternehmen und Kunden zu Wort kommen. Es werden Vertreter der Berater zu Wort kommen und ihr eigenes Berufsbild und ihre eigene Rolle beschreiben.

Im dritten Abschnitt beschäftigen wir uns schließlich mit den Auswirkungen auf die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen. Dabei gehen wir von traditionellen Strukturen aus, betrachten anstehende und bereits vollzogene Veränderungen und analysieren Abhängigkeiten z. B. von Firmengrößen (Großunternehmen vs. Mittelstand) und Kundenstrukturen (B2B vs. B2C). Besonderes Augenmerk wird auf den kontinuierlichen Wandel und die davon möglicherweise abhängige sich ändernde Erwartungshaltung eines Firmenvorstandes an eine Kommunikationsabteilung gerichtet.

Abschließend soll die Betrachtung eines Fallbeispiels das Verständnis für die Veränderungen und die möglicherweise anstehende neue Ausrichtung einzelner Kommunikationsabteilungen vertiefen.

Es stellen sich sehr viele Fragen. Man muss zum Beispiel hinterfragen, inwieweit die klassische Öffentlichkeitsarbeit sich heute völlig neuen Aufgaben gegenübersieht. Ist die Adressierung von Kunden über klassische Medien heute noch zeitgemäß, wenn man die Kunden doch direkt über Blogs und soziale Netzwerke ansprechen kann? Oder man sollte zum Beispiel untersuchen, inwieweit die klassische Aufteilung in „Above-the-line-Marketing“ und „Below-the-line-Marketing“ in Zeiten von Web 2.0 eigentlich noch aufrechterhalten werden kann.

Umgekehrt stellt sich für Kunden dabei natürlich die Frage, wen sie als „trusted advisor“ akzeptieren. Ist ein „Freund“ in einem sozialen Netzwerk eine verlässliche Informationsquelle und lassen sich dessen Erfahrungen auf die eigenen Bedürfnisse übertragen oder verbirgt sich dahinter gar ein PR- oder Werbefachmann, der ein spezielles Produkt verkaufen möchte?

# Kapitel 2

## Der Fluss des Geldes und die Welt des Einflusses

Raimund Vollmer

Papperlapapp! Der mit Abstand wichtigste „Influencer“ ist und bleibt das Geld. Kein Analyst und Journalist, kein Gelehrter und kein Berater trägt so viel zu einer Investitionsentscheidung bei wie dieses kurze Wort mit durchschlagender Wirkung. „Beim Geld hört die Gemütlichkeit auf“, sagte schon Fürst Bismarck. Denn Geld hat seine eigene Rationalität, über die man sich mitunter ganz schön wundern kann.

Seit 35 Jahren darf ich als Journalist die Computerbranche beobachten. Da kommt einem so manches zu Ohren, was man eigentlich nicht hören soll, was aber dann doch seinen Umweg ins Langzeit-Gedächtnis findet. Es sind kleine Geheimnisse rund ums Geld und wie es Entscheidungen in der IT beeinflusste.

In den siebziger Jahren hörte ich immer wieder davon, dass sich EDV-Chefs – so nannte man dereinst die IT-Bosse – schmieren ließen. Ich staunte und wollte dies anfangs gar nicht glauben. Korruption in Deutschland? Für mich als ein junger, naiver Journalist war dies unvorstellbar. Das war unerhört, auch wenn es sich nur um Einzelfälle zu handeln schien. Gänzlich fassungslos aber war ich, als ich erfuhr, dass dies beim Kundenunternehmen durchaus mit Genehmigung des Vorstandes geschah. Gleichsam offiziell. Wieso duldeten dies der Vorstand?

Es war die Zeit, in der der Computereinsatz den Unternehmen gewaltige Rationalisierungseffekte bescherte. Die daraus resultierenden Gewinne waren derart hoch für die Anwenderunternehmen, dass kein anderer Faktor auch nur annähernd herankam. Vor allem waren diese Rationalisierungsgewinne nachhaltig. Die EDV war überall die Wunderabteilung. Ihre Mitarbeiter genossen den Status von Hohepriestern.

Die EDV-Chefs hätte man wegen ihrer wachsenden Bedeutung für den Unternehmenserfolg zum Vorstand ernennen müssen. Dies wollten aber die Gralshüter der Macht nicht. In ihren Augen waren die Leiter der Datenverarbeitung und Organisation nichts anderes als Parvenüs, Emporkömmlinge. Sie hatten weder die Hochschulreife, geschweige denn studiert, noch konnten sie sich auf irgendeine andere wissenschaftliche Disziplin mit großer Tradition berufen. Autodidakten

---

R. Vollmer (✉)  
Selbstständig, Stuttgart, Deutschland  
e-mail: raivollmer@aol.com

waren das, die miteinander in einem unverständlichen Jargon kommunizierten. Oftmals traten sie mit einer Selbstherrlichkeit und Arroganz auf, die ihnen mehr Feinde als Freunde im Unternehmen schuf – vor allem auf der Führungsetage. Man war sich seiner Macht durchaus bewusst, aber trotzdem frustriert.

Die Chefs der Computerabteilungen sahen, dass ihr Gegenüber, die Vertriebsbeauftragten und EDV-Berater, eine Menge Geld verdienten. Sie selbst aber hatten die Spitze ihrer Karriere erreicht, mussten sich in der Vergleichsreihe mit Direktoren-Gehältern zufriedengeben, obwohl sie ihrem Unternehmen Jahr für Jahr die sattesten Gewinne brachten. Um deren drängende Begehrlichkeiten, vor allem nach einem Sitz im Board, abzuwehren, blieb dem Vorstand nichts anderes übrig, als ein paar Ventile zu öffnen: die Hersteller sollten die Belohnung der Leute übernehmen. So wurde mir erzählt – natürlich nicht von IT-Chefs, sondern von Verkäufern, von Vertriebsbeauftragten. Sie nutzten nun natürlich den Faktor Geld, um entsprechend die Entscheidungen der Kunden zu lenken.

Das Schöne war, dass diese Entscheidungen den Unternehmen zumeist noch mehr Geld sparten. Sie waren also obendrein sehr, sehr vernünftig.

Bevor sich der Berufsstand der EDV-Chefs durch solche Enthüllungen diskreditiert fühlt, sei erwähnt, dass Bestechung mit Sicherheit nicht die Regel, sondern die Ausnahme war. Aber es gab sie und diese Tatsache soll auf das Dilemma hinweisen, in dem sich die IT bis heute befindet: Ihre Leistung wird bis heute nicht wirklich anerkannt. Es waren übrigens auch nicht IBMer, die mir diese Korruptionsgeschichten erzählten, sondern die Verkäufer von Mitbewerbern. Letztere hatten – im Unterschied zum damaligen Weltmarktführer – ein großes Interesse daran, den EDV-Chef zu hofieren.

IBM selbst stieg ja stets auf Vorstandsebene ein. Ihre Leute gingen in den Chefetagen ein und aus, sie hatten sogar oftmals ein eigenes Büro beim Kunden. Als „Influencer“ waren sie bestens etabliert. Ihr Ansatz war top-down gerichtet. Der EDV-Chef war für den Vertriebsbeauftragten nur zweite oder dritte Adresse. Man hielt Distanz zu ihm. Das war vielleicht auch deshalb so, weil der EDV-Boss für alles, was schief ging, verantwortlich war. Je mehr die Datenverarbeitung in das Tagesgeschäft eingriff, desto abhängiger war auch das Unternehmen von deren Verfügbarkeit. Die Rationalisierungseffekte verbrauchten sich, wurden mit der Zeit als selbstverständlich konsumiert. Stattdessen trat die Zuverlässigkeit und Ausfallsicherheit der Systeme und Netze in den Vordergrund.

Das war ein ganz gefährliches Pflaster. Keiner wollte die Ursache von Systemausfällen sein – weder IBM (oder wie immer der Hauptlieferant hieß), noch die EDV-Abteilung selbst. Aber für den Leiter der Datenverarbeitung und Organisation gab es kein Entkommen. Er war verantwortlich. Und weil die gefühlte Abhängigkeit so groß war, dass Unternehmen ohne EDV nicht einen Tag, geschweige denn eine Woche überleben konnten, sah sich der EDV-Chef permanent auf dem Prüfstand. Das Schicksal des Unternehmens ruhte auf seinen Schultern, ohne dass er dafür die entsprechende Belohnung, Beförderung oder Anerkennung bekam. Im Gegenteil: Er hörte nur Kritik. Freunde hatte er keine. Außer bei den Mitbewerbern. Und das waren die Hass-Kandidaten der IBM, die das Geschäft in geradezu

überwältigendem Maße dominierte und auf Vorstandsebene gegen jede Entscheidung intervenierte, die nicht in ihrem Sinne war.

Natürlich war IBM auch davon überzeugt, Innovationsführer zu sein und ihren Kunden die besten und sichersten Produkte und Systeme zu liefern. Alles aus einer Hand. In diesem Zusammenhang geht mir der Dialog zwischen einem hohen IBMer und einem Mitbewerber nicht mehr aus dem Kopf. „Unser Angebot ist derart gut, derart umfassend, derart technologisch führend, dass ich nicht verstehe, warum Sie als kleiner Wettbewerber überhaupt noch im Geschäft mit unseren Kunden sind?“ So der IBMer. Der Mitbewerber antwortete: „Das will ich Ihnen gerne beantworten. Ihr, liebe IBMer, bedient die Tugenden unserer Kunden und wir die Laster. . .“

Wie immer diese Laster aussahen, eins aber war auf jeden Fall richtig: Mit einer Entscheidung gegen IBM und für Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern sparten die Unternehmen oftmals Millionen. Preisunterschiede von 30 % waren durchaus keine Seltenheit. Aber der EDV-Chef selbst hatte nur sehr, sehr wenig davon. Bitter für ihn, zumal es verbunden war mit hohem persönlichen Risiko. „Es ist noch keiner gefeuert worden, weil er sich für IBM entschieden hat“, hieß es damals.

Unausgesprochen stand dahinter, dass man durchaus gefeuert werden konnte, wenn man sich gegen IBM entschied und dann etwas schiefging. Das hinterließ selbstverständlich Spuren bei den Adressaten, den EDV-Chefs. „FUD – Fear, Uncertainty and Doubt“, das waren nach Meinung von Gene Amdahl, dem legendären Computerarchitekten, der zuerst für IBM arbeitete und schließlich deren heftigster Mitbewerber wurde, die drei Faktoren, mit denen IBM das Geschäft beherrschte. Diese Einflussfaktoren setzte die Firma mitunter auf geniale Weise ein, um die Kunden bei der Stange zu halten und um ihre eigenen, hohen Preise abzusichern. So gab es Gerüchteküchen, in denen von anstehenden Ankündigungen die Rede war, von zukünftigen Produkten, die mit den Angeboten der Mitbewerber nicht mehr verträglich wären. Es gab das Zauberwort „Microcode“, mit dem Big Blue auf seine übermächtige Patentmacht hinwies. Und es gab auch die Drohung, dass erhebliche Verbesserungen bei Preis und Leistung anstünden, die jede Entscheidung für den Wettbewerb unrentabel erscheinen lassen würde. So wurde gespielt, so wurde getrickst.

Furcht, Unsicherheit und Zweifel traten bei den EDV-Chefs mehr und mehr an die Stelle von Mut, Selbstvertrauen und Stolz. Mehr denn je in die Ecke Verantwortung für Sicherheit und Zuverlässigkeit gedrängt, wurde so mancher EDV-Chef immer risikoscheuer. Mit der Entscheidung für IBM wäre er diese Sorge los gewesen. Sollte das Unternehmen doch die überhöhten Preise zahlen. . .

Aber so einfach war es nun auch wieder nicht. Daran gewöhnt, die Rationalisierungsgewinne aus der Datenverarbeitung stillschweigend und wie selbstverständlich einzukassieren, stellte der Vorstand fest, dass mit zunehmender Ausbreitung der Datenverarbeitung diese selbst zu einem überproportional ansteigenden Kostenapparat avancierte. Nicht mehr nur bei anderen sparen, sondern auch an sich selbst – das war nun die Devise. Die EDV war selbst zum Kostenfaktor geworden. Sie musste sich selbst rationalisieren. Schlimmer noch: Immer mehr Vorstände fragten, ob sich die Datenverarbeitung überhaupt in Übereinstimmung mit dem

Geschäft und den Unternehmenszielen befand. Hatten sich die Verhältnisse nicht längst umgedreht? Wackelte da nicht schon der Schwanz mit dem Hund?

Damit wurde eine Dynamik in Gang gesetzt, die bis heute nachwirkt.

Solange die Anwender alles aus einer Hand erwarben und die Rationalisierungserfolge gesichert waren, kümmerte sich niemand wirklich um die Preise. Das war die Goldgräber-Zeit der Datenverarbeitung, die mit der ersten Ölkrise 1973 ein mehr oder minder jähes Ende fand. Nicht mehr bei anderen sparen, sondern an sich selbst – das war das wichtigste Handlungsmotiv.

Endlich hatten die Mitbewerber einen Hebel, an dem sie ansetzen konnten. Die Firmen mussten sparen. Zudem machte nun so manche Projektpleite die Runde. Die EDV geriet massiv in die Kritik – in eine Legitimationskrise. Der Ruf nach Standardsoftware wurde immer lauter. Manche EDV-Abteilung schleppte einen Auftragsbestand von fünf und mehr Jahren an Projekten vor sich her. Es fehlte an Fachleuten. Es herrschte ein riesiges Durcheinander. Sollte man die Datenverarbeitung weiter zentralisieren oder auf viele Systeme verteilen? Wie sollte man die Rechner finanzieren? Miete oder Kauf? Immer mehr Mitbewerber traten auf den Plan. Und jeder hatte nur eine zentrale Botschaft: Sparen. Wieder war es das Geld, das nun einmal den größten Einflussfaktor darstellte.

Vielleicht mag diese Betonung des Sparens dem einen oder anderen zu banal klingen: aber die Zeit der Heroen ist vorbei. Trotzdem wird so getan, als seien die Medien mit ihren Storys, die Wissenschaft mit ihren Gelehrten, die Berater mit ihren Analysen, die Hersteller mit ihren Produkten die großen Einflüsterer. Nein, sie alle profitieren nur davon, dass die Anwender vor allem eins wollen: Sparen. Diesem Ziel muss sich auch der andere Faktor unterwerfen, der lange Zeit in der Bedeutung mithalten konnte: die Innovation. Denn diese ist immer nur so lange wichtig, wie sie sparen hilft. Solange sie es „bei den anderen“ tut, ist jede Innovation gut und bezahlt sich von selbst. Wenn sich allerdings das Sparen gegen einen selbst wendet, wendet sich auch die Innovation gegen einen.

Wer spart, führt Buch. Er teilt die Welt auf in viele, viele kleine Buchhaltungsposten. Man könnte auch sagen: in viele, viele kleine Stellschrauben. Und so hat sich das „Alles-aus-einer-Hand“ unversehens in ein unüberschaubares Meer von Einzelteilen aufgelöst. Jede Stellschraube ist gut für eine Innovation. Alles kann man verbessern. Aber passt dann noch alles zusammen?

Natürlich gibt es das Internet, das mit seinen Protokollen und Vereinbarungen versucht, alles wieder zusammenzufügen. Es gibt jedoch niemanden mehr, der über das Ganze herrscht. Auch nicht Google. Auch nicht Apple. Auch nicht die Cloud. Erst recht nicht Microsoft und Intel oder IBM, um die Firmen zu nennen, denen man dereinst diese Rolle zukommen ließ. Sie waren die Integratoren. Deshalb wurden ihnen auch Premium-Preise zugestanden. Ihr Ziel, die Systeme ihren Zielen zu unterwerfen, diente immer nur dem Zweck, Geld zu sammeln. Man will den Lohn für die Spareffekte, die man verkauft, auf sich vereinen. Ihr gutes Recht. Das gilt jedenfalls so lange, wie das Verhältnis von Preis und Leistung, Spareffekt und Neuerung ausgeglichen ist. Aber ist das wirklich der Fall? Diese Frage bringt die unendlich vielen Berater ins Spiel, die mit ihren Gutachten und Analysen das zu

beurteilen suchen und deshalb als „Influencer“ gelten. (Sie sind zuallererst einmal ein Kostenfaktor, über dessen Bedeutung man wiederum trefflich streiten könnte.)

Der betriebswirtschaftliche Ansatz hat heute in der IT das Sagen. Bei den Anwendern und bei den Anbietern. Früher hörte man – tendenziell – auf den Rat der Techniker, heute auf den der Kaufleute. Und in zunehmendem Maße auf den der Juristen, die dafür sorgen, dass die Geldsammelstellen erhalten bleiben und nicht andere auf Kosten der Sammelstelle sparen. Deshalb gibt es die vermehrte Zahl der Patentklagen. Deshalb der Versuch, dass jeder über eine Rechtsposition an den Umsätzen und Profiten der anderen partizipiert. Wenn jeder zwei Prozent vom Umsatz des anderen haben möchte, dann ist ab 50 Teilhaber Schluss.

Das Geldsammeln geht immer nur so lange gut, bis man an die systemimmanenten Grenzen stößt. Nach demselben Muster führen sich die Spareffekte, von denen man profitiert, ad absurdum. Wenn jeder Hersteller behauptet, mit seinem Angebot zwei Prozent der Kosten zu senken, ist das Geschäft bei 50 Anbietern zu Ende. Aber natürlich kommt das nicht so: Denn in einer Welt voller Stellschrauben wird das Management der Stellschrauben mehr und mehr zum Kostenfaktor.

Papperlapapp. Geld ist nicht der größte „Influencer“. Wer zum Beispiel in der IT nur Geld spart, der verpasst die Innovationen, die möglicherweise sein Geschäft komplett verändern. Das musste dereinst die Uhrenindustrie erleben, da steckt die Musikbranche noch mittendrin. Die Verlagsbranche muss mit neuen Mächten wie Google fertig werden. Und wenn wir uns eine Branche nach der anderen anschauen, werden wir feststellen, dass unsere Welt nicht nur global ist, sondern dass fast überall die Eintrittsschranken zu bislang voneinander technostrukturell getrennten Märkten so stark gesunken sind, dass jeder in den Markt des anderen eintreten kann.

Der größte Influencer ist deshalb der Markt selbst. Die IT gibt uns die Werkzeuge, diese Veränderungen viel stärker und viel kostengünstiger zu beobachten als dies je in unserer Geschichte der Fall gewesen ist. Die Zeit der Innenschau ist zu Ende. Jeder kann jeden beeinflussen.

# Kapitel 3

## Welche Wege führen nach Rom? – Strategien für indirekte Kundenkommunikation

Stefan Pieper

### Inhalt

Diskrepanz zwischen Können, Wollen und Sollen . . . . .	14
Die Influencer und die Glaubwürdigkeit . . . . .	15
Informationsveredelung . . . . .	16
Indirekte Kommunikation: Wie sprechen wir mit Multiplikatoren? . . . . .	17
Identifikation der richtigen Influencer . . . . .	17
Glaubwürdigkeit versus Kontrollverlust . . . . .	19
Welche Wege führen nach Rom? . . . . .	20

Es ist simpel, aber trotzdem immer wieder so schwer umzusetzen: Empfängerorientiert soll unsere Kommunikation sein, nicht senderorientiert. Auf die Kundenkommunikation bezogen heißt das: Frage nicht, was du kommunizieren möchtest, sondern überlege, was dein Kunde (dein Prospect) hören möchte.

Viele Kommunikatoren tun sich damit sehr schwer. Zu stark ist der interne Druck, zu verengt auch manchmal der Blick. Allzu häufig ist es der leichtere Weg, lieber das zu sagen, was man sagen möchte, ohne darauf zu achten, ob der Kunde überhaupt zuhört. Die Quittung kommt erst am Quartalsende, wenn die Umsatzzahlen nicht stimmen, weil der Kunde nichts gekauft hat. Dies wird dann jedoch noch sehr selten mit der Kommunikation in Verbindung gebracht.

Als wenn das nicht schon schwer genug wäre, müssen wir noch einen Schritt weiter gehen, um unsere Kunden zu erreichen. Wir müssen nicht nur fragen, was sie hören wollen. Wir müssen uns ebenso fragen, was wir tun müssen, damit der Kunde unseren Botschaften vertraut. „Glaubwürdigkeit“ ist ein hohes Gut, und um diese zu erhalten beziehungsweise zu bekommen, müssen wir uns fragen, von wem unser Kunde denn die Botschaft hören möchte. Das heißt, wir müssen uns mit den Kommunikationskanälen beschäftigen – speziell mit der Balance zwischen direkter und

---

S. Pieper (✉)  
Atos Origin, Essen, Deutschland  
e-mail: [Stefan.pieper@atosorigin.com](mailto:Stefan.pieper@atosorigin.com)

indirekter Kundenkommunikation. Als Hintergrund für die folgende Darstellung dienen die Bedingungen des deutschen IT-Marktes.

Indirekte Kommunikation ist hier das Schlagwort und wenn man die einfache Regel zugrunde legt, dass indirekte Kommunikation glaubwürdiger ist als die direkte, dann ist unsere Kommunikationsstrategie fertig. Wir können uns zurücklehnen und zusehen, wie die Aufträge eingehen und wir von Quartal zu Quartal die Umsätze steigern. Aber ist es wirklich so einfach? Warum geben sich so viele Vertriebsbeauftragte alle erdenkliche Mühe, jeden externen Kontakt von ihrem Kunden fernzuhalten? „Glaubwürdigkeit oder Kontrollverlust?“ lautet die Frage und sie muss in jedem Einzelfall immer wieder neu beantwortet werden. Denn die indirekte Kommunikation hat ihre Grenze: Irgendwann muss der Kunde direkt mit uns sprechen.

## Diskrepanz zwischen Können, Wollen und Sollen

Um die richtigen Wege nach Rom (also zu unserem Kunden) zu finden, müssen wir wissen, was wir eigentlich sagen wollen, sagen können und sagen sollen. Denn es passiert nicht selten im Arbeitsalltag der Kommunikations- und Marketingabteilungen, dass die Kanäle mit viel Aufwand sauber ausgearbeitet sind, aber die Botschaft nicht zum Empfänger passt.

Beispielsweise wird derzeit sehr intensiv über den richtigen Einsatz von sozialen Medien diskutiert: Welche Instrumente sollen wann und wie häufig genutzt werden? Welche Botschaften über diese Kanäle verbreitet werden sollen, diese Frage wird dabei selten oder nie gestellt. Der Grund dafür ist relativ einfach: Diese Umfragen werden von Anbietern in Auftrag gegeben, die entsprechende Lösungen zum Bedienen der Kanäle promoten wollen. (Siehe exemplarisch: „Der perfekte digitale Mix: Erfolgreiche Kundenkommunikation über E-Mail, SMA und soziale Netzwerke“, [www.experianplc.com](http://www.experianplc.com)). Aufschlussreicher – wenn auch eher für das B2C-Segment relevant – sind die Umfragen der Marketingagentur Endmark: Die Benennungsspezialisten hatten anhand von Umfragen herausgefunden, dass die englischen Claims, die sehr viele Unternehmen in Deutschland nutzen, von den Kunden schlichtweg nicht verstanden werden. „Douglas – Come in and find out“ wurde zu „Komm rein und finde wieder raus“, „Jaguar – Life by Gorgeous“ hat was mit „Georgien“ zu tun und die Übersetzung für „The Beck’s experience“ lautet „Das Beck’s Experiment“ ([www.endmark.de](http://www.endmark.de)). Es handelt sich zwar – wie erwähnt – um klassische B2C-Botschaften, sie deuten dennoch auf eines hin: Die Gefahr in den Kommunikations- und Marketingabteilungen ist groß, sender- statt empfangenorientiert zu kommunizieren. Dieses gilt, wenn auch meist nicht so spektakulär – genauso für die B2B-Kommunikation.

Viele Kommunikationsbotschaften konzentrieren sich sehr stark auf die Angebote, die ein Unternehmen macht, möglichst häufig auf die Produktebene. Produkte sind relativ einfach zu erklären, die entsprechenden Unternehmensstellen (Marketing/Kommunikation) verfügen über die notwendigen Informationen und bereiten sie so auf, dass sie von Managern mit interner Brille verstanden werden.

Der Erfahrungshorizont und die Problemlage des Kunden wird hierbei viel zu häufig ausgeblendet. Ein Grund hierfür ist, dass die Unternehmenskommunikatoren in sehr vielen Fällen die Adressaten ihrer Botschaften, nämlich die Kunden, gar nicht oder nicht gut genug kennen. An dieser Stelle hilft normalerweise der Vertrieb, der ja seine Kunden und deren Bedürfnisse kennen sollte. Doch auch hier findet man häufig ein sehr großes Interesse, nicht das zu verkaufen, was der Kunde braucht, sondern vielmehr das zu verkaufen, was das Unternehmen anbietet oder was den größten Profit bringt. Darüber hinaus haben Anbieter kein besonders großes Interesse daran, Informationen so aufzubereiten, dass sie mit dem Wettbewerb vergleichbar werden. Eine derartige Transparenz verbessert die Verhandlungsposition des Kunden und endet – verkürzt gesagt – in einem niedrigen Preis.

B2B-Unternehmen tun sich also auf mehreren Ebenen schwer, auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtet zu kommunizieren. In der Kundenkommunikation gibt es zusammengefasst drei Problemdimensionen:

**Können:** Unternehmen können häufig nicht das kommunizieren, was der Kunde wissen will, da sie ihren Kunden schlichtweg nicht kennen.

**Wollen:** Unternehmen wollen mitunter nicht im Sinne der Kunden kommunizieren, da dies ihre Verhandlungsposition schwächt.

**Sollen:** Aus Sicht der Kunden sollen die Anbieter aber passgenaue Angebote für die Probleme liefern, möglichst offen, ehrlich, vergleichbar und transparent.

## Die Influencer und die Glaubwürdigkeit

Aufgrund der Diskrepanz zwischen Können, Wollen und Sollen – also der Diskrepanz zwischen Informationsangeboten und -bedürfnissen – gibt es die Gruppe der Influencer. Diese Gruppe ist schwer zu fassen, in sich nicht homogen und nicht in allen Branchen gleich strukturiert. Es beginnt bei Vertretern der Fach- und Branchenpresse, geht weiter zu den Industrieanalysten, über Verbandsvertreter bis hin zu Beratern. Einige von ihnen verdienen als Influencer ihr Geld, andere wissen gar nicht, dass sie die Funktion innehaben. So unterschiedlich die Berufsbezeichnungen und die Aufgaben der Influencer auch sind, sie haben eine Gemeinsamkeit: Ihre Aussagen sind aus Kundensicht glaubwürdiger als die der Anbieter-Unternehmen.

„Glaubwürdigkeit“ bedeutet bekanntlich die Bereitschaft, eine Aussage als gültig zu akzeptieren. Die Skala für Glaubwürdigkeit heißt Vertrauen und die Formel lautet: Je größer das Vertrauen zum Sender, desto größer ist seine Glaubwürdigkeit und damit die Wahrscheinlichkeit, dass der Adressat die Information als gültig akzeptiert.

Folgende Punkte tragen in besonderem Maße zur Steigerung des Vertrauens bei:

### **Integrität**

Dem Kommunikator wird unterstellt, kein persönliches Interesse an der Botschaft zu haben. Er gilt als „anbieterneutral“. Dies ist eines der wichtigsten Attribute, die einen Influencer ausmachen. Eine Kaufempfehlung ist nur

dann glaubwürdig, wenn der Influencer nicht selbst von einer bestimmten Aussage profitiert.

### **Expertise**

Eine Kaufempfehlung muss natürlich auf Basis eines bestimmten Wissens seitens des Influencers getroffen werden. Für Berater und Analysten ist die Expertise beispielsweise die Basis ihrer Wirtschaftstätigkeit. Sie sammeln, standardisieren und interpretieren Daten mit dem Ziel, Kunden die Kaufentscheidung zu vereinfachen.

### **Erfahrung**

Es gibt aber auch Influencer, die ihre Glaubwürdigkeit aus ihrer Erfahrung ziehen können. Dies sind dann häufig „Elder Statesmen / women“ ihrer Branche oder ihres Marktsegmentes. Diese Personen haben bereits Erfahrungen mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen gemacht, was das Vertrauen in ihre Einschätzung oder Empfehlung erhöht.

### **Persönliche Nähe**

Schließlich ist der persönliche Kontakt zwischen dem Kunden und dem Influencer ein riesiger Vorteil. Denn hierdurch werden Barrieren abgebaut und der Influencer kann seine Vorzüge deutlicher darstellen, beziehungsweise Misstrauen abbauen.

Besonders Unternehmensberater, aber auch Analysten leben davon, diese vier Elemente (und noch einige mehr) zu beherrschen – für sie ist die Glaubwürdigkeit ein zentrales „Produkt“. Wenn ein Berater beispielsweise in den Verdacht gerät, einem Anbieter gegenüber nicht mehr neutral zu sein, beispielsweise indem er an den Verkaufserlösen beteiligt wird, dann verliert das Produkt „Glaubwürdigkeit“ an Wert.

## **Informationsveredelung**

Wir haben also festgestellt, dass Influencer genau in die Bedarfslücke stoßen, die das Kommunikationsverhalten der Anbieter hinterlässt. Die Kunden suchen und benötigen neutrale, transparente und fundierte Informationen und stützen sich bei ihrer Kaufentscheidung vollständig oder in Teilen auf die Empfehlungen eben dieser Influencer. Welche Bedeutung hat diese Analyse nun für die Kommunikationsstrategien von anbietenden Unternehmen? Wenn wir unsere Botschaften und Informationen einfach passgenau auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten, dann können wir die Lücke selbst wieder schließen und der Kunde benötigt keinen Influencer mehr, der ihm bei der Kaufentscheidung hilft.

Leider gibt es zwei Gründe, die diese Strategie unmöglich machen:

1. Unternehmensmarketing/Kommunikation wird nie die gleiche Glaubwürdigkeit erlangen wie der Influencer. Individuell kann ein Unternehmensmarketer durchaus integer sein, aber er vertritt nun einmal die wirtschaftlichen Interessen seines Arbeitgebers. Aus diesem Grund wird ein Influencer im Schnitt immer glaubwürdiger sein als ein Unternehmensvertreter.