



**WIRD ÜBERARBEITET**

## Social Media

Leitfaden, dritte Auflage

## ■ Impressum

Herausgeber:	BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. Albrechtstraße 10   10117 Berlin-Mitte Tel.: 030.27576-0   Fax: 030.27576-400 bitkom@bitkom.org   www.bitkom.org
Ansprechpartner:	Tobias Arns Tel.: 030.27576-115 t.arns@bitkom.org
Verantwortliches Gremium:	BITKOM-Arbeitskreis Social Media
Projektleitung und Redaktion:	Tobias Arns (BITKOM)
Copyright:	BITKOM 2015
Grafik / Layout:	Design Bureau kokliko / Astrid Scheibe (BITKOM)
Titelbild:	© fotolia.com – Robert Kneschke

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und / oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei BITKOM.



# Social Media

Leitfaden, dritte Auflage

# Inhaltsverzeichnis

Autoren	5
Vorwort	7
<b>1 Social Media-Anwendungsfelder im Unternehmen</b>	<b>9</b>
1.1 Vor dem Beginn – Social Media-Strategie und -Zieldefinition	9
1.2 Marketing in Zeiten von digital vernetzten Kunden und Inhalten	12
1.3 PR im Social Web: der ganzheitliche Ansatz ist entscheidend	14
1.4 Den Vertrieb mit Social Media unterstützen	16
1.5 Human Resources und Recruiting	18
1.6 Social CRM	20
1.6.1 Framework für Social CRM	22
1.6.2 Instrumente für erfolgreiches Social CRM	23
1.6.3 Die künftige Rolle von »Social« im CRM	24
1.7 Customer Care mit Social Media erfolgreich umsetzen	25
1.8 Innovation Management mit Social Media	28
1.9 Social Media im B2B-Umfeld	29
1.10 Checkliste für den erfolgreichen Social Media-Einsatz	31
<b>2 Content-Strategie und Social Media-Inhalte</b>	<b>33</b>
<b>3 Netzwerke und Communitys erfolgreichen nutzen im Business-Kontext</b>	<b>35</b>
3.1 Erfolgreich Netzwerken im Business-Kontext	35
3.2 Mit klar umrissenen Zielgruppen in sozialen Netzwerken Kontakte knüpfen – 7 Tipps für den Erfolg am Beispiel von IT-Profis	37
<b>4 Corporate Blogs: Content-Stars und Dialogzentralen</b>	<b>40</b>
<b>5 Social Media Monitoring zeitgemäß umsetzen</b>	<b>44</b>
5.1 Monitoring wird schneller	44
5.2 Monitoring wird prozessgetriebener	45
5.3 Monitoring wird komplexer	46
<b>6 Social Enterprise: Social Media für die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Partnern</b>	<b>47</b>
6.1 Motivation für den Wandel zum Social Enterprise	47
6.2 Stärken eines Social Enterprise	48
6.3 Erfolgsfaktoren für ein Social Enterprise	50
6.4 15 Wege, um ein Social Enterprise-Projekt zum Scheitern zu bringen	51

7	Social Media als Beruf	52
7.1	Vom Social Media-Autodidakten zum Berufsbild	52
7.2	Wichtige Kompetenzen für Social Media-Professionals	53
8	Social Media Governance und Risk Management	55
8.1	Organisation von Social Media im Unternehmen	55
8.2	Risikomanagement trifft auf Social Media	58
8.2.1	Typen von Risiken	59
8.2.2	Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Risk Management und Chancenbewertung	60
8.2.3	Schlussfolgerungen für das Risikomanagement	62
9	Typische rechtliche Herausforderungen von Social Media im Unternehmen	63
9.1	Impressum und Datenschutzerklärung (allgemeine Verantwortlichkeit)	63
9.2	Wem »gehören« Accounts und Kontakte?	64
9.3	Verantwortung für Inhalte und Rechte hieran	65
9.4	Datenschutz und Inhalte	66
9.5	Vertriebs- und Werbemaßnahmen	67
9.6	Arbeitnehmer in Sozialen Medien	67
10	Social Media Guidelines	70
10.1	Die Basics: Grundlegende Aspekte von Social Media-Guidelines	71
11	Best-Practice-Beispiele	73
11.1	Customer Care für Geschäftskunden: Markt- und Bedarfsanalyse für eine Geschäftskunden-Community für Kunden der Telekom Deutschland GmbH	73
11.2	Content Marketing und Social Branding bei Capgemini	76
11.3	Sharing is Caring – Wie die »Social Ambassadors« von Salesforce Firmennews »unters Volk« bringen	79
12	Die Autoren	82



# Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Strategische Umsetzung von Social Media-Aktivitäten im Überblick	11
Abbildung 2: Prince Charles und Ozzy Osbourne – Social Media machen den Unterschied	21
Abbildung 3: Mit Social CRM das Beste aus zwei Dialogwelten nutzen	21
Abbildung 4: Framework für ein Social CRM	22
Abbildung 5: Wer es versteht, sich auf den digitalen Plattformen ein Netzwerk aufzubauen, ist bei der Stellensuche im Vorteil.	35
Abbildung 6: Wird von Mitarbeitern geschrieben und hat eine professionelle Blog-Redaktion: DAS Salesforce Blog	43
Abbildung 7: Social Enterprise – Anwendung im Team	48
Abbildung 8: Social Enterprise – Unternehmensweiter Einsatz	49
Abbildung 9: Social Enterprise – Zusammenarbeit zwischen Unternehmen	49
Abbildung 10: Social Media Ecosystem	55
Abbildung 11: Social Media Governance Framework and Strategy	56
Abbildung 12: Schematischer Ablauf von Risikomanagement	58
Abbildung 13: Startseite der Telekom hilft Community für Geschäftskunden	73
Abbildung 14: Content-Aufbereitung basierend auf der IT-Trends-Studie	77
Abbildung 15: Ganzjährig hohe Zugriffszahlen durch IT-Trends-Kampagne	78
Abbildung 16: Übersichtsseite des internationalen Expert Connect-Programms	79
Abbildung 17: »Social Ambassadors«: Bei Salesforce bringen die Mitarbeiter den Content ins Social Web	80
Abbildung 18: Salesforce News mit nur wenigen Klicks an die eigenen Kontakte weitergeben	81
Abbildung 19: Mobile First: Auch über die Salesforce 1 App lassen sich Social Ambassadors Inhalte teilen	81

## Autoren

Der Leitfaden Social Media wurde von einer Projektgruppe des BITKOM-Arbeitskreises Social Media erstellt:

- Tobias Arns, Bereichsleiter Social Media & Smart Home, BITKOM e.V.
- André Boudon, Manager, Deloitte Digital, Deloitte Consulting GmbH
- Christian Buggisch, Leiter Corporate Publishing, DATEV eG
- Catharina van Delden, CEO, innosabi GmbH
- Christine Dingler, Corporate Communications Manager, digitalSTROM AG
- Prof. Dr. Peter Gentsch, Managing Director, BIG Social Media GmbH
- Stefan Hauck, Manager B2B Communications, BRITA GmbH
- Alexandra Kolleth, Head of Marketing Solutions DACH LinkedIn Germany GmbH
- Olaf Köppe, Partner, KPMG AG
- Andreas Köster, Director Analytics & Reporting, BIG Social Media GmbH
- Lars Kripko, Externer Datenschutzbeauftragter, T-Systems Multimedia Solutions GmbH
- Meike Leopold, Head of Digital Communication DACH, salesforce.com Germany GmbH
- Monika Menz, Rechtsanwältin, Senior Associate, Ernst & Young Law GmbH
- Oliver Nissen, Vice President Social Media & Services, Deutsche Telekom Kundenservice GmbH
- Tom Nusko, Social Media Lead (Mittel- und Ost-Europa), SAP Deutschland SE & Co. KG
- Stefan Pohl, Social Media Manager, DATEV eG
- Sabine Reuss, Vice President Marketing & Communications GSA, Capgemini Deutschland GmbH
- Willi Roos, Assistant Manager, KPMG AG
- David Schmidt, Senior Manager Group Business Development & Partnering, Deutsche Telekom AG
- Adrian Schneider, Rechtsanwalt, Osborne Clarke
- Sylle Schreyer-Bestmann, Rechtsanwältin, CMS Hasche Sigle Rechtsanwälte
- Jürgen Schulze, Gründer und Partner, TechHarbor B.V.
- Jan Siegers, Leiter Fachgruppe Community Management, FIR e.V. an der RWTH Aachen
- Florian Stöhr, Leiter, buw digital GmbH
- Yee Wah Tsoi, Manager Corporate Communications, XING AG
- Barbara Walter, Marketing Communications EMEA, Spiceworks Inc.





## Vorwort



Prof. Dieter Kempf – BITKOM Präsident,  
Vorsitzender des Vorstands Datev eG

Social Media sind aus der heutigen Welt nicht mehr wegzudenken, sie gehören für Millionen von Menschen ganz selbstverständlich zum Alltag dazu. Längst ist »Social« vom Hype zum Standard geworden – Unternehmen, die nicht via Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn erreichbar sind, rufen nicht mehr nur bei Digital Natives Stirnrünzeln hervor.

Menschen aller Generationen haben sich in den vergangenen Jahren daran gewöhnt, ihre sozialen Beziehungen digital abzubilden oder zu ergänzen. Dazu zählen auch Beziehungen zu Unternehmen und Marken. Unternehmen aller Branchen und Größen spüren die Folgen dieser Entwicklung, betrachten Social Media und User Generated Content unter unternehmerischen Gesichtspunkten und versuchen, diesen Trend für ihre Wertschöpfung zu nutzen. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg ist dabei keineswegs nur »virtuell«, sondern sehr real: Neue Kanäle für Marketing und Vertrieb werden geschaffen, die Verfügbarkeit von Wissen im Unternehmen verbessert sich und durch Crowdsourcing-Ansätze steigt die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Ein sehr plastisches Beispiel ist eine neue Generation von Kundenservice und -support im Internet. Für viele Kunden ist es heute selbstverständlich, Nachfragen und Beschwerden nicht telefonisch oder per E-Mail, sondern auf Facebook, Twitter oder einer vom Unternehmen geschaffenen Online-Community abzusetzen. Oft melden sich kompetente und hilfsbereite Ansprechpartner innerhalb weniger Minuten und helfen bei der Lösung des Problems. Die neuen Kanäle sind so für beide Seiten ein Gewinn.

Doch wie sollte ein solches Projekt professionell angegangen werden? Welche Fallstricke und Fehlerquellen gibt es? Welche Bedenken gilt es vielleicht innerhalb des eigenen Unternehmens auszuräumen?

Das beste Mittel, um Bedenken auszuräumen, aber auch um Chancen und Risiken seriös abwägen zu können, sind Informationen von Experten und Praktikern, die bereits Erfahrung mit dem Einsatz von Social Media in Unternehmen haben. Diese Informationen möchten wir Ihnen mit diesem Leitfaden an die Hand geben. Das dabei abgedeckte Spektrum ist breit und reicht von strategischen Fragen bis hin zu konkreten Anwendungsmöglichkeiten wie Corporate Blogs und Kunden-Communities. Drei Best-Practice-Beispiele mit besonders innovativen Ansätzen runden den Leitfaden ab.

Mit der Bedeutung Sozialer Medien für Unternehmen ist auch der Umfang dieses Leitfadens gewachsen. Die erste Fassung erschien 2010 und war schnell eine der am stärksten nachgefragten BITKOM-Publikationen. Die dritte Ausgabe, die Sie nun vor sich haben, wurde nicht nur gründlich überarbeitet und aktualisiert, sondern auch um wichtige neue Kapitel z. B. zu Crowdsourcing und Social CRM (Customer Relationship Management) ergänzt.

Natürlich können Sie den deutlich umfangreicheren neuen Leitfaden Social Media in einem Zug von vorne bis hinten durchlesen – Sie müssen aber nicht. Wir haben ihn so strukturiert, dass Sie je nach Interesse einzelne Kapitel direkt ansteuern können. Wenn Sie beispielsweise spezielle Fragen zum Thema Social Media Monitoring haben, spricht nichts dagegen, direkt bei Kapitel 5 des Leitfadens einzusteigen.

Eine anregende Lektüre wünscht



Dieter Kempf, BITKOM Präsident

# 1 Social Media-Anwendungsfelder im Unternehmen

## ■ 1.1 Vor dem Beginn – Social Media-Strategie und -Zieldefinition

Unabhängig davon, zu welchem Zweck man Social Media im Unternehmen nutzen möchte: Eine Social Media-Strategie ist die Grundvoraussetzung für alle weiterführenden Aktivitäten. Wichtiger Bestandteil der Strategie sind klare Ziele, die mit Sozialen Medien erreicht werden sollen. Zwar ist allgemein anerkannt, dass strategische Vorarbeit notwendig ist, um verschwendete Ressourcen oder unangenehme Überraschungen zu vermeiden – dennoch gaben bei einer Erhebung des BITKOM im Jahr 2012 nur ein Drittel der Social Media nutzenden Unternehmen an, die Ziele bestimmt zu haben, die sie mit Sozialen Medien erreichen wollen.<sup>1</sup>

Wichtig ist zunächst, dass die Social Media-Aktivitäten nicht losgelöst von der Unternehmensstrategie stattfinden. Um dies zu vermeiden, muss die Social Media-Strategie natürlich zur strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens passen und sollte daher beschreiben, was der Wandel durch Soziale Medien für das Unternehmen und seine Strategie bedeutet. Auch ist eine Verzahnung der Aktivitäten mit den Zielen des Unternehmens unerlässlich für einen effektiven Social Media-Auftritt des Unternehmens. Eine belastbare Budget- und Ressourcenplanung ist ohne die vorherige Definition von Zielen nicht möglich. Das bedeutet nicht, dass es nicht mitunter lohnend und kreativitätsfördernd sein kann, nach dem Trial & Error-Prinzip vorzugehen – allerdings sollte man sich auch bei spontanen Aktivitäten immer überlegen, was man eigentlich erreichen möchte und das Unternehmen zuvor zumindest in die Lage versetzen, auf positive wie negative Rückmeldungen aus dem Social Web zu reagieren.

### Leitfragen für die Zieldefinition

Was möchte das Unternehmen mit Sozialen Medien erreichen? Diese Leitfrage steht am Anfang jeder strategischen Vorarbeit. Bei vielen Unternehmen sind die übergeordneten Ziele gleich oder zumindest ähnlich: Es geht um die Steigerung der Reichweite, um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens oder der Marke und natürlich um eine Verbesserung der Kundenbindung. Folgende Fragen sollten gleich zu Beginn beantwortet werden, da möglichst präzise Antworten darauf die nachfolgenden Schritte erleichtern:

- Was möchte das Unternehmen mit Sozialen Medien erreichen?
- Wer soll erreicht werden?
- Welche internen Ressourcen braucht das Unternehmen, um die Strategie umzusetzen?
- Braucht das Unternehmen externe Unterstützung?
- Welche Prozesse müssen geschaffen bzw. angepasst werden, um die Strategie umzusetzen?
- Welche Botschaften sollen vermittelt werden?
- Welche Inhalte müssen dafür erstellt werden?
- Anhand welcher Kennzahlen soll der Erfolg gemessen werden?
- Welche Technologie-Lösungen sind hilfreich, um die Ziele zu erreichen?

Die genannten Fragen stellen nur eine Auswahl der zentralen Punkte dar, mit denen sich Unternehmen zu Beginn ihrer Social Media-Aktivitäten beschäftigen müssen. Können diese Fragen nicht beantwortet werden, wird der Erfolg zwangsläufig hinter den Möglichkeiten zurückbleiben bzw. man wird nicht feststellen können, ob man Erfolg hat.

<sup>1</sup> BITKOM-Studie: Social Media in deutschen Unternehmen ([http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338\\_72124.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_72124.aspx))

Bevor mit der Ausformulierung der Social Media-Strategie begonnen werden kann, ist es sinnvoll, den Ist-Zustand (z. B. bestehende Kommunikationskanäle, vorhandene Budgets, personelle Ressourcen, mögliche interne und externe Hindernisse) in denjenigen Anwendungsbereichen (z. B. Marketing, PR, HR) zu analysieren, in denen Social Media zum Einsatz kommen sollen.

### Abteilungsübergreifende Koordination

Damit die jeweiligen Abteilungen auf im Unternehmen vorhandene Erfahrungen zurückgreifen können und um doppelte Arbeit oder nicht aufeinander abgestimmte Aktivitäten zu vermeiden, sollte die Strategie übergreifend für alle Anwendungsbereiche und Abteilungen definiert werden. Eine ständige strategische und operative Kooperation der Abteilungen untereinander sollte von vorne herein eingeplant werden und entsprechend organisiert werden. Insbesondere in größeren Unternehmen oder Firmen mit verteilten Standorten ist es wichtig, sich über Abteilungsgrenzen hinweg über Status quo, Erfolge und Misserfolge sowie Zukunft der Social Media-Aktivitäten regelmäßig auszutauschen. Hier kann eine eigens eingerichtete Arbeitsgruppe, z. B. ein Social Media Center of Excellence, Aufgaben der zentralen Koordination übernehmen und unternehmensweit die notwendigen Verantwortlichkeiten und Schwerpunkte festlegen. Wie bei den meisten Initiativen und Veränderungen von unternehmensweiter Bedeutung, ist auch bei der Ausarbeitung und Verankerung der Social Media-Strategie die Unterstützung durch das Top-Management unerlässlich.

### Aussagekräftige Kennzahlen ermöglichen Erfolgsmessung

Ausgehend von den Unternehmenszielen lassen sich für die jeweiligen Anwendungsbereiche konkrete und messbare Ziele definieren, die in Sozialen Medien erreicht werden sollen. Bereits hier sollte berücksichtigt werden, welche Kennzahlen zur Messung des Zielerreichungsgrads herangezogen werden können. Wichtig ist, dass die Kennzahlen zur Erfolgsmessung belastbare Aussagen über den Erfolg oder Misserfolg von Social Media-Aktivitäten erlauben: Sind die Social Media-Ziele auf die

Unternehmensziele ausgerichtet, so muss sich dies auch in den verwendeten Kennzahlen widerspiegeln. Sehr einfach zu erhebende Kennzahlen, wie die Zahl der Facebook Likes, Twitter Follower oder Youtube Views sind daher erst der Anfang.

Aussagekräftiger ist z. B. die Anzahl der über eine Social Media-Plattform akquirierten Neukunden in einem bestimmten Zeitraum. Diese Kennzahl ist natürlich schwieriger zu erheben, aber der Aufwand wird mit wertvollem Wissen über den Beitrag einzelner Social Media-Kanäle zur Zielerreichung belohnt. Weitere Beispiele für sinnvolle Ziele sind etwa im Kundenservice die Verbesserung der Kundenzufriedenheit oder im Vertrieb die Erhöhung der Conversion Rate durch Kunden, die einen Online-Shop über Soziale Medien erreichen.

### Social Media-Plattformauswahl

Bei der Auswahl einer geeigneten Social Media-Plattform kann zwischen der Nutzung bereits existierender Plattformen wie Facebook, Google+, Youtube, Tumblr, Twitter etc. und dem Aufbau einer eigenen Plattform unterschieden werden.

In den meisten Fällen nutzen Unternehmen bestehende Plattformen, da diese aufgrund des potenziellen Millionenpublikums attraktiv sind und durch vorgefertigte Darstellungs-, Administrations- und Werbemöglichkeiten den Einstieg leicht machen. Die Vor- und Nachteile der Nutzung bestehender Social Media Plattformen sind insbesondere:

- Einfacher, ressourcenschonender Einstieg in Soziale Medien
- Hohes Potenzial für Interaktion mit Social Media-Nutzern
- Hohe Reichweite bei vergleichsweise geringem Investitionsaufwand
- Standardisierte Unternehmensprofile mit geringer Anpassbarkeit
- Unterordnung des Unternehmens unter Regeln und Geschäftsbedingungen der Plattform

Immer mehr Unternehmen, vor allem größere, entscheiden sich dafür, neben ihren Kanälen auf großen Social Networks eine eigene Plattform zu betreiben, z. B. eine Self Service Community (vgl. Kap. 12.1). Dies ist für Unternehmen vor allem deswegen interessant, weil eigene Plattformen von Grund auf gemäß den eigenen Anforderungen geplant und umgesetzt werden können. Darüber hinaus können sie, falls nötig, an unternehmensinterne Technologielösungen, z. B. an ein CRM-System, angebunden werden und stellen nicht zuletzt eine interessante Möglichkeit für neuartige Vertriebs- und Marketingansätze dar. Eine eigene Plattform ins Leben zu rufen, ist jedoch ein komplexer Prozess, der hohe Anforderungen an Konzeption und Projektmanagement stellt. Die Vor- und Nachteile der Etablierung einer eigenen Plattform:

+	-
Freiheit des Unternehmens sowohl bei der Planung als auch beim Betrieb der Plattform	Verantwortung für Datensicherheit und Datenschutz gegenüber den Nutzern
Weitreichende Auswertungsmöglichkeiten von anonymisierten Nutzungsdaten, z. B. für die Verbesserung des Kundenservice	Vergleichsweise hohe personelle und finanzielle Ressourcenbelastung für Unternehmen
Unternehmen behält Kontrolle über die auf der Plattform generierten Inhalte und Daten	Incentives und Kampagnen notwendig, um eine kritische Masse an Nutzern zu erhalten

Unabhängig davon, ob nun eine der großen Social Media-Plattformen gewählt und für Unternehmenszwecke genutzt wird oder ob man sich für eine eigenen Plattform entscheidet: Die strategische Vorarbeit und die Zieldefinition sollten in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, damit die Social Media-Aktivitäten nicht losgelöst von der Unternehmensstrategie stattfinden.

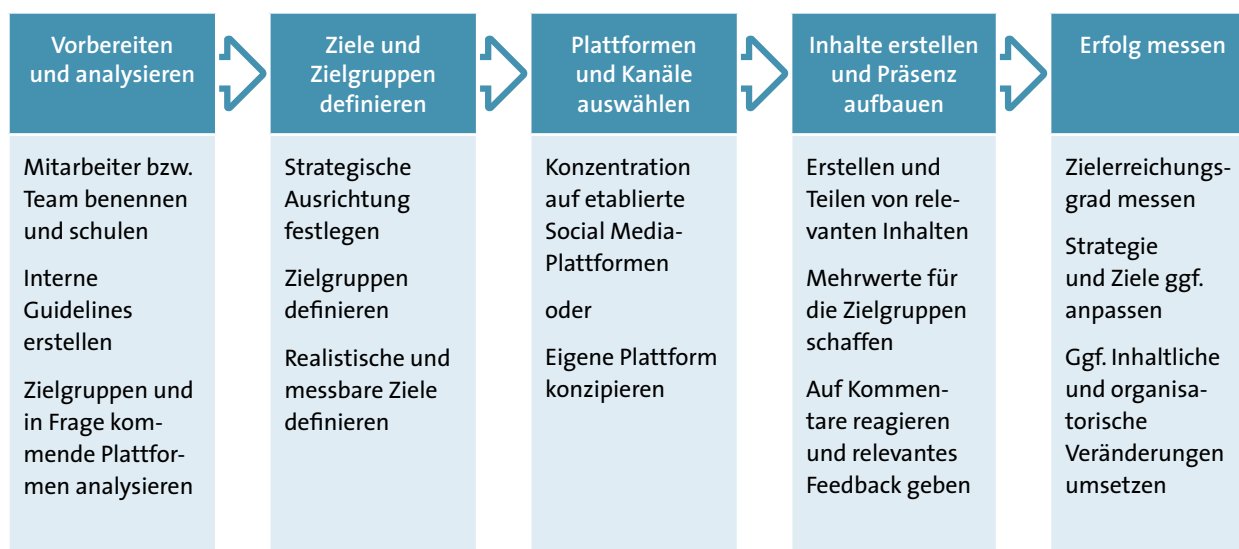


Abbildung 1: Strategische Umsetzung von Social Media-Aktivitäten im Überblick

## ■ 1.2 Marketing in Zeiten von digital vernetzten Kunden und Inhalten

»Jeder Kunde kann ein Auto in jeder Farbe seiner Wahl haben – vorausgesetzt sie ist schwarz.« (Henry Ford, 1922)

Vor knapp 100 Jahren ging es gemäß diesem Zitat von Henry Ford in der Industrie vor allem um Kostensenkungen durch größtmögliche Standardisierung der Produkte. Heute ist es gerade der Wunsch nach Individualisierung (Customization), der die digitale Transformation vieler Branchen vorantreibt: Kunden sind besser informiert, haben mehr Einfluss als zuvor, machen diesen geltend und erwarten, dass ihre Stimme gehört wird. Das Marketing hat daher die Herausforderung, von einer One-to-Many-Kommunikation auf eine Many-to-Many-Kommunikation umzustellen.<sup>2</sup>

In diesem Kapitel wird gezeigt, welche Transformationen Unternehmen adressieren sollten, um ihre Ziele in verschiedenen Anwendungsbereichen (z. B. Neukundengewinnung, Kundenbindung, Employer Branding) zu erreichen.

Fünf Ansatzpunkte kann man dazu identifizieren:

- Digitale Transformation initiieren
- Mitarbeitern mehr Einfluss geben
- Multi-Channel-Dialog aufbauen
- Content Marketing etablieren
- Data-driven Marketing einführen

### Digitale Transformation initiieren

Mitunter wird Social Media als Spielwiese des Marketings wahrgenommen. Das ist zwar nicht falsch, greift aber zu kurz. Es sind letztendlich die Kunden und Nutzer, die heutzutage eine andere Erwartungshaltung an die Unternehmen herantragen als früher. Diese Veränderung liegt sowohl in der weitverbreiteten Nutzung von Social Media begründet, aber in der Digitalisierung und Vernetzung

von Lösungen, Services und Prozessen (z. B. Streaming Audio und Video für Konsumenten oder Industrie 4.0 in Unternehmen). Wo Marketing fester Bestandteil eines übergeordneten Change-Prozesses ist, haben Unternehmen die Chance auf eine erfolgreiche Social Media-, Marketing- oder gar Unternehmensstrategie. Die Aufgabe eines Social Media-Verantwortlichen besteht in diesem Zusammenhang darin, diese Veränderungen aufzuzeigen, den Bedarf auf Markt- und Kundenseite in das Unternehmen hineinzutragen und Mitarbeiter anderer Abteilungen entsprechend abzuholen, in die Kommunikation einzubinden und bei Bedarf zu schulen.

### Mitarbeitern mehr Einfluss geben

Dabei kommt Mitarbeitern auch außerhalb der Marketingabteilung eine wichtige Rolle zu. Normalerweise beteiligen sich diese bereits aktiv an Diskussionen im Social Web oder zeigen zumindest Interesse. Was von Markt- und Trendforschung bestätigt wird, wie unter anderem dem Edelman Trust Barometer<sup>3</sup>: Kunden sind eher bereit, einem Experten auf einem Job- und Karrierelevel zu vertrauen, der ihrem eigenen ähnelt, als dem Geschäftsführer eines Unternehmens oder gar den Presse-, Marketing- oder Vertriebsmitarbeitern.

Die Marketing-Abteilung sollte darauf auf zweierlei Art reagieren:

- 1) Entwicklung eines Brand Ambassador-Programms: Einzelne Mitarbeiter werden ausgewählt und entsprechend trainiert, um ihren Unternehmen im Netz eine Stimme zu geben. Wichtig ist, dass diese Mitarbeiter Social Media-affin und intrinsisch motiviert sind. Sie positionieren die Werte und wenn es sich anbietet auch die Produkte und Offerings des Unternehmens, gehen in den Dialog und lernen, Marktstimmungen und -schwankungen wieder in das Unternehmen hineinzutragen. Im Idealfall entwickeln sie sich so zu Meinungsführern und Influencern (vgl. Kap.12.2, 12.3).

<sup>2</sup> Vgl. Philip Kotler: Die neue Dimension des Marketings – Vom Kunden zum Menschen

<sup>3</sup> Edelman: 2014 Edelman Trust Barometer (<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>)



- 2) Einführung einer Social Media-Zertifizierung für Mitarbeiter:  
Kein Fahren ohne Führerschein, keine (selbst nur passive oder vermeintlich private) Teilhabe, ohne das notwendige Wissen über die Risiken, die sich aus dem nicht sachgerechten Umgang mit Social Media ergeben könnten. Abmahnungen sind nur ein kleines Teil des Problems, was geschieht, wenn unbedachte Fehler zu Reputationsschäden führen (vgl. Kap. 8)? Um das zu vermeiden, braucht es ein umfangreiches und flächendeckendes Training, so wie die üblichen Compliance- oder Data-Privacy-Schulungen.

Die Beteiligung an der Social Media-Kommunikation für das Unternehmen sollte darüber hinaus falls möglich in den individuellen Zielen der Brand Ambassadors verankert werden.

Prinzipiell ist jeder Mitarbeiter in der Lage zum Vor- oder Nachteil des Unternehmens in Sozialen Medien zu kommunizieren. Gerade im Bereich Vertrieb gibt es hier ein hohes Potenzial (vgl. Kap. 2.4). Social Media sind eine gute Basis, aber darüber hinaus sollte es ähnlich der weit verbreiteten Schulungen zu Datenschutz oder Compliance in Unternehmen auch Trainingsangebote für Mitarbeiter zum Umgang mit Social Media an der Schnittstelle von Beruflichem und Privatem geben (vgl. Kap. 10, 11).

### Multi-Channel-Dialog aufbauen

Kunden wollen guten Service oder hilfreiche Informationen, am besten zum richtigen Zeitpunkt und ohne lange danach suchen zu müssen, Kunden interessieren sich also nicht für Kanäle, Unternehmen allerdings schon. Das bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen auf jedem Kanal mit seinem Service- und Informationsangebot vertreten sein muss. Es geht vielmehr um die grundsätzliche Bereitschaft, sich mit seinen Kunden in einem öffentlichen Dialog im Netz ernsthaft auseinanderzusetzen. Eine zielgerichtete und konsequente Abstimmung der einzelnen Kommunikationskanäle aufeinander ist entscheidend.

B2B-Unternehmen klagen häufig, dass Social Branding nur im B2C-Umfeld funktioniert. Es gibt viele Beispiele, die das Gegenteil beweisen. Eines davon ist die Social Media-Strategie von SAS: Im Mittelpunkt steht der Blog »Mehr Wissen«, da er für das Unternehmen die schnellste und effektivste Möglichkeit darstellt, im Netz auf aktuelle Themen zu reagieren bzw. diese zu setzen.<sup>4</sup> Unterstützt wird der Blog durch ein aktives Community Management auf verschiedenen Social Media-Kanälen. Ein Redaktionsplan sorgt dafür, dass relevante Inhalte zum richtigen Zeitpunkt für alle Kanäle zur Verfügung stehen.

### Content Marketing etablieren

Wir erleben gerade, wie sich der Anspruch von Konsumenten an Unternehmen wandelt. Neben der funktionalen Ebene (was kann ein Produkt?) wird die emotionale Ebene wichtiger (was bedeutet das Produkt einem Nutzer?). Viele Unternehmen haben sich bereits darauf eingestellt, hat sich mit Social Media ein neuer Anspruch an das Marketing etabliert: Verbraucher erwarten nun von Unternehmen nicht weniger als einen Wertbeitrag zu einer positiven Gesellschaftsordnung.<sup>5</sup>

Für Marketing-Experten bedeutet das, dass sich auch die eigene Rolle verändert: von Content-Produzenten und -Distributoren werden sie zu Content-Kuratoren. Denn Content Marketing ist eine Mischung aus

- Content des Unternehmens (paid und owned content),
- Content der Mitarbeiter (earned content)
- und Content der Kunden und Fans der Marke (earned content).

Damit diese Content-Arten sinnvoll im Sinne des Unternehmens zusammenwirken können, braucht es eine inhaltliche Klammer, die die unterschiedlichen Inhalte und Absender in der digitalen Sphäre zusammenbringt und zusammenhält; dies kann z. B. eine starke Marke sein. In Zeiten von digital vernetzten Inhalten ist es Aufgabe

<sup>4</sup> SAS: Mehr Wissen (<http://blogs.sas.com/content/sasdach/>)

<sup>5</sup> Philip Kotler: Die neue Dimension des Marketings: Vom Kunden zum Menschen

des Marketings einen Markenkern zu kreieren, mit dem diese Integration möglich ist und der gleichzeitig die firmeneigenen Werte widerspiegelt. Ein hervorragendes Beispiel ist das Content Marketing von Coca-Cola.<sup>6</sup> Aber auch im B2B-Bereich gibt es Unternehmen in Deutschland, die sich unter Marketinggesichtspunkten erfolgreich in Social Media bewegen. So zeigen z. B. die Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung, dass auch B2B-Unternehmen auf Facebook ihre Zielgruppen erreichen können.<sup>7</sup>

Durch das rapide Anwachsen des Contents und der steigenden Interaktionen wird in Sozialen Medien bereits seit einigen Jahren nicht mehr jedem Nutzer jeder Beitrag eines von ihm abonnierten Kanals oder einer mit »Gefällt mir« markierten Seite angezeigt. Aus Perspektive der Unternehmen bedeutet dies häufig, dass ihre organische Reichweite – also diejenige Reichweite, die sie in Social Media ohne Zuhilfenahme von Werbung schaffen – sinkt. In diesem Zusammenhang spielt die Unterstützung der Verbreitung des Contents durch Werbung eine immer größere Rolle. Insbesondere, wenn es sich um hochwertige Inhalte handelt, deren Erstellung die Unternehmen mitunter viel Geld und Zeit kostet. Sowohl die Qualität der Werbemittel als auch die Art des Targetings der richtigen Zielgruppen sind hier in den vergangenen Jahren von allen großen Anbietern stark verbessert worden. Bei Social Media-Inhalten, die direkt zur Erreichung der Ziele beitragen sollen, z. B. Inhalte einer Sales-Kampagne oder Content zur Bewerbung einer Veranstaltung oder eines App-Downloads, kann sich der Einsatz von Werbung für Unternehmen lohnen.

### Data-driven Marketing einführen

Durch die fortschreitende Digitalisierung werden Daten und Kennzahlen im Marketing für Unternehmen zum roten Faden, der es Marketing-Professionals erlaubt, alle Elemente ihrer Strategie sinnvoll miteinander sowie mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen. Auch hier gilt, dass durch das gestiegene Bedürfnis der Kunden nach

individuellen Produkten und Dienstleistungen, Daten bzw. die Fähigkeit diese zu erheben und auszuwerten zu einem Schlüsselfaktor für erfolgreiches Marketing geworden sind.<sup>8</sup> Erfolg und Fortschritt des Marketings in Social Media, von der Digitalen Transformation bis zum Content Marketing, kann und sollte zu jedem Zeitpunkt anhand von Daten und Kennzahlen belegbar sein. Bekannte Beispiele sind Netflix, Uber oder AirBnB, die nicht nur Marketing-, sondern auch strategische Geschäftsentscheidungen auf der Auswertung von zum großen Teil selbst erhobenen Daten basieren.

## ■ 1.3 PR im Social Web: der ganzheitliche Ansatz ist entscheidend

Ein Tweet kann hohe Wellen schlagen. So geschehen zum Beispiel, als Regierungssprecher Steffen Seibert eine USA-Reise der Bundeskanzlerin im März 2011 per Twitter ankündigte. Die entrüsteten Hauptstadtjournalisten fragten, ob sie sich nun einen Twitter-Account zulegen müssten, um über wichtige Termine der Kanzlerin informiert zu werden. Das mussten sie nicht, denn diese Nachricht wurde auch auf den »klassischen« Kanälen verbreitet. Dennoch markierte dieser Tag eine Zäsur. Jedem in den Redaktionen der klassischen Medien dürfte nun klar gewesen sein, dass sich die Sozialen Medien längst von einer Technikspielerei für Nerds zu einem Massenmedium entwickelt hatten. Heute hat der Regierungssprecher auf Twitter rund 362.000 Follower, darunter nicht nur Journalisten, sondern insbesondere politikinteressierte Bürger.

Was für den Sprecher der Bundesregierung gilt, gilt für PR-Manager von Unternehmen ebenso. Dass sie das Social Web nutzen, nicht nur, um ihre Botschaften zu verbreiten, sondern auch um Beziehungen zu ihren Interessengruppen aufzubauen, wird immer wichtiger. Denn gerade jüngere Menschen informieren sich heutzutage fast ausschließlich online. Eine BITKOM-Studie aus dem Jahr 2013 ergab, dass 67 Prozent der deutschen Netznutzer in

<sup>6</sup> TheCognitiveMedia: Coca-Cola Content 2020 ([https://www.youtube.com/watch?v=LerdMmWjU\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=LerdMmWjU_E))

<sup>7</sup> allfacebook.de: B2B-Benchmark für Facebook-Ads in Deutschland: Ergebnisse und konkrete KPIs (<http://allfacebook.de/news/b2b-benchmark>)

<sup>8</sup> Adweek: What data-driven marketing looks like in 2015 (<http://www.adweek.com/news/technology/infographic-what-data-driven-marketing-looks-2015-163607>)

sozialen Netzwerken aktiv sind. Auch in der Generation 50plus ist von 2011 bis 2013 die aktive Nutzung von sozialen Netzwerken von 46 auf 55 Prozent angestiegen.<sup>9</sup> Auf die zunehmende Bedeutung von Social Media mussten die Unternehmen reagieren, viele haben sich mittlerweile darauf eingestellt.

### Die Konsequenzen der Digitalisierung: neue Möglichkeiten aber auch Unsicherheit

Die Entstehung neuer Social Media-Plattformen, digitaler Medien und mobiler Endgeräte ist ein Resultat der voranschreitenden Digitalisierung. Nie war die digitale Produkt- und Informationsvielfalt derart groß. Beinahe täglich gehen neue Dienste und Angebote online. Für PR-Manager in Agenturen, Unternehmen und Verbänden ist dies erst einmal eine gute Nachricht. Denn die bestehenden »klassischen« Kommunikationswerkzeuge werden durch Social Media ergänzt und bereichert, die Gatekeeper-Funktion von Journalisten zu einem gewissen Teil aufgeweicht. Es entstehen neue Möglichkeiten, aber natürlich auch Unsicherheiten – etwa die Frage, wie diese Vielzahl von Möglichkeiten für das eigene Unternehmen optimal genutzt werden soll.

In dieser Situation ist es wichtig, das Pferd nicht von hinten aufzuzäumen. Die Entwicklungsgeschwindigkeit im Social Web und die Attraktivität der Plattformen können aus Unternehmenssicht dazu verleiten, zuerst eine oder mehrere Kanäle zu eröffnen und erst danach die strategische Ausrichtung vorzunehmen – eine nicht zielführende Vorgehensweise (vgl. Kap. 2.1). Nicht selten resultieren Entscheidungen für bestimmte Social Media-Plattformen aus der Nachahmung anderer Unternehmen. Dass eine Social Media-Präsenz aus Unternehmenssicht strategisch sinnvoll genutzt werden kann, ist weitaus wichtiger, als der Wunsch, es dem Wettbewerb gleichzutun. Es ist daher unbedingt erforderlich, dass PR-Verantwortliche unter Berücksichtigung der Gesamtkommunikationsstrategie des Unternehmens sehr genau abwägen, welche Plattformen und Werkzeuge für die Pressearbeit genutzt werden sollen, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel.

### PR im digitalen Wandel: Aus Publikation wird Kommunikation

Social Media ergänzt die »klassische« PR um weitere Kommunikationswerkzeuge, hat darüber hinaus aber auch den Charakter der Kommunikation stark verändert – darin sind sich Kommunikationswissenschaftler und PR-Praktiker einig. PR funktionierte in der Vergangenheit nach den Gesetzen der Massenkommunikation. Es wurden Botschaften entwickelt und diese über unterschiedliche Kanäle wie Newsletter, Kundenmagazine, Pressemitteilungen und -konferenzen etc. verbreitet. Im Idealfall haben die Medien als wichtigste Multiplikatoren diese Botschaften aufgegriffen. Aus diesem Umstand resultiert noch heute die besondere Bedeutung der Presseabteilungen und des Pressesprechers als Stabstelle in vielen Unternehmen. Die Informationsvermittlung verlief dabei in der Regel in eine Richtung.

Das ist im Social Web anders. »Das Netz hat aus Publikation Kommunikation gemacht« fasst Dirk von Gehlen es treffend zusammen.<sup>10</sup> Die Kommunikation im Social Web ist schnell, stark personenbezogen und für die Unternehmen oft bis zur Schmerzgrenze direkt und dialogorientiert. Die Unternehmen, die ihre PR auch im Social Web auf solide Füße stellen und bereit sind stärker in den Dialog zu treten, können davon insbesondere in Krisenzeiten profitieren und sich die Rasanz und Direktheit von Social Media zu Nutze machen. Dann gilt es, den eigenen Standpunkt darzustellen, Fragen zu beantworten und konkrete Lösungsvorschläge zu machen. Die Kommunikationsverantwortung in Krisenfällen sollte in den Händen der Public-Relations-Experten liegen, weil sie im Idealfall die Gesetze dialogorientierter Kommunikation kennen.

### Der PR Manager: Kommunikator und zugleich Berater für digitale Themen im eigenen Unternehmen

Doch nicht nur die Art und Weise wie kommuniziert wird, verändert sich, sondern auch die Akteure. Inhalte müssen nicht zwangsläufig aus dem eigenen Unternehmen bzw.

<sup>9</sup> BITKOM: Soziale Netzwerke. Dritte, erweiterte Studie ([http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf))

<sup>10</sup> Christian Jakubetz et al. (Hg.): Universalcode. Journalismus im digitalen Zeitalter (S. 378)

der PR-Abteilung kommen: Stakeholder des Unternehmens können im Social Web mit einbezogen werden und sogar bei der Erstellung von Inhalten mitwirken. Inzwischen binden immer mehr Unternehmen auch Mitarbeiter außerhalb der PR-Abteilung aktiv in die Kommunikation ein, indem sie die Rolle digitaler Markenbotschafter und Kuratoren übernehmen. Ob bewusst eingesetzt oder nicht, die Zeiten, in der ausschließlich die PR-Abteilung und die Unternehmenssprecher im Namen des Unternehmens kommunizierten, sind längst vorbei. Betroffene Aussagen der Mitarbeiter werden im Social Web meist direkt mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht. Es ist nun an dem PR-Manager, die Mitarbeiter des Unternehmens zu befähigen, im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren. Aus dem einen Pressesprecher wird im übertragenden Sinne der Dirigent aller Stimmen des Unternehmens. Das Zeitalter des digitalen Wandels und des Social Web erfordert ein neues Selbstverständnis der PR: Neben ihrer Rolle als Kommunikatoren für das Unternehmen, sind PR-Manager gleichzeitig auch Berater und Dienstleister im eigenen Unternehmen. Und das ist keinesfalls eine leichte Aufgabe. Denn die Auswirkungen des digitalen Wandels und der Bedeutungszunahme von Social Media Plattformen haben, wie in diesem Kapitel beschrieben, für die PR und die Aufgaben des PR-Managers tiefgreifende Folgen.

Erfolgreiche PR im Zeitalter des Social Web bedeutet, die Möglichkeiten, die Social Media Plattformen wie Twitter, Facebook oder Corporate Blogs (vgl. Kap. 5) bieten, zielführend und gemäß der Kommunikationsstrategie für das Unternehmen und auch für das eigene berufliche Netzwerken erfolgreich zu nutzen. Für PR-Abteilungen wird die Kombination unterschiedlichster Kommunikationsmaßnahmen miteinander, also das sinnvolle crossmediale Arbeiten, ein wesentliches Erfolgskriterium darstellen. Den ganzheitlichen Ansatz muss die PR also insbesondere im Social Web ganz oben auf ihre Agenda setzen.

## ■ 1.4 Den Vertrieb mit Social Media unterstützen

»To succeed today, sales professionals must answer their social phones.« Zu diesem Schluss kommt das Marktforschungsunternehmen IDC in einer Studie über die Nutzung von Social Media im Vertrieb<sup>11</sup> – auch Social Selling genannt. Bereits seit einigen Jahren wird diskutiert, welche Veränderungen der Siegeszug der Sozialen Medien für Vertriebler mit sich bringt. Bereits 2012 kam das Harvard Business Review zu dem Schluss, dass 80 Prozent eines Kaufentscheidungsprozess bereits abgeschlossen sind, bevor der Vertrieb zum ersten Mal ins Spiel kommt.<sup>12</sup> Währenddessen nutzten laut Forrester bereits 85 Prozent der IT-Entscheider Social Media in Ihrem Business-Alltag und 66 Prozent gaben an, sie seien dort aktiv, um von vertrauenswürdigen Experten Nützliches für ihre Arbeit zu lernen.<sup>13</sup>

Vertrauen und Verkaufen gehören seit jeher zusammen. Warum sollten Unternehmen sich diese soziale Komponente im Vertrieb nicht auch im digitalen Umfeld zunutze machen? Zuhören, einen gemeinsamen Nenner zwischen Verkäufer und Kunde finden und im Anschluss auf einem vom Kunden bevorzugten Kanal den Kontakt herstellen. Was offline schon lange funktioniert, funktioniert auch online. Auch wenn mittlerweile führende Social Networks wie Facebook und Twitter so genannte »Call to Action«-Anzeigen ermöglichen – z. B. einen »Jetzt kaufen«-Button in einem Tweet – wird schnell klar: Social Selling ist mehr als die Nutzung einzelner Social Media-Kanäle zur Vertriebsunterstützung – es ist eine Art und Weise seinem (potentiellen) Kunden online zu begegnen.<sup>14</sup>

### Zuhören

Welche Bedürfnisse befriedigt mein Produkt beim Kunden? Zur Beantwortung dieser entscheidenden Frage versetzen sich Vertriebler normalerweise in die Perspektive

<sup>11</sup> IDC: Social Buying meets Social Selling ([http://business.linkedin.com/content/dam/business/sales-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/idc-wp-247829.pdf](http://business.linkedin.com/content/dam/business/sales-solutions/global/en_US/c/pdfs/idc-wp-247829.pdf))

<sup>12</sup> Harvard Business Review: Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy (<http://hbr.org/2012/07/tweet-me-friend-me-make-me-buy/ar/1>)

<sup>13</sup> IDG Connect: Listening and Engaging in the Digital Marketing Age ([http://www.idgconnect.com/view\\_abstract/6994/listening-engaging-digital-marketing-age](http://www.idgconnect.com/view_abstract/6994/listening-engaging-digital-marketing-age))

<sup>14</sup> Forbes: The Science of Social Selling (<http://www.forbes.com/sites/sap/2014/09/12/the-science-of-social-selling/>)

ihres Kunden. Insbesondere in der Online-Welt müssen alle strategischen und operativen Fragen immer aus der Perspektive der Kunden beantwortet werden – ihr Rechercheverhalten im Netz ist maßgeblich. Werden z. B. im Rahmen einer Social Selling-Kampagne in einem Sozialen Netzwerk nur die im Unternehmen üblichen Bezeichnungen für Produkte verwendet, während Kunden im Netz diese unter anderen Namen suchen, so läuft man Gefahr, auf die falschen Keywords zu setzen. Oft liegen Hinweise auf die richtigen Keywords und die passende Kundenansprache bereits aus Umfragen oder dem Social Media Monitoring vor (vgl. Kap. 6).

### Selbst gefunden werden

Im digitalen Zeitalter kennt ein guter Vertriebler die Bedürfnisse seiner Kunden und weiß, mit welchen Keywords diese im Internet nach Produkten und Dienstleistungen suchen. Vertriebsmitarbeiter sollten daher – neben den Darstellungsmöglichkeiten auf der Website des eigenen Unternehmens – die Möglichkeiten von Business-Netzwerken wie LinkedIn oder Xing nutzen, um sich als Ansprechpartner zu positionieren. So erhöhen sie ihre Chancen, direkt von Interessenten gefunden und kontaktiert zu werden. Die führenden Business-Netzwerke bieten für Vertriebler und Recruiter auch spezielle Features an, diese sind allerdings nicht immer kostenlos. LinkedIn bietet z. B. auf die Bedürfnisse von Vertrieblern ausgerichtete Premium-Funktionen an, die z. B. erweiterte Suchfilter und eine höhere Anzahl von Nachrichten an Nicht-Kontakte beinhaltet. Ähnliches bietet Xing derzeit nur für Recruiter an.

Vertriebsmitarbeiter, die besonders Social Media-affin sind, müssen es aber nicht bei Profilen in Business-Netzwerken belassen. Sie können auch auf anderen Kanälen an ihrem Expertenstatus im Netz arbeiten, indem sie für ihr Fachgebiet relevante Inhalte z. B. auf Blogs teilen oder sich bei Content Curation-Diensten wie z. B. Scoop.it!, medium, paper.li oder LinkedIn Pulse einbringen. Doch Vorsicht: wer dort nur werbliche Inhalte verbreitet, wird im Social Web schnell als Spammer abgetan. Beim Aufbau

eines Rufes als vertrauenswürdiger Experte ist es wichtig, auf eine gesunde Mischung von Firmeninhalten und allgemeinen, interessanten Aspekten rund um ein Thema zu achten.

Mittlerweile nutzen viele Unternehmen insbesondere aus der IT-Branche diese Möglichkeiten strategisch und bieten ihren Mitarbeitern Programme an, die diesen dabei helfen, sich einen Ruf als Meinungsführer im Netz aufzubauen. Davon profitieren sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen: Die Mitarbeiter durch den erleichterten Aufbau eines Expertenstatus, der auch die eigene Karriere befördern kann – die Unternehmen einerseits dadurch, dass die Kompetenzen ihrer Marke im Internet sichtbar und greifbar werden und sie andererseits ein einheitliches Social Branding ihrer Mitarbeiter sicherstellen können.

Zahlreiche Unternehmen setzen bereits seit einiger Zeit auf diese Strategie, z. B. Capgemini mit dem Expert Connect-Programm (vgl. Kap. 12.2) oder Hootsuite, die auf ihrem Blog gezielt Mitarbeiter zu Themen wie Content Marketing oder Interaction Management als Experten positionieren – und das in mehreren Sprachen.<sup>15</sup>

### Answer the Social Phone

Social Media im Vertrieb – bedeutet das die Neuerfindung des Rads? Mit Sicherheit nicht. Vertrieb baut auch im Social Web auf Vertrauen auf und Vertrauen auf Beziehungen. Das digitale Umfeld in dem sich heutige Kunden bewegen, erfordert allerdings ein Update wichtiger Tools im Werkzeugkoffer des Vertrieblers. Die in diesem Kapitel beschriebenen Vorgehensweisen sollten somit als neue Werkzeuge angesehen werden, die den Aufbau von Kundenbeziehungen im Social Web erleichtern und es dem Vertriebler ermöglichen, die Bedürfnisse potenzieller Kunden besser zu erkennen und seine Vertriebsaktionen an diesen zu orientieren.

Vertriebsmitarbeiter, die die grundlegende Herangehensweise von Social Selling verstanden haben, werden

<sup>15</sup> Hootsuite-Blog (<http://blog.hootsuite.com/>)



potenzielle Kunden nicht mit irrelevanten Informationen überhäufen, sondern ihnen zuhören. So können sie sicherstellen, dass sie Beziehungen zu Kunden und Interessenten im Social Web aufbauen, die dazu führen, dass sie im richtigen Zeitpunkt mit einem relevanten Angebot gefunden werden.

## ■ 1.5 Human Resources und Recruiting

Wer heute an Karrieremöglichkeiten interessiert ist, nutzt häufig den Austausch in beruflichen Online-Netzwerken. Zahlreiche Arbeitgeber setzen daher auf diese Plattformen, um begehrte Fach- und Nachwuchskräfte zu finden oder auf sich aufmerksam zu machen.

### Neue Erwartungshaltung von Kandidaten

Wir erleben derzeit die tiefgreifendsten Umbrüche in der Arbeitswelt seit der Industriellen Revolution. Diese Entwicklung hat drei Hauptgründe:

- Die fortschreitende Digitalisierung, die gewaltige Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und -teilung hat.
- Die demografische Entwicklung und in der Folge ein Fachkräftemangel, den Unternehmen immer stärker spüren.
- Der Wertewandel, der seinen Ausgangspunkt nach Ansicht vieler Beobachter in der anspruchsvollen Haltung der sogenannten »Generation Y« hat. Ein zentraler Aspekt ist hier der Anspruch, dass die Arbeit sich dem Leben anzupassen hat, nicht umgekehrt.

Diese dramatischen Veränderungen fordern ein Umdenken seitens der Arbeitgeber. Diese müssen sich transparenter und dialogbereiter präsentieren sowie aktiver werden, um die besten Kandidaten für sich zu gewinnen. Hierbei können Arbeitgeber durch den Einsatz beruflicher Online-Netzwerke nachhaltige Erfolge erzielen. Die auf berufliche Netzwerke spezialisierten Plattformen bieten unter dem Stichwort Social Recruiting umfangreiche Funktionen für die professionelle Personalarbeit an.

### Einsatzmöglichkeiten von Social Recruiting

HR- und Personalmarketing-Experten nutzen Social Networks heute z.B. für folgende Aktivitäten:

- Passende Kandidaten und Talente zielsicher identifizieren
- Unkomplizierte Aufnahme eines ersten Gesprächs mit potenziellen Mitarbeitern
- Präsentation von maßgeschneiderten Karriereangeboten – direkt bei der jeweiligen Zielgruppe
- Zusammenführung qualifizierter Kandidaten in einen Pool
- In sozialen Netzwerken bleiben die Kontaktdaten aktuell – Unternehmer und Kandidaten verlieren sich nicht mehr aus den Augen
- Aufbau von langfristigen Beziehungen im Sinne eines Talent Relationship Management
- Authentische und transparente Positionierung als attraktiver Arbeitgeber
- Frühzeitiger, offener Austausch zwischen Kandidaten und Unternehmen
- Einbindung der eigenen Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter und Multiplikatoren

### Interaktive Prozesse im Recruiting nutzen

In Sozialen Medien lässt sich zunächst auf einfache Weise eine hohe Verbreitung von Stellenanzeigen erreichen: Durch das Posten der Anzeigen in Blogs und Foren, auf Twitter und in anderen Communitys wird die Reichweite einer Anzeige signifikant erhöht und im Idealfall ein viraler Effekt erreicht. Auf diese Weise nutzen Unternehmen nicht nur die Wirkung von Multiplikatoren, sie können auch ihre jeweilige Zielgruppe direkter adressieren.

Eine Besonderheit: In beruflichen Social Networks »findet« eine Stellenausschreibung die richtigen Kandidaten, denn sie wird passenden Mitgliedern des Netzwerks von der Plattform automatisch vorgeschlagen oder kann per Klick weiterempfohlen werden.



Nicht zuletzt verspricht die direkte Ansprache von interessanten Kandidaten die Chance, gezielt potenzielle Mitarbeiter von den eigenen Arbeitgeberqualitäten zu überzeugen und für sich zu gewinnen.

### Recruiting und Employer Branding verschmelzen im Social Web

Innovative Personalmarketing-Verantwortliche machen sich gezielt zunutze, dass Recruiting und Employer Branding immer mehr eine Einheit bilden. Gerade kleinere und mittelständische Unternehmen profitieren davon – schließlich können sie z.B. in einem beruflichen Social Network unabhängig von ihrer Größe durch ein einfach zu pflegendes, interaktives Profil auf sich aufmerksam machen. Je intensiver sie dabei die Empfehlungsmöglichkeiten des Netzwerks, die Veröffentlichung karriere-relevanter Nachrichten oder auch die Generierung von Followern nutzen, desto größer ist die Chance, begehrte Talente zu erreichen und deren Interesse zu wecken.

Durch die Hebelwirkung Sozialer Netzwerke lassen sich dabei schon mit moderaten Budgets deutliche Mehrwerte in der Personalarbeit und im Employer Branding erzielen. Außerdem maßgeblich für den Rekrutierungserfolg in Sozialen Medien sind die sorgfältige Auswahl passender Kandidatenprofile, die professionelle, individuelle Ansprache sowie das Kandidaten-Handling – dazu gehört auch die zügige Bearbeitung von Anfragen, denn im Netz kommuniziert man nahezu in Echtzeit.

### Aktive Gestaltung der Arbeitgebermarke

Insbesondere die sogenannten High Potentials werden heute von vielen Arbeitgebern umworben, daher reagieren sie nicht auf jede Offerte. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es für Unternehmen umso wichtiger, die Kandidaten von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und sich auch auf diesem Gebiet durch Alleinstellungsmerkmale vom Wettbewerb abzuheben. Immer mehr Unternehmen nehmen den Aufbau der eigenen Arbeitgebermarke daher aktiv in die Hand. Sie wissen: Im Netz wird über sie als Arbeitgeber gesprochen, egal ob sie sich daran beteiligen oder nicht.

### Mitarbeiter können zu Botschaftern werden

Bewerber sowie ehemalige und aktuelle Mitarbeiter geben in Online-Bewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor auch ihre persönlichen Einschätzungen zu einem Unternehmen ab. Diese Bewertungen gewähren Interessenten mitunter einen sehr konkreten Einblick hinter die Kulissen und in die Firmenkultur, damit beeinflussen sie oft direkt, ob sich jemand bei einem Unternehmen bewirbt oder nicht. In beruflichen Netzwerken können die Mitarbeiter eines Unternehmens darüber hinaus unkompliziert kontaktiert werden, denn auch die dortigen Profile erhalten relevante Informationen für Bewerber. Hier wird klar, dass auch jeder einzelne Firmenangehörige potenzieller Botschafter der Arbeitgebermarke ist: Mitarbeiter können z.B. im unternehmens-eigenen Blog oder auf der Karriere-Seite des Unternehmens bei Facebook aus ihrem Arbeitsalltag berichten. Dafür eignen sich je nach Thema und Zielgruppe sowohl Textbeiträge als auch Videos der Mitarbeiter. Entsprechend affine Mitarbeiter können auch auf ihren eigenen Social Media-Kanälen die Botschaften des Arbeitgebers und ihre eigenen Erfahrungen dort authentisch vermitteln. Voraussetzung dafür ist, dass die Arbeitgebermarke auch intern definiert und kommuniziert wird und die Mitarbeiter über die Verhaltensrichtlinien im Social Web informiert sind (vgl. Kap. 11).

### Aufmerksamkeit generieren

In Sozialen Medien können Arbeitgeber durch relevante Neuigkeiten auf sich aufmerksam machen. Mitteilungen im Unternehmensauftritt bei beruflichen Social Networks unterstützen den Aufbau der Arbeitgebermarke gerade deshalb so effektiv, weil die Nutzer der Plattformen diese vor allem im beruflichen Kontext nutzen. Der Bezug zu den persönlichen beruflichen Interessen und mitunter auch zu den Karrierewünschen muss daher nicht erst vom Unternehmen hergestellt werden. Ein überzeugter Abonnent oder Follower wird relevante Unternehmensmitteilungen und Stellenangebote auch in seinem eigenen Netzwerk weiterempfehlen. Der Aufbau von langfristigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Kandidaten ist daher im Netz keine

spontane Maßnahme mehr. Soziale Netzwerke eröffnen die Chance, in einen dauerhaften Dialog mit Fachkräften zu treten und sich diesen als transparenter und dialogbereiter Arbeitgeber zu empfehlen.

## ■ 1.6 Social CRM

### The new »social«

Customer Relationship Management ist grundsätzlich »social«. Der Begriff lässt keinen Zweifel daran, dass es um das Beziehungsmanagement mit Kunden geht. Genau dieses Leistungsversprechen aber blieb seit Entstehung der CRM-Disziplin in den 90er-Jahren weitgehend leider unerfüllt. Kunden werden in der Regel gemäß ihrer sozio-ökonomischen Eigenschaften, vor allem der Kaufkraft, kategorisiert und anschließend mit angeblich personalisierten Kommunikationsbausteinen angesprochen. Ein Blick in eine typische CRM-Datenbank macht schnell deutlich, dass die Daten für eine effektive personalisierte Ansprache fehlen. Vielmehr wird der CRM-Unternehmensalltag vom Streben nach hoher Datenqualität sowie einer weit verbreiteten Phantasielosigkeit in der Analyse und Transformation von Customer Insights in sinnvolle Maßnahmen geprägt. Diese CRM-Baustellen werden häufig als Vorwand missbraucht, um eine Auseinandersetzung mit Social CRM auf die lange Bank zu schieben. Dieses Aufschieben ist im digitalen Zeitalter gefährlich, da zum einen Social CRM neue, effektive Möglichkeiten der Datengewinnung und Kundenansprache ermöglicht, und zum anderen der neue Typus des vernetzten und informierten Kunden eine Kommunikation seitens der Unternehmen im Sinne des Social Media-Paradigmas erwartet.

### The new customer: digitaler – vernetzter – smarter

Häufigkeit, Intensität und vor allem Selbstverständlichkeit der Nutzung von Sozialen Medien im Privat- und Berufsleben haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Ein zunehmend emanzipierter und vernetzter Kunde lässt den Unternehmen keine Wahl mehr – professionelle Kundeninteraktion in Social Media ist ein Muss. Denn angesichts der Vernetzung in den Sozialen Medien und dem Informationsangebot im Internet haben sich die Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Konsumenten umgekehrt. Der vernetzte Kunde bestimmt selbst, wann und unter welchen Bedingungen er sich mit Unternehmen oder anderen Konsumenten in Verbindung setzt.

Social Media-Plattformen werden kommen und gehen – bleiben aber wird die »Customer Energy«, die Unternehmen würdigen und aktivieren sollten. Leider wird in den Medien häufig die negative Macht von Kunden, die sich mitunter in Form von Shitstorms oder rebellierender Trolle äußert, überbetont. Die konstruktive Macht in Form von kreativen und innovativen Ideen, Vorschlägen für Produktverbesserungen oder in Gestalt so genannter »Service Champions«, die anderen Kunden z.B. in Self Service Communitys bei der Lösung ihrer Probleme helfen, wird hingegen viel zu wenig thematisiert und von den Unternehmen auch nur zögerlich monetarisiert.

### The new data – Das Social Web als Datawarehouse für das CRM

In Abbildung 2 sind zwei Personenprofile gegenübergestellt. Obwohl beide Personen im Beispiel die gleichen demografischen Eigenschaften und die gleichen Vorlieben haben, wird hier schnell klar, dass das an sich sinnvolle CRM-Mantra »treat different people differently« hier nicht greift. Prince Charles »tickt« bekannter Weise anders als Ozzy Osbourne. Mit einem Social Media Monitoring hingegen ließen sich die offensichtlichen Profildifferenzen zwischen beiden Personen schnell erkennen.

### The true value of Social Media ...

Person 1	Person 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Born 1948; grew up in England</li> <li>■ Married the second time</li> <li>■ 2 children</li> <li>■ Successful in business</li> <li>■ Wealthy</li> <li>■ Spend his winter holidays in the Alps</li> <li>■ Likes dogs</li> </ul>  <p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>Prince Charles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Born 1948; grew up in England</li> <li>■ Married the second time</li> <li>■ 2 children</li> <li>■ Successful in business</li> <li>■ Wealthy</li> <li>■ Spend his winter holidays in the Alps</li> <li>■ Likes dogs</li> </ul>  <p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>Ozzy Osbourne</b></p>

Abbildung 2: Prince Charles (Foto: Allan Warren, CC BY-SA 3.0) und Ozzy Osbourne (Foto: F darkbladeus, gemeinfrei) – Social Media machen den Unterschied

Durch die Spuren, die viele Menschen – für jedermann auffindbar – im Netz und insbesondere in Social Media hinterlassen, haben Unternehmen nun die Möglichkeit, aktuelle Daten über die tatsächliche Präferenzstruktur sowie den sozialen Kontext potenzieller Kunden zu erhalten. Hiervon kann das CRM im Sinne der Datenvielfalt und -aktualität profitieren und so dem Unternehmen helfen, eine neue Qualität von Customer Insights zu generieren.

Aufbauend auf den skizzierten unternehmerischen Motiven und den Daten aus Social Media muss Social CRM daher das Beste aus beiden Welten miteinander verknüpfen: Die Stringenz und hohe Datenqualität eines CRM mit den aussagekräftigen, aktuellen Erkenntnissen aus einem Social Media Monitoring. Dabei sollte das vorhandene CRM-System das Zielsystem sein, in das die Social Media-Kanäle und -Mechaniken integriert werden:

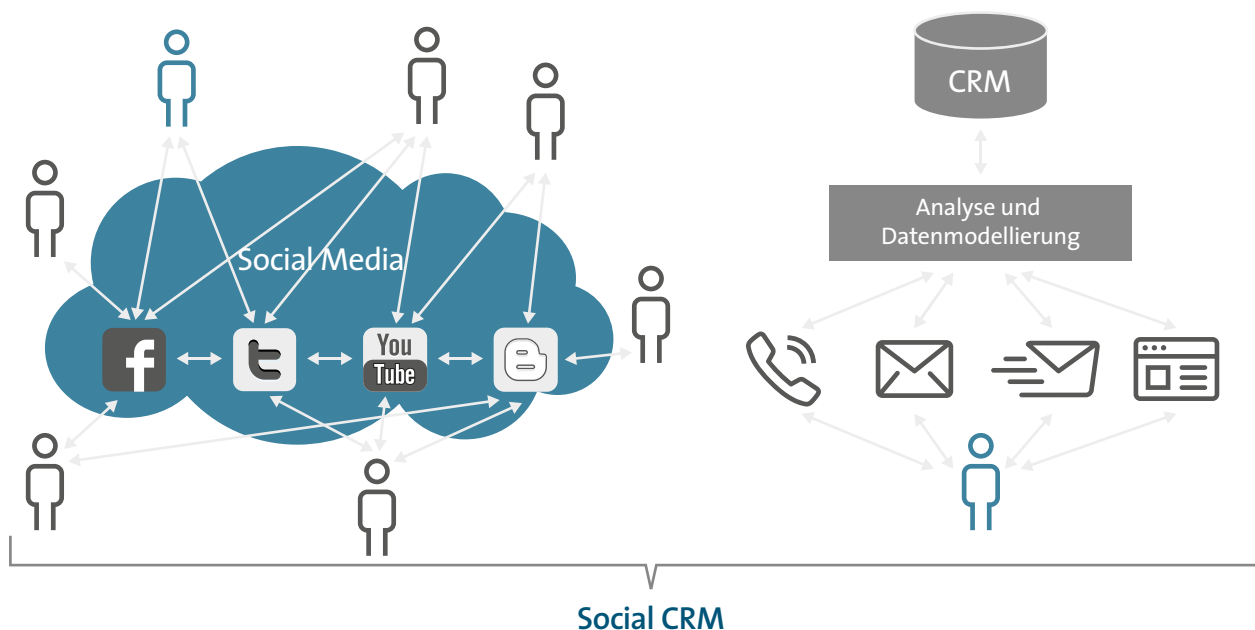


Abbildung 3: Mit Social CRM das Beste aus zwei Dialogwelten nutzen

## 1.6.1 Framework für Social CRM

Das einem erfolgreichen Social CRM zugrunde liegende Prinzip unterscheidet sich stark vom klassischen CRM. Klassisches CRM basiert auf einem innerbetrieblich gemanagten, operativen Ansatz, bei dem die effektive Pflege der Kundenbeziehungen im Vordergrund steht. Social CRM hingegen verlangt vom Unternehmen die Fähigkeit, beim Verfolgen der eigenen Ziele gleichzeitig den Anforderungen der Kunden zu entsprechen.

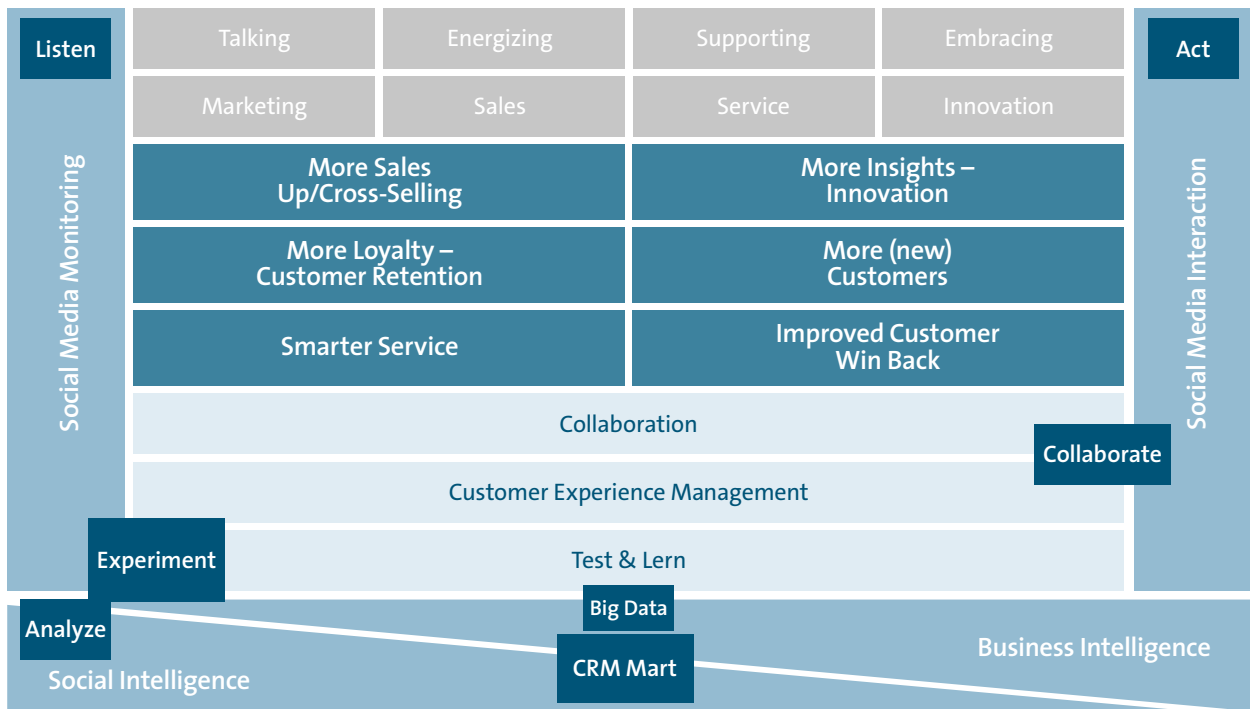


Abbildung 4: Framework für ein Social CRM

Marketing, Vertrieb, Customer Care und Research & Development sind die Key Stakeholder des klassischen CRM. Im Kontext von »social« benötigen alle diese Stakeholder ein neues Rollenverständnis:

- Das Marketing muss die Kunst des »Talking« erlernen, hier ist damit der Dialog gemeint: nicht mehr nur auf die Kunden einreden, sondern auf sie eingehen; Themen aufgreifen und diskutieren, die ihnen wichtig sind; zuhören und sinnvolle Gespräche führen.
- Der Vertrieb muss einen Weg heraus aus plumpen Verkaufstaktiken finden und gangbare Wege im Sinne des »Energizing« identifizieren; im Kontext von »social« sollten Vertriebler sich fragen: Wie kann ich meine Kunden dafür begeistern, mich beim Vertrieb zu unterstützen?
- Mit »Supporting« sind hier Ansätze gemeint, die – zusätzlich zum klassischen Kundenservice – den »Kunden helfen Kunden«-Effekt erzeugen: Wie kann ich Social Media einsetzen, um sinnvolle und zeitgemäße Service-Kanäle zu implementieren?

- Bei Innovationen lautet die Frage: Wie kann ich die Community oder Crowd im Sinne eines »Embracing« einbinden, um z. B. die Produkte zu verbessern, die diese täglich nutzt (vgl. Kap. 2.8)

## 1.6.2 Instrumente für erfolgreiches Social CRM

### Social Media-Monitoring: zuhören, um intelligent kommunizieren zu können

Unternehmen müssen zunächst zuhören, um im Netz intelligent kommunizieren zu können. Social Media-Monitoring ist dafür unverzichtbar (vgl. Kap. 6). Unternehmen lernen durch kontinuierliches Monitoring z. B. welche von ihnen als wichtig erachteten Themen auch bei den Kunden hoch im Kurs stehen. Social Media-Monitoring ist darüber hinaus auch für die Erfolgsmessung vieler Online-Maßnahmen und -Kampagnen notwendig. Monitoring liefert somit einerseits Input für die richtige Kommunikation, für mögliche Produktverbesserungen sowie das rechtzeitige Erkennen von Customer Care-Anfragen außerhalb der eigenen Servicekanäle. Andererseits sind die Ergebnisse des Monitorings wichtige Indikatoren für die Beurteilung des Erfolgs des Social CRM-Konzepts.

### Social Media-Interaktion: strukturiert, systematisch, workflow-basiert

Professionelle Social Media-Interaktionstools schaffen verlässliche Interaktionsmöglichkeiten für Unternehmen mit ihren Kunden. Geeignet können hier aber auch bestehende CRM-Systeme sein, die es in den Social Media-workflow zu integrieren gilt. Wichtig ist, dass das Zusammenwirken zwischen Unternehmen und Kunde systematisch und workflow-basiert angelegt ist und den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird.

### Social Intelligence meets Business Intelligence

Bei Social Intelligence geht es darum, Informationen aus Sozialen Medien in Handlungsmuster für Unternehmen zu überführen. Jedoch darf das Social CRM-Konzept nicht

allein auf Soziale Medien fokussiert sein. Es ist zwingend erforderlich, Social Media-Daten mit klassischen Daten zu verknüpfen – womit Business Intelligence ins Spiel kommt. Dieses klassische Kundenwissen liegt in jedem Unternehmen vor, z. B. Umsatzzahlen, Bestellhistorien und weitere Daten, die einen Kunden beschreiben. An dieser Stelle wird von Unternehmen häufig auf das Problem »Big Data« hingewiesen. Neben strukturierten Daten wie Umsatz, Kundennummer und Adresse liegen im Social Media-Kontext viele unstrukturierte Daten aus den Meinungsäußerungen der Kunden im Netz vor. Die Herausforderung liegt darin, diese Daten und klassische Kundenstammdaten zu integrieren.

### Customer Experience Management – kanalübergreifend, ganzheitlich, integriert

Eine Customer Journey ist mittlerweile fast immer kanalübergreifend. Dies gilt auch, wenn der gesamte Recherche- und Kaufprozess ausschließlich im Internet stattfindet. Der Einstieg findet in den meisten Fällen über eine Suchmaschine wie Google oder Yahoo statt, dann werden häufig Preisvergleichsportale zu Rate gezogen und ggf. Personen aus einem Social Network in die Entscheidungsfindung einbezogen. Der Kauf findet dann schließlich im Online-Shop statt.

### Kollaboration bedeutet abteilungsübergreifende Interaktion

Der Begriff Kollaboration beschreibt die Notwendigkeit von Interaktionen besonders treffend und verweist auf die Bedeutung des Zusammenwirkens der verschiedenen Abteilungen und Fachbereiche innerhalb eines Unternehmens. Denn Marketing, Vertrieb und Customer Care sind klassische – und unpraktischerweise – Silos. Stakeholder aus anderen Abteilungen im Unternehmen zu berücksichtigen, ist daher oft eine zusätzliche Herausforderung. Während Social Media und Social Intelligence oft im Marketing und damit in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind, kommt mit Social Commerce, wenn es um System- und Datenintegration geht, zunehmend die IT-Abteilung ins Spiel. Die Kunst ist, die unterschiedlichen Abteilungen auf ein gemeinsames Ziel einzustimmen und

dieses zu verfolgen, ohne bei der Implementierung zu viel Zeit zu verlieren.

### Testen und lernen in Social Media

Social Media ist für Unternehmen in vielerlei Hinsicht sehr gut geeignet, um zu experimentieren und zu testen. Beim E-Commerce oder Direct Mailing sind strukturierte Herangehensweisen mit systematischen Kontrollgruppen sowie A/B-Tests seit langem üblich. Sie dienen der datenbasierten Absicherung von Entscheidungen und liefern Erkenntnisse darüber, welchen Einfluss z. B. Kampagnen oder Veränderungen an der Website haben. Im Social Media-Bereich muss sich diese Testkultur vielerorts erst noch entwickeln.

### Empfehlungen für die Unternehmenspraxis

- Social CRM mit Respekt: Erwartungen des Kunden müssen auch bei Konzept und Betrieb eines Social CRM selbst berücksichtigt werden. Die Zielgruppe ist bei der Datenschutzsensibilität nicht weniger heterogen als bei anderen Eigenschaften. Welche Daten Kunden einen Vorteil bieten und wo hinterlistige Datenhortung beginnt, beurteilt oder unterstellen die Kunden selbst. Mit Transparenz und differenzierten Einwilligungsmöglichkeiten kann hier Kundenzentrierung gestaltet und rechtliche Anforderungen erfüllt werden. Durch Umsetzung in einem Self Service Center, lassen sich differenzierte und im Zeitverlauf veränderbare Einwilligungen effizient in die CRM-Workflows integrieren.
- Social CRM ganzheitlich betrachten: Social CRM und CRM können getrennt voneinander nicht sinnvoll betrachtet und gemanagt werden. Um eine kanalübergreifend gute Customer Experience zu gewährleisten, muss das Unternehmen alle

relevanten Kanäle beobachten und zusammenführen. Social CRM schließt somit klassisches CRM nicht aus, sondern bereichert vielmehr das bestehende CRM-Modell. Dies gilt es bei der Tool-Auswahl und Implementierung zu beachten.

- Keine überzogenen Erwartungen oder überstürzten Entscheidungen bei der Einführung von Social CRM: Das Ziel einer vollständigen Integration von Social CRM im Unternehmen sollte klar und jederzeit präsent sein; das Unternehmen muss aber auch mit den neuen Aufgaben, die mit der Einführung von Social CRM einhergehen, wachsen und lernen mit den neuen Social Media-Formaten und -Mechaniken umzugehen. Bei der systematischen Einführung hilft z. B. das Social Media Maturity Model des Social Media Excellence Kreis<sup>16</sup>. Anhand dieses Modells können Unternehmen zunächst feststellen, wo sie sich in Bezug auf Social CRM aktuell befinden und wie die notwendigen Maßnahmen, Tools und Technologien zur Erreichung des Ziels eines integrierten CRM aussehen.
- Gamification- und Incentivierungs-Mechaniken nutzen: Durch spielerische Incentives und greifbare Vorteile kann das Unternehmen sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch Kunden zum Mitmachen – und natürlich zum Einbringen von Daten in das Social CRM – anregen. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind »Blue Legends« von Lufthansa<sup>17</sup> oder »SmileDrive« von Volkswagen<sup>18</sup>.

### 1.6.3 Die künftige Rolle von »Social« im CRM

Der herkömmliche Begriff des Customer Relationship Management (CRM), der Kundenbetreuung, -bindung und -akquise beinhaltet, hat nicht an Wichtigkeit verloren.

<sup>16</sup> Social Media Excellence Kreis / BIG Social Media: Social Media Maturity Model (<http://www.big-social-media.de/downloads/artikel/Artikel%20SMMM.pdf>, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/erfolgreiche-strategien-deutscher-unternehmen-im-social-web-a-990819.html>)

<sup>17</sup> Mobile Zeitgeist: Blue Legends von Lufthansa – mit Foursquare in Flüge einchecken (<http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/07/04/blue-legends-von-lufthansa-mit-foursquare-in-fluege-einchecken/>)

<sup>18</sup> Volkswagen: SmileDrive powered by Google (<http://smiledrive.vw.com/>)



Jedoch hat das konventionelle, auf standardisierten Daten beruhende CRM-Modell mit der Verbreitung von Social Media eine wichtige Dimension hinzugewonnen. Vor diesem Hintergrund sollte man Social CRM nicht als Gefährdung des traditionellen CRM ansehen, sondern als viel versprechende Bereicherung.

Social Media wird künftig zum wichtigen Enabler für viele neue CRM-Ansätze avancieren und kann einer intendierten Customer Centricity zum Durchbruch im Unternehmen verhelfen. Social Media stellt schon heute mehr als nur einen weiteren Kanal zum Kunden dar – insbesondere das Potenzial von innovativem Kundenservice im Social Web geht dabei weit über Social Media selbst hinaus (vgl. Kap.2.7).

Die aktuellen Entwicklungen im digitalen Raum stellen mehr als eine graduelle Weiterentwicklung von Dialogangeboten von Unternehmen im Netz dar – sie stellen vielmehr einen qualitativen Sprung für die Kundenkommunikation und -interaktion dar.

Der explizite Zusatz »Social« wie z. B. in »Social Media Marketing« oder »Chief Social Officer« wird jedoch zunehmend schwinden. Der Kundendialog im Social Web wird immer selbstverständlicher und künftig fester Bestandteil zeitgemäßer und erfolversprechender CRM-Konzepte.

Für Unternehmen, die es bisher gewohnt waren, alle Karten – und Daten – in der Hand zu halten, ist die neue Macht und das neue Selbstverständnis der Kunden ein ungewohnter, vielleicht sogar unangenehmer Zustand. Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkennen, gehen hier den Erfolg versprechenden Weg und geben ihren Kunden die Chance mit den Mitarbeitern des Unternehmens auf sinnvolle Weise zu interagieren. Die Basis für diese Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen im digitalen Zeitalter ist Social CRM.

## ■ 1.7 Customer Care mit Social Media erfolgreich umsetzen

### Ausgangsbedingungen

Sie sind ein erfolgreiches größeres mittelständisches Unternehmen und besitzen bereits umfangreiche Erfahrungen in den klassischen Kundenservicekanälen wie Hotline oder E-Mail. Im Zuge des allgemeinen Social Media-Trends und den zunehmenden Möglichkeiten für Kunden, den Dialog mit Unternehmen in Sozialen Netzwerken zu suchen, stehen Sie vor der Frage, ob Sie ebenfalls eine solche Dialogoption anbieten sollten. Die folgenden Hinweise in Form einer Art Checkliste erheben nicht den Anspruch, das einzig mögliche Vorgehen zu beschreiben, sie sind vielmehr als Denkanstöße und Anregungen zu verstehen.

#### 1. Organisatorische Einbettung

Gehen Sie davon aus, dass mit dem Start Ihrer Aktivitäten eine größere Öffentlichkeit stummer Augenzeuge wird, wie sich Ihr Unternehmen in dem neuen Customer-Service-Kanal schlägt. Eine scharfe Trennung zwischen Kundenservice und Öffentlichkeitsarbeit gibt es in Social Media nicht mehr. Entscheiden Sie somit vor dem Start, wie Sie Social Media-Kundenservice im Unternehmen verankern wollen, z. B. welchem Unternehmensbereich die Aufgabe zugeordnet werden soll. Sie benötigen in dieser Abteilung vor allem Experten für guten Service und schnelle Lösungen für die Probleme Ihrer Kunden, daher die Empfehlung: Sofern sich in Ihrem Unternehmen bereits ein Kundenservicebereich findet, ist eine dortige Verantwortung bei gleichzeitig innerbetrieblicher enger Vernetzung sinnvoll.

#### 2. Make or buy

Es gibt viele Einsatzmöglichkeiten von Social Media im Unternehmen, die guten Gewissens einer geeigneten Agentur überlassen werden können. Für den Aufbau des Kundenservice stellt sich diese Frage nicht. Empfehlung: Den serviceorientierten Dialog mit Ihren Kunden im Netz sollten Serviceexperten innerhalb Ihres Unternehmens übernehmen. Sie werden so nicht nur

Ihre Kunden zufriedenstellen, sondern auch wertvolles Feedback zu Ihren Produkten und Services erhalten. Dieses Feedback sollte nicht den Umweg über eine Agentur nehmen müssen. Das bedeutet natürlich nicht, dass Sie beim Aufbau von Servicekapazitäten auf Unterstützung durch externe Experten verzichten müssen.

### Welche Kenntnisse und welche Einstellung benötigt das Personal im neuen Bereich?

Grundvoraussetzung für gute Servicemitarbeiter ist die Freude am offenen Dialog mit Ihren Kunden und der Ehrgeiz, diese täglich aufs Neue zu begeistern. Diese innere Einstellung sollte Ihr Personal bereits mitbringen.<sup>19</sup>

Fachlich: Die Anfragen in Sozialen Medien werden sich inhaltlich nicht von dem unterscheiden, was Sie aus Ihren bisherigen Servicekanälen bereits kennen. Inhaltliche Analysen dieser bestehenden Kanäle geben Ihnen einen guten Überblick in der Vorbereitungsphase.

Kommunikativ: Selbstverständlich sollten Ihre Mitarbeiter wissen, wie die einzelnen Social Media-Kanäle funktionieren und ein entsprechendes Training für die technischen und kommunikativen Besonderheiten der jeweiligen Plattformen erhalten. Empfehlung: Lassen Sie sich hierbei ruhig von externen Experten unterstützen.

### 3. Auf welche Kanäle und welche Tools setzen?

Auf die Frage, mit welchen Kanälen Sie starten sollten, kann es keine eindeutige Antwort geben. Daher gibt es an dieser Stelle nur eine kurze Einordnung der beiden gängigsten zum Start für Social Media-Kundenservice als Telegramm:

#### *Twitter oder »Die dialogische Königsklasse«*

140 Zeichen pro Beitrag. Geeignet, sofern die Fragen der Kunden kurz und präzise zu beantworten sind. Schnelle Reichweite und guter Seismograph für Stimmungen und entstehende Krisen. Um Twitter zu verstehen und erfolgreich als Servicekanal zu nutzen,

sind Trainings notwendig. Twitter hat eigene kommunikative Regeln, Nutzer manchmal eine »eigene Sprache«. Hohe Fehlertoleranz der Community, wenn Sie menschlich und authentisch antworten. Empfehlung: Guter Einstiegskanal, um erste Erfahrungen zu sammeln.

#### *Facebook oder »der digitale Bevölkerungsquerschnitt«*

Bietet Raum für mehr Text und Erklärungen. Geeignet, um Hintergründe zu vermitteln und ausführlicher zu antworten. Entfaltet nur scheinbare Reichweite, Dialoge finden überwiegend zwischen Kunde und Service-Agent statt. Teilweise emotionaler, bisweilen auch unsachlicher Umgangston. Erfordert daher Gelassenheit und Souveränität sowie klare »Benimmregeln« Ihrerseits. Empfehlung: Nach einigen Monaten Erfahrung auf Twitter Ihren Service um eine Facebook-Präsenz ergänzen.

Unabhängig davon, für welchen Kanal Sie sich entscheiden, benötigen Sie ein professionelles Interaktionstool, über das Sie die Beiträge auf den Kanälen beantworten. So können mehrere Mitarbeiter gleichzeitig tätig sein ohne die Gefahr einer Doppelbearbeitung von Beiträgen. Für den Start gibt es einige kostenfreie Tools, die Ihre ersten Aktivitäten gut unterstützen. Der Einsatz solcher Tools ermöglicht vor allem eine wichtige qualitätssichernde Maßnahme Ihres neuen Servicekanals:

### 4. Das 4-Augen Prinzip

Stellen Sie zum Start sicher, dass kein Beitrag und keine Antwort auf Fragen Ihrer Kunden den Weg in die digitale Öffentlichkeit finden, ohne vorher von einer zweiten Person geprüft worden zu sein. Ein Tippfehler beim Preis oder ein Zahlendreher bei einem Datum können schnell ungewollte kritische Situationen heraufbeschwören. Dieses Risiko minimieren Sie, indem eine zweite Person den Beitrag des Verfassers korrigiert und freigibt. Dieser Prozess sollte in Ihrem Serviceteam klar definiert sein, um Abstimmungswege kurz zu halten und Korrekturen zu beschleunigen.

<sup>19</sup> Levine, Locke, Searls und Weinberger: Das Cluetrain Manifest (<http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>)

### 5. Wie gehe ich mit besonders kritischen Beiträgen in der digitalen Öffentlichkeit um?

Die schlechte Nachricht: Sie können nie auf alles vorbereitet sein. Es wird immer Situationen geben, mit denen Sie nicht rechnen konnten.

Die gute Nachricht: Ein echter Imageschaden tritt vor allem dann ein, wenn Sie auf kritische Beiträge »schlecht« reagieren und nicht durch die kritischen Beiträge an sich. Empfehlung: Binden Sie frühzeitig alle relevanten Bereiche in Ihrem Unternehmen ein, die Sie später in einer Krise benötigen. Investieren Sie in eine Roadshow, um einem möglichst großen internen Adressatenkreis Ihre Motive und die Chancen für das Unternehmen zu vermitteln. Der Dialog mit Ihren Kunden in den Sozialen Netzwerken hat die größten Chancen auf Erfolg, wenn er als gemeinsame Aufgabe aller verstanden wird. Seien Sie in einer Krise schnell, authentisch und transparent in Ihrer Reaktion. Geben Sie sich nicht der Illusion hin, eine Krise einfach totschweigen zu können. (Ausnahme: Trolle und Hater – hierbei handelt es sich um Personen in Sozialen Netzwerken, deren Kommunikation ausschließlich auf »Stören« und Provokation abzielt. Daher gilt auch im Kundenservice die Grundregel »Do not feed the Troll«. <sup>20</sup>)

Behalten Sie stattdessen weitestgehend das Heft in der Hand, indem Sie auch in kritischen Phasen dialogbereit und gelassen bleiben. Dennoch wird immer Raum für Überraschungen bleiben, denn Ihre Community wird bestimmen, was für sie relevant ist und nicht Sie.

### 6. Welche Rahmenbedingungen sollten im Vorfeld gegeben sein?

- Binden Sie so früh wie möglich den Betriebsrat ein, um gemeinsam den neuen Servicekanal aus der Taufe zu heben. In Vorbereitung des Starts sind vor allem Fragen zu klären, die sich um die Sichtbarkeit der Mitarbeiter Ihres Serviceteams in der digitalen Öffentlichkeit drehen.

- Wenn Sie Customer Care in Social Media gestartet sind, gibt es in aller Regel keinen Weg zurück. Empfehlung: Investieren Sie daher in eine gute Vorbereitung, indem Sie unter professioneller externer Begleitung z.B. in einer geschlossenen Testumgebung den Dialog mit Ihren Kunden simulieren.
- Kundenservice in Sozialen Netzwerken ist keine Maßnahme, um Kosten in Ihrem Unternehmen zu senken! Es bietet Ihnen vielmehr die Chance, mehr über Ihre Kunden und deren Bedürfnisse zu erfahren sowie deren Loyalität zu Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten zu erhöhen. Der daraus resultierende Return-on-Invest wird jedoch nicht einfach messbar sein. Empfehlung: Investieren Sie in eine strukturierte Befragung, an der Ihre Kunden mit wenig Aufwand teilnehmen können. Fragen Sie sie, wie sie den neuen Kundenservice bewerten, um sich gezielt weiter zu entwickeln.
- Verstehen Sie sich als Gesprächspartner auf Augenhöhe. Sie sollten daher über die dafür erforderliche Demut Ihren Kunden gegenüber verfügen und dies auch Ihren Servicemitarbeitern vermitteln.
- Ihr neuer Kundenservicekanal sollte zur Unterstreichung der Authentizität und Transparenz im Dialog Fotos und (gekürzte) Namen der dort tätigen Mitarbeiter beinhalten. Verwenden Sie dafür die Namen und Gesichter der wirklich dort tätigen Menschen und keine Stock-Bilder.

### Fazit

Customer Care in Social Media bietet heute deutlich mehr Chancen als Risiken. Seien Sie bestmöglich vorbereitet und planen Sie mit einem Budget für externe Beratung und Schulung. Rechnen Sie dennoch mit dem Unerwarteten und bringen Sie vor allem zwei Dinge zum Start Ihres neuen Servicekanals mit: Echte Lust auf den Dialog mit Ihren Kunden und den dafür erforderlichen Mut.

<sup>20</sup> Wikipedia: Troll (Netzkultur) ([http://de.wikipedia.org/wiki/Troll\\_%28Netzkultur%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Troll_%28Netzkultur%29))

## ■ 1.8 Innovation Management mit Social Media

Social Media werden erst durch die Vernetzung von Menschen und durch deren Kommunikation lebendig, es geht um den Austausch von Ideen, Meinungen und Emotionen. Eine erfolgreiche Social Media-Strategie ermöglicht echte Dialoge und damit eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Unternehmen und Nutzern. Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, auch Wünsche und Ideen von Kunden in die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und sogar Geschäftsmodelle einfließen zu lassen. Ein Unternehmen, das in Innovationsprozessen die Meinungen seiner Kunden über Social Media einbezieht, kann diese Prozesse nicht nur effizienter gestalten, sondern kann vor allem neue Angebote entwickeln, die passgenauer die Bedürfnisse ihrer Kunden befriedigen und somit am Markt erfolgreicher sind.

### Eine neue Kultur der Interaktion im Social Web

Der Kunde als »Presumer« will noch vor Markteinführung (daher »pre«) in den Entstehungsprozess neuer Produkte einbezogen werden. Er will in Social Media nicht mehr nur seine Service- und Informationswünsche adressiert sehen, sondern fordert aktive Mitsprache bei der Entstehung neuer Angebote. Crowdsourced Innovation nutzt diese neue kommunikative und interaktive Kultur: Durch die aktive Einbeziehung vieler Menschen in Innovationsprozesse entstehen in kollaborativen Ansätzen neue Produktkonzepte. Strategisch geplant und koordiniert kann Crowdsourced Innovation helfen, die Social Media-Aktivitäten von Unternehmen in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen.<sup>21</sup>

Vorbei sind die Zeiten, in denen Unternehmen nur durch Marktforschung und Fokusgruppen die Wünsche der Verbraucher in Innovationsprozesse integrieren konnten. Unternehmen aller Branchen können Externe dank Social Media entlang des gesamten Innovationsprozesses integrieren – von der Ideengenerierung, über Prototypentests

hin zu Ausgestaltung von Kommunikationsstrategien und Word of Mouth-Kampagnen.

### Strategische Vorteile durch Crowdsourced Innovation

Crowdsourced Innovation ermöglicht es Unternehmen, neue Angebote kundennäher zu entwickeln, indem sie spezifische Fragen über bestehende und neue Produkte und Dienstleistungen stellen. So erfahren sie nicht nur von noch unerfüllten Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden und somit von Marktlücken, sondern entdecken auch ganz neue Ideen und Ansätze, deren Potenzial bisher aufgrund der rein internen Entwicklung eventuell noch nicht gehoben wurde.

Darüber hinaus beeinflusst Crowdsourced Innovation auch die Kundenbindung: Kunden fühlen sich gehört und ernstgenommen, wenn sie ihre Rolle als vertrauenswürdiger Berater im Innovationsprozess wahrnehmen. Durch das aktive Mitentwickeln neuer Produkt- und Servicekonzepte entsteht eine tiefe Identifikation mit dem Endergebnis und der Marke; ein vormals anonymes Angebot und die Black-Box-Umgebung eines Entwicklungsprozess wird entmystifiziert durch die Öffnung von Innovationsprozessen für Social Media-Beziehungen. Als Folge fühlen sich Kunden loyal gegenüber dem Unternehmen, das die Ware oder Dienstleistung mit ihrer Unterstützung entwickelt hat.

Nicht zuletzt wirkt sich Crowdsourced Innovation auf das Markenimage eines Unternehmens aus: Durch die Öffnung von Innovationsprozessen kann es sich als transparent und kundennah positionieren und echtes Interesse an seinen Kunden signalisieren.

Crowdsourced Innovation wirkt sich auch positiv auf die Online-Präsenz eines Unternehmens aus. Erfolgreiche Projekte erzielen verschiedene Arten von Aufmerksamkeit in den Medien. Wenn Crowdsourcing-Kampagnen auf Social Media-Plattformen stattfinden, können die

<sup>21</sup> Ausführliche Informationen zum Konzept des Crowdsourcing und seinen Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen enthält der BITKOM-Leitfaden »Crowdsourcing für Unternehmen« ([http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337\\_80338.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_80338.aspx))

Teilnehmer einfach gemeinsam das Projekt und ihre Aktivität mit Freunden diskutieren. Wenn Teilnehmer sich an einer Produkt-Entwicklung engagieren, rekrutieren sie ihre Freunde und Social Media Kontakte. In einem solchen, zielgerichteten Online-Dialog wird nutzergenerierter Content erzeugt, der wiederum die Suchmaschinenoptimierung unterstützt.

### Erfolgsfaktoren für Crowdsourced Innovation

Damit Unternehmen Crowdsourced Innovation erfolgreich umsetzen können, müssen sie sich zunächst fragen, welche Innovationsfragestellungen sie offen diskutieren wollen: Ist das Ziel des Crowdsourced Innovation Ansatzes eher die Kommunikation der eher die Innovation? Soll das Ergebnis eine Produktlinie sinnvoll ergänzen, solle es eine inkrementelle Produktweiterentwicklung sein oder wird eine komplette Neuentwicklung angestrebt? Basierend auf dieser grundsätzlichen Ausrichtung gilt es eine Strategie zu entwerfen, wie Teilnehmer mit relevantem Wissen erreicht und wie Entscheidungsfindungsprozesse mit diesen gemeinsam gestaltet werden können. Diese Entscheidungen bilden die Grundlage für die Identifikation der zu involvierenden, internen Anspruchsgruppen.

Die Auswahl der richtigen Technologie beeinflusst den Erfolg von Crowdsourced Innovation Ansätzen signifikant: Die darin abgebildeten Prozesse müssen die Auswahl derjenigen Ideen mit dem größten potenziellen Markterfolg ermöglichen. Dabei muss diese Technologie sich von der Bedienbarkeit in die Logik von Social Media-Plattformen einfügen und so eine gemeinschaftliche, kollaborative Entwicklung zulassen – im Gegensatz zu kompetitiven Ansätzen, bei denen es nachher wenige Gewinner und viele Verlierer gibt. Plattformen für Crowdsourced Innovation sollten es ermöglichen, dass das Wissen vieler aus unterschiedlichen Bereichen und Hintergründen in das finale Endergebnis einfließen kann.

### Crowdsourced Innovation – Quo vadis?

Crowdsourced Innovation ist eine fest etablierte Komponente in einer sich ständig entwickelnden und sich schnell verändernden Kommunikationslandschaft geworden,

mit der Unternehmen konstant den Finger am Puls ihrer Kunden haben und auf Veränderungen schnell reagieren können. Als direkte Folge haben Unternehmen eine viel schnellere Rückkopplungsschleife über sich ändernde Marktumgebungen und sind in der Lage, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die Kundenbedürfnisse besser und schneller erfüllen.

Diese Entwicklung wird sich fortsetzen; Unternehmen werden sich zu Netzwerken entwickeln, die nicht mehr alle Kapazitäten und Ressourcen intern abbilden, sondern diese zusammenführen mit dem Ziel der gemeinsamen Wertschöpfung: Unternehmen, die Wert durch Vernetzung schaffen, nicht allein durch Produktion und Angebot ihrer Dienstleistungen. Unternehmen werden sich zunehmend als Knotenpunkte für Netzwerke betrachten, die Innovationen vorantreiben. Dazu müssen sie ein Ökosystem von Ressourcen und Inspiration schaffen, sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit; so dass Innovation und eine nachhaltige Wertschöpfung entsteht. Diese Entwicklung erfordert Strukturen für kollektives Handeln sowie Grundlagen und Vereinbarungen für faire Zusammenarbeit verschiedenster Parteien.

## 1.9 Social Media im B2B-Umfeld

Während für zahlreiche B2C-Unternehmen Social Media mittlerweile ganz selbstverständlich zum Tagesgeschäft gehören, fragen sich B2B-Unternehmen häufig noch, warum sie in Social Media aktiv werden sollten. Oft werden Social Media-Aktivitäten im B2B-Umfeld vorschnell und ohne weitere Analyse abgetan – mit Argumenten wie »dadurch verkaufen wir auch nicht mehr« oder »unsere Kunden sind überhaupt nicht auf Facebook«. Selbstverständlich unterscheidet sich z. B. der Marketing- und Vertriebsalltag eines B2B-Unternehmens oft stark vom B2C-Geschäft – dennoch gibt es grundlegende Ansätze, die in beiden Welten funktionieren.

Auch im B2B-Bereich kann Social Media z. B. für Marketing und Vertrieb unterstützend wirken, denn in jeder Branche gibt es Themen, die für eine Kommunikation im Netz geeignet sind und eine Zielgruppe, die sich dafür



interessiert. Oft geht es lediglich darum, die richtige Perspektive und Darstellungsform zu finden, mit der das eigene Unternehmen und dessen Produkte und Technologien spannend dargestellt werden können. Egal, ob ein Hersteller von Getränkeabfüllanlagen auf YouTube über eine neue Abfüll- und Verpackungsstraße berichtet<sup>22</sup> oder ein Spezialist für Industrieklebstoffe und -folien zeigt, wie Autos mit Folie beklebt werden<sup>23</sup>. In Social Media findet sich für fast jedes webgerecht aufbereitete Thema eine ausreichend große Gruppe, die sich dafür begeistern kann. Ziel ist hier natürlich, die Alleinstellungsmerkmale der Produkte, die Technologieführerschaft sowie die Fähigkeit des Unternehmens, komplexe Probleme zu lösen, auf ansprechende Weise zu demonstrieren und sich so vom Wettbewerb abzuheben.

Gemäß den Empfehlungen zur Social Media-Strategie (vgl. Kap. 2.1) müssen natürlich auch im B2B-Umfeld die einzelnen Schritte von der organisatorischen Verankerung bis hin zur Erfolgsmessung vorgedacht und systematisch ausgeführt werden. Insbesondere die Erfolgsmessung stellt hier eine Herausforderung dar, da man oftmals nicht, wie im B2C-Kontext, z. B. eine Social Media-Kampagne die zu höheren Verkaufszahlen geführt hat, zugrunde legen kann. Auch sind rein quantitative, eindimensionale Ziele wie das Erreichen hoher Like- oder Follower-Zahlen kaum von Bedeutung: Gerade im B2B-Bereich kommt es auf die Qualität der Dialogpartner an. Hundert aktive Nutzer einer Community, die ausschließlich aus relevanten Entscheidern besteht, sind für B2B-Unternehmen wertvoller als hunderttausende Likes oder Follower, die man durch Gewinnspiele oder ähnliche Aktionen gewonnen hat.

### Welche Plattformen sind besonders für B2B-Unternehmen geeignet?

Große Plattformen wie Facebook oder Youtube sind zwar eine naheliegende, bei weitem aber nicht die einzige Möglichkeit für die Interaktion mit der eigenen Zielgruppe im Netz. Denn das Social Web umfasst zahlreiche

weitere, für B2B-Unternehmen relevante Kanäle. Für die Auswahl einer geeigneten Plattform gibt es auch im B2B-Bereich kein allgemeingültiges Rezept. Es gibt aber einige Orientierungspunkte:

- Viele B2B-Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter nutzen Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn für das Networking. Zahlreiche Nutzer sind hier auch in Gruppen zu Branchen- und Spezialthemen aktiv. Das bietet Anknüpfungspunkte, so genannte Leads, für Gespräche – vorausgesetzt, die angebotenen Inhalte und die Beiträge zu Gruppendiskussionen bieten dem Adressaten einen Mehrwert (vgl. Kap. 3). Für Personaler bieten die Business-Netzwerke zudem eine ganze Reihe von Tools für die Recherche und die Kontaktaufnahme mit geeigneten Kandidaten an (vgl. Kap. 2.5).
- Die Möglichkeiten und Funktionen, die Business-Netzwerke für die Unternehmensdarstellung anbieten, wurden in den vergangenen Jahren stark erweitert. Hier spielen für B2B-Unternehmen insbesondere die Präsentation als Arbeitgeber, das Teilen von Unternehmensneuigkeiten, Tools für die Organisation von Kunden-Events und – im Fall von Xing bzw. Kununu – die Bewertung des Unternehmens durch dessen Mitarbeiter eine Rolle.
- Ein weiterer Ansatz setzt auf Social Media-Plattformen als zeitgemäße Kanäle für den Kundenservice. Ein schnell reagierender Kundenservice in Sozialen Medien wird von B2C-Kunden mittlerweile oft vorausgesetzt. Da fast jeder B2B-Kunde außerhalb seiner Arbeitszeit auch auf die eine oder andere Weise B2C-Kunde ist, dürfte diese Erwartungshaltung bald auf die B2B-Welt übergreifen. Unternehmen, die bereits jetzt Kundenanfragen effektiv und schnell auf Social Media-Plattformen bearbeiten, können sich hier profilieren. Denkbar sind Twitter-Kanäle oder Facebook-Seiten in Verbindung mit den entsprechenden Service-Prozessen und -Ressourcen (vgl. Kap. 2.7) oder Self-Service-Communities, in denen

<sup>22</sup> Krones: Youtube-Kanal (<https://www.youtube.com/watch?v=v3RKhzwg3E4>)

<sup>23</sup> 3M: Youtube-Kanal (<https://www.youtube.com/watch?v=-YMRaHA5G7k>)



Mitarbeiter und Kunden gemeinsam nach Lösungen suchen (vgl. Kap. 12.1).

- Online-Foren und Fach-Communitys gibt es nahezu zu jedem denkbaren Thema, selbstverständlich auch zu B2B-Fachthemen. Zunächst sollten Unternehmen mitlesen, wenn sie eine für sich relevante Community identifiziert haben. Ggf. empfiehlt sich die Aufnahme solcher Communitys in das eigene Social Media-Monitoring. In Foren und Communitys können Unternehmen aber nicht nur mitlesen, sondern ggf. auch aktiv mitarbeiten. So kann z. B. auf Probleme von Nutzern eingegangen werden, wenn diese etwas mit der Branche des Unternehmens zu tun haben. Insbesondere in diesem sensiblen Umfeld der Foren sind Social Media-Guidelines zu beachten, damit der Mitarbeiter weiß, was und wie er im Namen des Unternehmens kommunizieren soll (vgl. Kap. 11). »Kalte« Akquiseveruche in Online-Foren werden fast immer scheitern und von anderen Forennutzern nicht gern gesehen bzw. mancherorts sogar sanktioniert. Aktive Mitarbeit in Fach-Communitys ist vielmehr ein Mittel, sich als Experte für bestimmte Probleme einen Namen im Netz zu machen.
- Geht es um Bild- oder Bewegtbildinhalte oder wird ein andauernder Dialog mit Nutzern angestrebt, so eignen sich soziale Netzwerke wie Facebook, Youtube und Google+. Diese reichweitenstarken Netzwerke funktionieren am besten im Rahmen einer Content-Strategie, die die Stärken und Schwächen der einzelnen Plattformen berücksichtigt.
- Bei komplexen Produkten und Services kann z. B. Youtube oder Vimeo auch als geeigneter Kanal zur Veröffentlichung von Schulungsvideos oder Hinweisen zu Service- und Wartungsarbeiten dienen. Hier ermöglichen einige Unternehmen ihren Kunden bereits die Mitgestaltung und die Einbindung in die Konzeption der Videos.

## ■ 1.10 Checkliste für den erfolgreichen Social Media-Einsatz

Nachdem alle Anwendungsfelder durchexerziert sind – hier die Empfehlungen in Checklistenform.

### 1. Strategie

Prüfen Sie, in welchen Geschäftsbereichen und Handlungsfeldern Social Media Ihrem Unternehmen einen Mehrwert bieten. Beziehen Sie bei der Analyse neben PR, Marketing, Vertrieb und HR auch andere Felder, wie z. B. die interne Kommunikation und Kollaboration (vgl. Kap. 7), Service & Support, die Produktentwicklung oder das Innovationsmanagement ein.

### 2. Ziele

Definieren Sie konkrete, realistische und messbare Ziele, die Sie mit Social Media im jeweiligen Unternehmensbereich erreichen wollen. »Wir wollen 10.000 Facebook Likes« ist kein sinnvolles Ziel. »Wir wollen durch Social Media die Zahl unserer qualifizierten Leads um 10 Prozent erhöhen« hingegen schon.

### 3. Organisation

Legen Sie fest, wer in Ihrem Unternehmen für Social Media verantwortlich ist und wer die Social Media-Aktivitäten steuert. Stellen Sie sicher, dass die entsprechende Person bzw. das Team hierfür auch ausreichend Zeit und die richtigen Ressourcen zur Verfügung hat. Richten Sie ggf. eine zentrale Social Media-Arbeitsgruppe ein, um die verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen zu koordinieren.

### 4. Aufwand und Budget

Berechnen Sie den finanziellen und personellen Aufwand für Ihre Social Media-Aktivitäten genauso gewissenhaft, wie Sie dies auch für andere Projekte tun würden. Denken Sie insbesondere bei Customer Care-Projekten daran, auch den Aufwand für die Interaktion mit Nutzern einzukalkulieren.

## 5. Zielgruppe

Finden Sie heraus, wo im Internet Ihre Zielgruppen die meiste Zeit verbringen und auf welchen Social Media-Plattformen sie sich vornehmlich aufhalten. Neben den großen Sozialen Netzwerken können auch kleinere, spezialisierte Plattformen (z.B. Foren) für Ihr Unternehmen von Bedeutung sein.

## 6. Monitoring

Beobachten Sie systematisch, was in Social Media über Ihr Unternehmen und sein Wettbewerbsumfeld kommuniziert wird. Es gibt neben Marketing und PR zahlreiche Nutzungsmöglichkeiten der mit Social Media-Monitoring erhobenen Daten, z.B. Vertrieb, Business Intelligence oder Service und Support.

## 7. Content-Strategie

Machen Sie sich mit den Informationsbedürfnissen Ihrer Zielgruppen vertraut und bieten Sie ihnen relevante und interessante Inhalte an. Stimmen Sie den Inhalt Ihrer Beiträge auf die Besonderheiten der jeweiligen Plattform ab; jede Plattform im Social Web kann eine bestimmte Rolle im Kommunikations-Mix Ihres Unternehmens einnehmen. Integrieren Sie sämtliche Online-Auftritte Ihres Unternehmens so, dass sich ein stimmiges Gesamtbild ergibt.

## 8. Krisen- und Risikomanagement

Stellen Sie sich auf Irritationen, Kritik und Krisen ein. Über das Internet artikulierte Wut und Entrüstung werden künftig eher die Regel als die Ausnahme sein, der Ton kann dabei recht ruppig werden. Allerdings wird es meistens bei einem Sturm im Wasserglas für Ihr Unternehmen bleiben. Sorgen Sie entsprechend vor, indem Sie durch klare Zuständigkeiten und Prozesse Risiken minimieren und bereiten Sie Strukturen und Inhalte für den Krisenfall vor.

## 9. Erfolgsmessung

Messen Sie kontinuierlich den Erfolg der Social Media-Aktivitäten Ihres Unternehmens anhand des Erreichungsgrades Ihrer definierten Ziele. Legen Sie hierfür aussagekräftige KPIs fest. Follower- und Like-Zahlen sind dafür nur bedingt geeignet.

## 10. Guidelines

Statten Sie Ihre Mitarbeiter mit Social Media-Guidelines aus, damit diese über die Chancen und Risiken von Social Media informiert sind. Verteilen Sie die Guidelines nicht nur, sondern bieten Sie darüber hinaus Informationsveranstaltungen und Schulungen an, um die Akzeptanz der Leitlinien zu erhöhen (vgl. Kap. 11).

## 2 Content-Strategie und Social Media-Inhalte

Wer in den letzten Monaten und Jahren eine Social Media-Konferenz besucht oder Blogs in diesem Themenbereich beobachtet hat, kam an einem »geflügelten Wort« nicht vorbei: Content is King. So wahr dies auch ist, so nichtssagend ist es auch. Wichtig ist vor allem, Inhalte zu veröffentlichen, die sich zum einen natürlich an den Kommunikationsbotschaften des Unternehmens orientieren, aber auch von den verschiedenen Zielgruppen gerne konsumiert, also gelesen, gesehen oder gehört werden.

Für solche Inhalte benötigt es folgende Zutaten: Redakteure, die interessante Themen finden, planen und so umsetzen, dass sie plattformgerecht aufbereitet und spannend zu lesen sind sowie im bestem Falle einen Mehrwert bieten sowie zur Interaktion anregen.

### Spannende Themen finden

In nahezu jedem Unternehmen gibt es Themenfelder, die für die Leser – ob in einem Unternehmens-Blog oder auf Plattformen wie Facebook oder Twitter – interessant sein könnten. Dabei bewegt man sich in einem Spannungsfeld: Zum einen muss man Themen identifizieren, die die Zielgruppe interessant findet und zum anderen darf man natürlich die Kommunikationsziele und -botschaften des eigenen Unternehmens nicht außer Acht lassen. Letztere bestimmen dann auch im Wesentlichen die Wahl der Themen. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, schon bei der Suche nach möglichen Themen immer an die Leser zu denken: Was ist interessant? Wie kann ich überraschen und zum Dialog anregen?

Die Informationsbedürfnisse seiner Zielgruppen sollte ein Unternehmen deshalb genau kennen. Die Kommunikation im Social Web basiert häufig auf einer individuellen Ansprache von Teilzielgruppen und zwar mit auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnittenen Informationen.

Ist Social Media beispielsweise ein Teil der Image-Kommunikation, findet man spannende Themen in den seltensten Fällen in der Produktvermarktung. Besser geeignet sind dann Geschichten, die ungewohnte Einblicke in das Unternehmen geben, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter dem Unternehmenslogo zeigen, aktuelle Ereignisse aus dem Umfeld aufgreifen oder in die Zukunft des Unternehmens blicken.

Bei der Suche nach Themen ist es wichtig, sich mit verschiedenen Abteilungen abzustimmen und diese bei der Suche einzubeziehen. So wissen die Kollegen aus der PR-Abteilung sicherlich, welche aktuellen Unternehmensneuigkeiten es gerade zu vermelden gibt; das Marketing kennt den aktuellen Produktfahrplan und die Messen, auf denen neue Highlights präsentiert werden, und das Produktmanagement kann neue Entwicklungen frühzeitig kommunizieren. Überall hier liegen mögliche Themen und Geschichten, die man dann spezifisch für den Leser aufbereiten muss.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach Themen möglichst aktiv einbindet, denn: Niemand kann bessere und spannendere Geschichten erzählen, als die Menschen hinter den Kulissen. Das müssen keine Kommunikationsprofis sein oder dem Vorstand angehören. Sie müssen einfach nur Lust haben, ein paar Einblicke in ihre Arbeit zu geben.

### Vom Thema zum Beitrag: Die Redaktionskonferenz kann helfen

Bei der Themenplanung ist eine regelmäßig stattfindende Redaktionskonferenz eine gute Unterstützung. Dabei treffen sich Redakteure und weitere Ansprechpartner sowie Experten aus dem Unternehmen und stellen die aus ihrer Sicht interessantesten Themen vor. Gemeinsam wird dann diskutiert, was wirklich interessant für den Leser ist, für welche Plattform sich die Inhalte eignen und wie sie aufbereitet werden können.

In diesem Rahmen kann auch gesteuert werden, ob sich ein Thema eventuell für mehrere Medien eignet und »crossmedial« verwendet werden kann. So könnte ein Fachbeitrag im Unternehmensmagazin um ein Experten-Interview auf YouTube angereichert werden, das dann im Printmagazin via QR-Code verlinkt wird.

Durch eine Redaktionskonferenz wird außerdem vermieden, dass verschiedene Personen für unterschiedliche Medien gerade am gleichen Thema arbeiten und so ein inkonsistentes Bild in der Öffentlichkeit entsteht.

Bei der Suche nach Inhalten können auch Online-Monitoring-Dienste helfen: Über gezielte Suchen werden aktuelle Trends identifiziert, die man wiederum in einen Unternehmenskontext bringen und besprechen kann.

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse der Redaktionskonferenz in einem Redaktionsplan festzuhalten. Dieser dient den Autoren als Orientierung, welche Themen wann in welchem Medium veröffentlicht werden.

### Welcher Inhalt für welche Plattform?

Nachdem also entschieden wurde, welche Themen aufbereitet werden sollen, stellt sich die Frage nach dem »Wie« und »Wo«. Vor einem Engagement in Social Media-Kanälen sollten, wie für jede Kommunikationsmaßnahme üblich, die grundsätzlichen Botschaften durch die PR- oder Marketingabteilung definiert werden. Diese bieten dann eine gute Orientierung für die Mitarbeiter, die Inhalte für die einzelnen Kanäle zu erstellen.

Zudem muss die Sprache zur Marke bzw. zum Unternehmen passen, schließlich sollte sich ein Unternehmen selbst treu bleiben. Wichtig ist: In Sozialen Netzwerken sprechen nicht Unternehmen oder Marken, sondern Menschen – das sollte man auch merken und, ebenso wichtig, auch sehen. Bei all dem steht Authentizität an erster Stelle: Tragen beispielsweise die Auszubildenden nie einen Anzug, dann sollten sie dies für eine Bildergalerie im Unternehmensblog auch nicht tun.

Jeder Social Media-Kanal hat andere Zielgruppen und Schwerpunkte. Bei der Erstellung und Auswahl der konkreten Inhalte sollte dies bedacht werden.

Nichtsdestotrotz liegt die große Stärke in der Vernetzung der Dienste untereinander. So kann ein Artikel auf dem unternehmenseigenen Blog bei Twitter angeteasert und bei Facebook mit den Fans diskutiert werden. Weiterführende Informationen zum Artikel werden als Präsentation auf Slideshare hinterlegt und auf YouTube wird ein Video-Interview mit einem Experten veröffentlicht. So erreicht man eine optimale Vernetzung der Plattformen untereinander und bietet der Zielgruppe überall einen spezifischen Mehrwert.

Wichtig ist aber trotzdem, die Inhalte an die jeweilige Plattform und die Zielgruppe anzupassen. Keinesfalls sollten massenweise identische Inhalte über alle Unternehmens-Kanäle hinweg veröffentlicht werden. Dies führt nur dazu, dass die (aufwendig) erstellten Beiträge von der Zielgruppe als Spam eingestuft und gar nicht mehr wahrgenommen werden.

Zusätzlich gewannen in den vergangenen Jahren multimediale Inhalte an Bedeutung. Gerade jüngere Zielgruppen nutzen Plattformen wie YouTube verstärkt auch bei der Recherche nach potenziellen Arbeitgebern oder informieren sich dort über die Produkte eines Herstellers. Hier kann ein eigener Kanal helfen, auch bei dieser Zielgruppe mediale Präsenz zu bekommen.

Häufig eignen sich auch Infografiken für die Visualisierung komplexer Sachverhalte. Diese werden von den Lesern im Internet gerne geteilt und erhalten so eine höhere Aufmerksamkeit als herkömmliche Grafiken oder Bilder.

Letztendlich müssen aber nicht nur die Inhalte der einzelnen Social Media-Kanäle aufeinander abgestimmt und eventuell verbunden werden. Um erfolgreich zu sein, dürfen die Aktivitäten nicht losgelöst von der übrigen Unternehmenskommunikation stattfinden.

## 3 Netzwerke und Communitys erfolgreichen nutzen im Business-Kontext

### 3.1 Erfolgreich Netzwerken im Business-Kontext

Menschen wollen mit Menschen kommunizieren, nicht mit gesichtslosen Marken. Das ist einer der Grundgedanken, denen Soziale Medien ihren Siegeszug verdanken. Seit dem dieser im Jahr 1999 im legendären »Cluetrain Manifest« formuliert wurde, versuchen Unternehmen, ihre Mitarbeiter wieder mehr in den Vordergrund zu stellen. Authentische »Markenbotschafter« aus den eigenen Reihen werden zur Visitenkarte des Unternehmens und tun wiederum selbst etwas für ihre Karriere. Social Media bieten also Chancen für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – vor allem dann, wenn einige Erfolgsfaktoren beachtet werden.

»Ich melde mich dann«, oder »wir telefonieren« gehören im Business-Kontext leider oft zu den nicht eingelösten Versprechen. Nicht aus böser Absicht oder weil der Wille nicht da wäre – ganz oft fehlt einfach die Zeit für die persönliche Kontaktpflege. Business-Netzwerke bieten hier schon seit Jahren Abhilfe – hier kann man sich mit den offline geknüpften Kontakten vernetzen und über Nachrichten in Kontakt bleiben. Soweit zur Grundfunktion der Online-Netzwerke. Der Nutzen, den diese für Geschäftsleute schaffen, geht aber inzwischen weit darüber hinaus – nicht nur weil sich die Plattformen weiterentwickelt haben, sondern weil sich das Mediennutzungsverhalten auch im professionellen Bereich stark verändert hat.

#### Eine starke »Ich-Marke« schaffen

Die beruflichen Stationen bilden nur mehr das Grundgerüst persönlicher Profile in Business-Netzwerken. Die Plattformen bieten mittlerweile die Möglichkeit, die eigene Erfahrung, seine Ziele und beruflichen Vorstellungen sowie die eigenen Fähigkeiten attraktiv aufzubereiten. Gelungene Profile sind persönliche Markenauftritte. Weil Kontakte aus dem eigenen Netzwerk einzelne

Aspekte aus dem Profil bestätigen und Mitglieder auch in deren Profil weiterempfehlen können, gewinnen diese noch mehr Aussagekraft. Mitglieder von Business-Netzwerken investieren viel Zeit in die Gestaltung ihrer Profile – auch deshalb, weil diese mittlerweile zur ersten Anlaufstelle für Personal-Profis geworden sind. Wer an der »Homepage« seiner Ich-Marke arbeitet, steigert seine Karrierechancen.



Abbildung 5: Wer es versteht, sich auf den digitalen Plattformen ein Netzwerk aufzubauen, ist bei der Stellensuche im Vorteil. (© treety – Fotolia.com)

#### Von statisch zu kommunikativ

Starke Profile sind die Grundlage für den Aufbau einer »Ich-Marke«. Soziale Medien, zu denen auch Business-Netzwerke gehören, zeichnen sich jedoch vor allem durch die Interaktion ihrer Mitglieder aus. Diese passiert im »Livestream«, dort teilen Mitglieder interessante Artikel, Studien, Meinungen, kommentieren und teilen

die Updates, die sie interessant finden. Auf diese Weise positionieren sie sich auch als Experten für bestimmte Themenbereiche und bauen zu einer Vielzahl von anderen Mitgliedern lose Verbindungen auf, die durchaus wertvoll für die eigene Karriere werden können. Nur etwa elf Prozent der Mitglieder auf LinkedIn sind beispielsweise aktiv auf Stellensuche – alle anderen besuchen die Seite wegen der Updates, des Austausches.

### Von der Ich-Marke zum Markenbotschafter

Arbeiten Mitarbeiter erfolgreich an der eigenen Positionierung für bestimmte Themen, werden sie auch zu wertvollen Aushängeschildern für ihren aktuellen Arbeitgeber. Kunden, Partner und auch potenzielle Bewerber nehmen die in den Netzwerken aktiven Mitarbeiter wahr und können durch sie Blicke hinter die Kulissen des Unternehmens werfen. Für Unternehmen ist es deshalb sinnvoll, ihre Experten bei der Profilbildung im Netz zu unterstützen. Diese Empfehlung wird immer noch oft in Frage gestellt – die Mitarbeiter könnten ja dadurch der Konkurrenz auffallen und abgeworben werden, oder auch aus anderen Gründen das Unternehmen verlassen und ihre »Marke« mitnehmen. Dieser Argumentation folgend müsste jeder Fußballtrainer seinen Profis das Training anbieten – der Konkurrenzclub könnte ja Spieler abwerben.

### Fit für die Öffentlichkeit

Der Wert der Markenpflege durch eigene Mitarbeiter wird schnell deutlich – doch sollten Unternehmen nicht unterschätzen, dass dafür durchaus eine gehörige Portion an Medienkompetenz gefragt ist, die nicht jeder Mitarbeiter von Beginn an mitbringt. Wer seinen Mitarbeitern beim Business-Netzwerken helfen will, bietet Coachings und Social Media-Guidelines an, die einen sicheren Rahmen für die Kommunikation im öffentlichen Raum bieten. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter, wie sie ihre Expertise besonders gut in den Vordergrund stellen können, aber auch, welche Informationen aus dem Unternehmen nicht geteilt werden dürfen. Anfänger fühlen sich oft am wohlsten, wenn sie ausschließlich im Business-Kontext Netzwerken können – die Vermischung von Privatem und

Geschäftlichem in bestimmten Sozialen Netzwerken bietet viele Fallstricke.

### Erfolgsfaktoren für Netzwerker

- **Erst geben, dann nehmen:** Ein großes Netzwerk gewinnt die- oder derjenige, dessen Beiträge oft geteilt oder positiv kommentiert werden. Doch wer diese Form der Anerkennung erwartet, muss auch bereit sein, selbst Anerkennung geben. Wer interessante Beiträge anderer entdeckt, sollte sie seinem Netzwerk nicht vorenthalten.
- **Konkurrenzdenken abbauen:** Es ist OK, auch einmal einem Konkurrenten ehrliche Anerkennung für ein spannendes Update zu zollen. In den Augen des eigenen Netzwerks wird so etwas positiv auffallen, weil es zeigt, dass der Austausch von Expertise und nicht der Kampf um Marktanteile im Vordergrund der Netzwerkaktivitäten steht.
- **Analyse nutzen:** Mitglieder sehen in Netzwerken sehr schön, wem ihre Beiträge gefallen haben oder wer diese weiter teilt. Auch wer das eigene Profil angesehen hat, wird von den Netzwerken angezeigt. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich oft spannende Anknüpfungspunkte für neue Kontakte.
- **Nicht ohne Grund:** Viele Mitglieder ärgern sich über Kontaktanfragen von Menschen, mit denen sie noch nie etwas zu tun hatten. Wer anfragt, sollte angeben können, warum – und nicht nur seine Anzahl der Kontakte in die Höhe treiben wollen. Erfahrende Netzwerker nehmen Anfragen von Unbekannten nicht an.



## Fazit

Menschen wollen mit Menschen sprechen, auch im geschäftlichen Umfeld. Der Austausch mit anonymen Markenkanälen ist hier nur halb so spannend. Schaffen es Unternehmen, ihre Mitarbeiter zum Netzwerken im digitalen Business-Kontext zu motivieren, profitieren beide. Dabei sollten Profis aus der Unternehmenskommunikation den Mitarbeitern beratend zur Seite stehen und mit ihnen als Team an der Entwicklung der eigenen Marken, der Ich-Marke und der Unternehmensmarke, arbeiten.

## Drei Tipps für Empfehlungen

- Empfehlungen machen Profile in Business-Netzwerken besonders wertvoll. Hier einige Guidelines für Mitarbeiter, die Empfehlungen geben oder sammeln wollen.
- Ehrlich empfehlen: Die Hürde für Empfehlungen ist in Business-Netzwerken sehr gering. Auf LinkedIn beispielsweise lassen sich Fertigkeiten von Mitgliedern per Klick bestätigen. Wer wirklich von einer Fähigkeit eines anderen Mitglieds überzeugt ist, sollte ihm dies auch auf diese Weise ausdrücken.
- Keine Gegenseitigkeit: Erhält man eine Empfehlung von einem Kontakt, so besteht keine Verpflichtung, diesem Kontakt ebenfalls eine Empfehlung mitzugeben. Nur ehrlich gemeinte Empfehlungen sind wertvoll. Es macht aber Sinn, das Profil des Kontaktes anzusehen – vielleicht findet sich dort ja eine Fertigkeit, die man voll und ganz unterstützen will.
- Vorgesetzte, Kunden, Partner: Wertvoll sind außerdem vor allem Empfehlungen von Vorgesetzten, Kunden oder externen Partnern. Netzwerker können diese durchaus darum bitten, wenn sich die Zusammenarbeit positiv gestaltet.

### 3.2 Mit klar umrissenen Zielgruppen in sozialen Netzwerken Kontakte knüpfen – 7 Tipps für den Erfolg am Beispiel von IT-Profis

Wie baut man als Social Media Manager mit einer vorher definierten Zielgruppe einen effektiven und nachhaltigen Social Media-Dialog auf? Dieser Exkurs gibt sieben Tipps für den Erfolg am Beispiel von IT-Profis.<sup>24</sup>

1. **Die menschliche Seite zeigen – und Sinn für Humor**  
IT-Profis haben oft einen Hang zur Selbstironie. Sie sagen vieles mit einem Augenzwinkern und nehmen sich und ihre Kollegen auch gern einmal auf die Schippe. Aber wer genau hinhört, merkt, dass sie durch diese Art des Umgangs miteinander mitunter auch das professionelle Niveau ihrer Arbeit steigern. Einige der immer wiederkehrenden, nicht ganz ernst gemeinten Motive oder Memes in von IT-Profis frequentierten Online-Communitys drehen sich zum Beispiel um scheinbar zufällige Dinge wie Bacon, Zombies oder Einhörner – kein Scherz! Oft mokieren sie sich aber unter Verwendung dieser Memes über ein bestimmtes Produkt bzw. eine Dienstleistung. Wie spricht man sie als Social Media-Manager bei diesen abseitig wirkenden Gesprächsthemen an oder reagiert, wenn vielleicht sogar das eigene Unternehmen Ziel des Spotts ist? Die beste Taktik ist, sich einfach in die Debatte zu stürzen und am besten sogar das eigene Unternehmen ein wenig auf die Schippe zu nehmen. Dadurch wirken sowohl der Social Media-Manager als auch das Unternehmen selbst authentisch und man kann, nachdem das Eis gebrochen ist, viel besser konstruktiv über die Kritik reden.
2. **Sich nicht vor einer angeregten Diskussion scheuen**  
IT-Profis lieben eine gute Diskussion. Nicht etwa, weil sie auf Streit aus wären, sondern weil sie einfach gern ihr Wissen zur Schau stellen. Ihre spezialisierten Kenntnisse und ihr technisches Know-how sind für sie so etwas wie ein Ehrenabzeichen, und das zeigen

<sup>24</sup> Die Empfehlungen basieren auf Erfahrungen aus dem sozialen Netzwerk Spiceworks.

sie gern – daher sagen sie auch in Sozialen Medien oft ohne Scheu, wo und warum man ihrer Meinung nach falsch liegt.

Der Schlüssel liegt darin, auf die Aussagen der ITler einzugehen, anstatt einfach nur zu reagieren. Keinesfalls hilft es, aggressiv oder zu defensiv aufzutreten. Stattdessen sollte aus der ersten Antwort hervorgehen, dass man zuhört und für eine Diskussion offen ist – anstatt sich hinter einer Verteidigungsstrategie aus Textbausteinen zu verschansen.

Letzten Endes wirkt es Wunder, mit den Nutzern dieser Netzwerke zu sprechen, anstatt sie nur anzusprechen. Die Bereitschaft zu einer fachlich guten und offenen Diskussion ist ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zu mehr Glaubwürdigkeit bei den IT-Profis und schließlich zu ihrem Vertrauen.

### 3. Auf Marketing-Jargon verzichten

Vorgefertigte Textbausteine, Marketingbotschaften und ein übermäßiger Gebrauch von Buzzwords sollten vermieden werden, stattdessen sollten sich Community-Manager im Dialog mit IT-Profis an Fakten und technische Spezifikationen halten. ITler sind häufig versierte Spezialisten auf ihrem Gebiet und erkennen sofort, ob der Social Media-Manager weiß, wovon er redet. In einem Dialog, in dem der Gesprächspartner sein Gegenüber nicht ernst nimmt, kann keine Vertrauensbasis entstehen. Ein ITler aus der Community formuliert es so: »...kein Marketing-Jargon! Wir sind IT-Leute, uns interessiert nicht, ob es in den Ohren des Chefs gut klingt. Wir wollen wissen, wie es funktioniert und wie es uns die Arbeit erleichtert.«

### 4. Sich Verstellen bringt nichts

Wie die meisten Menschen wollen auch IT-Profis nicht mit Robotern reden. Die beste Taktik, um sie auf seine Seite zu ziehen: mitmachen in der Community! Eine Frage beantworten, eine Lösung für ein Problem posten, einen bestimmten Aspekt eines Produkts diskutieren. Je näher der Austausch in der Community an einen normalen Dialog zwischen Menschen herankommt, desto leichter wird der Umgang zwischen den Social Media-Managern und den ITlern.

Wie die meisten Menschen merken auch IT-Profis sofort, wenn ihr Gegenüber nicht wie eine Person auftritt, die an einer Beantwortung von Fragen interessiert ist, sondern wie ein Verkäufer, dem es um die Beeinflussung von Meinungen geht. Sehr viel weiter kommt man, wenn man transparent und ohne verdeckte Absichten auftritt und Respekt vor den Diskussionsteilnehmern und ihrem technischen Know-how zeigt.

Wenn man etwas nicht weiß, sollte man es offen sagen und der Community mitteilen, dass man versucht, eine Antwort zu finden. Diese wird nicht nur die Aufrichtigkeit zu schätzen wissen, sondern auch die Bemühungen, die gesuchten Informationen zu beschaffen. Allerdings muss man als Social Media-Manager dann auch liefern.

Ein Zitat eines ITlers bringt es wieder auf den Punkt: »Wir sind hier in einer Community, da ist Konversation keine Einbahnstraße. Wir sind nicht hier, um eure Artikel oder White Paper zu lesen, Webinare zu belegen usw. Uns geht es um einen Dialog untereinander und wenn jemand unsere Aufmerksamkeit möchte, dann sollte er mit uns reden, anstatt uns wie Kunden zu behandeln.«

### 5. Spam ist schlecht – relevante Beiträge sind gut

So sehr relevante Informationen geschätzt werden, insbesondere wenn sie zur richtigen Zeit kommen, so ungeschickt ist die Taktik, auf jede Frage sein eigenes Produkt als Lösung zu präsentieren. Informationen und Produktversprechen sollten daher so präzise wie möglich sein und nur dann gepostet werden, wenn sich der Diskussionsbeitrag auch wirklich auf die gestellte Frage bezieht. Ein Community-Mitglied dazu: »Nichts nervt mehr als ein Gesprächspartner, der sich in jede Diskussion mit Beiträgen à la 'Probier dafür mal unser Produkt mit Funktion X' einklinkt. Wenn es schon sein muss – gib wenigstens möglichst genau an, wie Funktion 'X' deines Produkts das Problem löst, stelle vielleicht noch einen Screenshot bereit, dann lass es gut sein. Wenn du kannst, liefere auch gern Antworten auf Fragen, die gar nichts mit deinem Produkt zu tun haben. Wer unseren Respekt will, sollte erkennen lassen, dass er sich um die

Probleme der Leute kümmert, nicht nur um seinen eigenen Kontostand.«

#### 6. Einblicke hinter die Kulissen gewähren

Wie andere Ingenieure gehen auch IT-Profis den Dingen gerne auf den Grund. Sie haben möglicherweise schon als Kinder Radios auseinandergenommen, um herauszufinden, wie diese funktionieren. Diese Faszination und Neugierde hat sie zu den Experten gemacht, die sie heute sind. Und dieser neugierigen Natur sollte man entgegenkommen, indem Einblicke hinter die Kulissen des eigenen Unternehmens und seiner Produkte gegeben werden. Sei es die Innenansicht eines Servers in Form einer Explosionszeichnung oder der langfristige Plan für die Produktweiterentwicklung: IT-Profis lieben es, bestimmte Privilegien wie einen exklusiven Zugang oder eine Sneak Preview zu bekommen.

Man sollte als Social Media-Manager jedoch noch weiter gehen und die ITler nach ihrer Meinung und Reaktion auf das Geteilte fragen. Dieses Feedback kann dann als Richtschnur für weitere Diskussionen oder sogar für Marketingkampagnen und Produktinnovationen genutzt werden. So erhält man nicht nur Reaktionen einer Fokusgruppe in Echtzeit, sondern gelangt zu einer völlig neuen Form von Loyalität, wenn die gewonnenen Einsichten direkt in Aktionen integriert werden.

#### 7. Den Kreis mit dem eigenen Feedback schließen

Community-Mitglieder mögen es nicht, auf dem Trockenen sitzengelassen zu werden. Wenn um Meinungen oder Feedback gebeten wurde, sollte man sie wissen lassen, dass die Reaktionen der zur Kenntnis genommen, geschätzt und beachtet werden. Es reicht nicht aus, einfach nur zu sagen, man hätte darauf gehört; man muss die Community wissen lassen, was konkret getan wurde, um ein Produkt, eine Dienstleistung oder die Art zu kommunizieren geändert wurde.

Die Mitglieder werden es gut finden, nach ihrer Meinung gefragt zu werden. Wirklich geschätzt wird aber erst, wer zuhört und etwas Sinnvolles mit den Informationen anfängt.

#### Fazit

Die Kommunikationskanäle zu den aktivsten und am besten vernetzten Mitgliedern der Community sollten stets offen gehalten werden. Vielleicht werden diese, wenn sie ihr Wissen mit anderen Nutzern teilen, auch über ihr Unternehmen und ihre Produkte sprechen. Je engagierter man mit IT-Profis auf deren eigenem Territorium und zu ihren eigenen Bedingungen kommuniziert, desto mehr Herzen, Köpfe und Fans können langfristig gewonnen werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich durch die Arbeit, die man in Social Communitys steckt, ein Unternehmen und eine Marke viel weiter nach vorn bringen lässt als durch klassisches Marketing allein.

## 4 Corporate Blogs: Content-Stars und Dialogzentralen

Corporate Blogs sind im deutschsprachigen Raum kein Novum mehr. Unternehmensblogs der ersten Stunde wie das Daimler-Blog sind bereits seit 2007 online. Auch Veteranen wie das Tchibo- oder das Frosta-Blog blicken auf etliche Jahre Erfahrung zurück. Immer wieder starten Unternehmen neue Blogprojekte, andere wiederum beenden ihre für immer – ein prominentes Beispiel dafür ist das Forschungs-Blog von Fraunhofer, das seinerzeit von Sascha Lobo mit aus der Taufe gehoben wurde und seit 2013 nicht mehr bespielt wird.

Natürlich gibt es auch bei Corporate Blogs Erfolge und Misserfolge. Allerdings scheint es, dass sie umso öfter und heftiger totgesagt werden, je länger es sie gibt. Regelmäßig melden sich Marketing- und PR-Experten zu Wort, die den Corporate Blogs ein baldiges Ende prophezeien. Das Medium sei in Zeiten des Social Web nicht mehr zeitgemäß, die Unternehmen seien nicht in der Lage dazu, relevante Inhalte bereitzustellen oder einen ernstgemeinten Online-Dialog mit ihren Stakeholdern zu führen etc.

Andererseits gibt es in der Community der Corporate Blogger eine starke Fan-Fraktion, die an Firmenblogs und ihr Potenzial für die Unternehmenskommunikation glaubt. Kein Wunder: In Zeiten, in denen das Thema Content Marketing in aller Munde ist, weil Kaufentscheidungen zunehmend im Internet vorbereitet oder sogar getroffen werden, eignet sich gerade ein Corporate Blog mit seiner Dynamik und Aktualität ideal als zentraler Baustein der Content-Strategie. Dazu kommt: Bloggen ist eine zeitgemäße, weil authentische und direkte Form der Kommunikation ohne Hochglanz-Attitüde. Ein gut geführtes Corporate Blog gibt Unternehmen ein Gesicht und erlaubt den Lesern einen Blick hinter die Kulissen der Marke – auf ungezwungene Art.

Die Kunst besteht darin, die Weichen für ein erfolgreiches Corporate Blog von Anfang an richtig zu stellen und dabei gleichzeitig mit einzuplanen, dass jedes Unternehmen beim Start eines Corporate Blogs eine mehr oder weniger steile Lernkurve bewältigen muss. Das Gute ist, dass sich die gestellten Weichen auch noch »on the fly« neu justieren lassen, wenn es erforderlich wird. Mit Professionalität, Ressourcen, Geduld und vor allem auch der nötigen Leidenschaft für dieses lebendige Kommunikationsinstrument geht alles.

### Was ist ein Corporate Blog?

»Corporate Blogs [...] sind persönliche oder thematische Nachrichtendienste, die von Unternehmen oder mit deren Unterstützung von Mitarbeitern [...] als Website im Internet publiziert, in regelmäßigen Abständen ähnlich wie ein Tagebuch um neue Einträge ergänzt und in vielfältiger Weise mit anderen Blogs und Websites verlinkt sind. Die Einträge sind umgekehrt chronologisch angeordnet und können jederzeit von den Nutzern kommentiert [...] werden.«<sup>25</sup>

Diese Definition des Kommunikationswissenschaftlers Ansgar Zerfaß verdeutlicht es und hat auch nach zehn Jahren nichts von ihrer Aktualität eingebüßt: Die Kommunikation auf dem Blog ist keine Einbahnstraße: Die Leser haben die Möglichkeit, aktiv an Diskussionen teilzunehmen, indem sie ihre Meinung per Kommentarfunktion kundtun oder die Beiträge weiterverlinken.

<sup>25</sup> Ansgar Zerfaß: Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen (<http://www.albatros-media.at/pdfs/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf>)

Die Definition zeigt zudem, dass Firmenblogs potenzielle »Content-Maschinen« sind, deren Erfolg davon abhängt, dass sie fortlaufend bespielt werden. Viele Unternehmen setzen dabei auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter als Experten und Markenbotschafter. Kurz gesagt: Ein professionell betriebenes Corporate Blog

- ist eine zeitgemäße Plattform für Content Marketing im (Social) Web,
- erhöht die Sichtbarkeit des Unternehmens im Internet,
- und zahlt auf die Online Reputation des Unternehmens und seiner Blogger ein.

Unternehmensblogs lassen sich nicht über einen Kamm scheren: Je nach den Kommunikationszielen, die vor dem Start definiert werden, gibt es ganz unterschiedliche Arten von Corporate Blogs. Die Bandbreite reicht vom Marken- und Kampagnen-Blog über das Service-Blog bis hin zum reinen Themen-Blog. CEO-Blogs, die beispielsweise in USA gut etabliert sind, sind hierzulande nur selten zu finden.

#### Jedes Firmenblog braucht eine Profi-Redaktion

Technisch gesehen ist ein Blog im Handumdrehen aufgebaut. Software oder Design sind kein Hexenwerk. Auch die Kosten für die Infrastruktur sind vergleichsweise übersichtlich. Dennoch geht vielen Bloggern unterwegs die Puste aus, was dazu führt, dass es in der Blogosphäre so manche »Karteileiche« gibt. Vermutlich liegt das am Fehlen einer tragfähigen und langfristigen Strategie für das Blog. Diesen Fehler sollte sich ein Unternehmen auf keinen Fall leisten. Ein Corporate Blog, dessen jüngster Eintrag mehrere Monate alt ist, schadet dem Unternehmensimage!

Damit eine dynamische Plattform wie ein Blog wirklich wächst und gedeiht, ist ein Benchmark von zwei bis drei Posts pro Woche auf jeden Fall hilfreich und notwendig. Tägliche Updates sind wünschenswert, lassen sich aber nur mit den entsprechenden Ressourcen stemmen.

Wie von Zauberhand stellen sich Blogbeiträge erfahrungsgemäß nicht ein. Deshalb sollte ein Verantwortlicher mit fundierter Kommunikationserfahrung für das Blog eingesetzt werden – sei es ein Mitarbeiter (mit Team) oder ein externer Dienstleister (der auf jeden Fall Führung aus dem Unternehmen heraus braucht!). Das sind Ressourcen, und die kosten Geld.

Klar ist auch: Wenn Mitarbeiter aus der Kommunikation das Blog »nebenbei« übernehmen, haben sie weniger Zeit für ihre bisherigen Aufgaben – oder zu wenig Zeit für das Blog. Das Blog ist jedoch ein anspruchsvoller Job, der mindestens einen vollen Tag Aufmerksamkeit pro Woche erfordert.

#### Für Akzeptanz im Unternehmen sorgen

Ein kluger und weitsichtiger Blog-Verantwortlicher vernetzt sich intensiv im Unternehmen. Eine gute Möglichkeit, die interne Identifikation mit dem Blog so früh wie möglich aufzubauen, besteht darin, in einem abteilungsübergreifenden Team Social Media- und/oder Blog-Regeln zu erstellen. Dabei findet eine (erste) Auseinandersetzung mit dem Thema Bloggen statt. Sowohl kritische als auch positive Stimmen werden gehört, ein gemeinsamer Fahrplan entsteht, mit dem alle leben können – vom Betriebsrat bis zum Personalmanagement. Zudem sollte eine interne Kommunikationskampagne vor dem Start auf das Unternehmensblog und die Ziele, die damit verfolgt werden, aufmerksam machen.

Um die langfristige Akzeptanz der Leser und Aufmerksamkeit im Web zu gewinnen, sollten die Inhalte eines Corporate Blogs möglichst relevant, authentisch und glaubwürdig sein. Bei einem Mitarbeiter-Blog ist daher das Engagement der bloggenden Kollegen unabdingbar. Sie sind unverzichtbare »Geburtshelfer« für das Unternehmensblog.

Die Erfahrung zeigt: Zu Beginn ist es empfehlenswert, erst auf »affine« Kollegen zuzugehen, die schreiberfahren und extrovertiert genug sind, um sich auf das neue Medium einzulassen. Es ist ein himmelweiter Unterschied, ob der Autor seine Unterschrift unter einen Experten-Artikel

setzt oder als Verfasser mit Foto unter einem jederzeit kommentierbaren Blog-Beitrag im Web steht. Für viele ist die Hemmschwelle, die eigene Meinung als Blogger in die Öffentlichkeit zu tragen, ungleich höher.

Das lässt sich mit festen Regeln für das Einstellen und Freigeben von Blog-Beiträgen überwinden. Bei vielen bloggenden Unternehmen, so z.B. beim Cloud-Pionier Salesforce oder beim Daimler-Blog, gilt das Vier-Augen-Prinzip. Das bedeutet: Erfahrene Kollegen aus der Unternehmenskommunikation prüfen jeden Blog-Beitrag inhaltlich und sprachlich, bevor er online geht. Dabei geht es nicht um »Zensur«! Die Redaktion achtet sorgfältig darauf, dass der individuelle Stil des Autors nicht angefasst wird. Ziel ist es, dass der Kollege ein Feedback mit inhaltlichen oder stilistischen Verbesserungsvorschlägen erhält, wo es notwendig scheint.

### Blog als Content-Drehscheibe

Ein gravierender Konstruktionsfehler vieler Corporate Blogs besteht darin, dass sie getrennt von der übrigen Webkommunikation gedacht und geführt werden – sei es technisch, strukturell oder inhaltlich. Eigentlich müssten sie vom Prinzip her das Zentrum der Web-Kommunikation bilden, ja die Website SELBST sein, denn sie sind dynamisch und dialogisch zugleich. Ein Projekt wie das Online-Magazin von Coca-Cola weist den Weg in diese Richtung.

Das bedeutet: Ein Firmenblog entfaltet erst dann seine volle Wirkung, wenn es auf sinnvolle Weise in den Kommunikationsmix des Unternehmens eingebunden wird. Dadurch, dass verschiedene Unternehmenskanäle sich inhaltlich und/oder technisch immer wieder aufeinander beziehen und ergänzen, wird der gewünschte Aufmerksamkeitseffekt für das Unternehmen erzielt.

### Bei aller Planung: Bloggen ist ein Abenteuer

Bei aller Planung gilt: Viele Erfahrungen mit dem Abenteuer Bloggen lassen sich nicht auf dem Reißbrett vorwegnehmen. Das Redaktionsteam und die Autoren werden sie »unterwegs« sammeln müssen. Die auftauchenden Herausforderungen und Fragen sind vielfältig und erfordern ein agiles Projektmanagement. Aber gerade deswegen ist der Spaßfaktor beim Bloggen so hoch!

---

### Corporate Blogs in Deutschland – aktuelle Zahlen und Fakten

Anfang 2014 erschien die Studie Corporate Blogs 2014 des Blogexperten Jochen Mai.<sup>27</sup> Darin wurden Blogs der DAX 30 Unternehmen untersucht. Die wichtigsten Ergebnisse in Kürze: Nur jedes zweite DAX-Unternehmen hat überhaupt ein Blog. Durchschnittlich erscheinen auf den vorhandenen Blogs zwei Beiträge pro Woche. Inhaltlich steht dabei vor allem das Employer Branding im Vordergrund, etwa bei der Allianz oder Bayer. Ganz gleich, ob diese Blogs auf Deutsch oder auf Englisch publizieren: Die Interaktion mit den Lesern ist mit weniger als einem Kommentar pro Post durchgängig niedrig. Laut Studie nimmt die Interaktionsrate erst ab drei Posts pro Woche merklich zu mit durchschnittlich vier Kommentaren pro Post. Die Devise lautet also: eine aktive Blog Community lässt sich nur durch aktives Content Management aufbauen. Übrigens interessieren sich die Leser laut Studie vor allem für externe Gastbeiträge von Experten oder Bloggern. Die meisten erhoffen sich von Blogposts in erster Linie Relevanz und Nutzwert. Ein weiteres Argument für eine professionelle Blogredaktion.

---

<sup>27</sup> Jochen Mai: Corporate Blogs 2014. Eine quantitative und qualitative Analyse von DAX30 und weiterer Blogs (<http://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2014/01/Studie-Corporate-Blogs-2014.pdf>)



salesforce **DAS Salesforce Blog**

News Internet of customers Praxistipps Social Inside Zu Gast O-Töne Cloudia Techtalk

LASSEN SIE SICH VON DEN GRÖßTEN VORDENKERN DER GEGENWART INSPIRIEREN.  
 HILLARY CLINTON AL GORE  
 13.-16. OKT. 2014 | San Francisco, USA  
 dreamforce Jetzt registrieren >

Alles außer gewöhnlich: Frauen im Rampenlicht der Dreamforce 2014

10 Tipps für mehr Luftsprünge in Ihrem Kundenservice

Serviceteams für neue Mobilanwendungen begeistern

## Keynote Demos auf der Dreamforce – live und spannend

Sep. 12 2014 | By **Guntram Friede** in **Inside**

Innovative Technologien zum Anfassen – das und vieles mehr gibt es auf der Dreamforce 2014 in San Francisco. Guntram Friede berichtet von den Keynote Demos. [Read More»](#)

Comments 0 Twittern 0 Like 0 +1 0

**Tweets**  42m

**SalesforceDE** @SalesforceDE  
 Schon was vor? Wie wäre es mit der Wiederholung unseres #Webinars zur Vorstellung unserer Echtzeit-Analyse-Tools? [bddy.me/1s0HRmw](http://bddy.me/1s0HRmw)

Abbildung 6: Wird von Mitarbeitern geschrieben und hat eine professionelle Blog-Redaktion: DAS Salesforce Blog

### Die fünf wichtigsten Erfolgskriterien für Unternehmensblogs

- Professionelle Rahmenbedingungen für ein Blog zu schaffen, ist die halbe Miete für seinen Erfolg. Die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren:
1. Vor dem Start wird ein Kommunikationskonzept für das Blog erarbeitet, das entsprechende Kommunikationsziele enthält. Ob diese Ziele erreicht werden, wird laufend anhand entsprechender Kennzahlen gemessen.
  2. Im Vorfeld des Go-Live muss mit einer entsprechenden Kampagne innerhalb des Unternehmens Akzeptanz und Aufmerksamkeit für das Blog geschaffen werden, um Mitarbeiter als Blogger zu gewinnen.
  3. Das Unternehmen muss eine dedizierte Ressource oder mehrere schaffen, um das Firmenblog erfolgreich zu betreiben. Auch wenn der Content für das Blog von einem externen Partner erstellt wird, braucht dieser eine fest definierte Schnittstelle im Unternehmen!
  4. Die Blogredaktion kümmert sich darum, eine langfristige Content-Strategie auf Basis des Kommunikationskonzepts zu verfolgen.
  5. Das Firmenblog wird technisch, strukturell und inhaltlich in den bestehenden Kommunikationsmix des Unternehmens eingebunden.

## 5 Social Media Monitoring zeitgemäß umsetzen

Das Thema Social Media Monitoring ist kein ganz neues mehr und dennoch nach wie vor spannend, da es sich genauso schnell weiterentwickelt, wie die Kommunikation in den Sozialen Medien insgesamt. So hat sich für Unternehmen diese grundlegende Disziplin des Social Media Managements stark gewandelt: Aus einem »passiven Zuhören« haben sich diverse Unternehmensprozesse in unterschiedlichen Abteilungen entwickelt und standardisiert. Diese Prozesse veranlassen immer häufiger auch aktive Handlungen der Unternehmen nach außen, zurück ins Social Web – oder aber zumindest Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Um diese recht abstrakt klingende Beobachtung aus zahlreichen Social Media-Projekten zu verdeutlichen, soll sie kurz anhand von drei Thesen zum Monitoring beschrieben werden.

### ■ 5.1 Monitoring wird schneller

Vor wenigen Jahren war es für Unternehmen noch hinreichend, sich in relativ großen Intervallen mit Erkenntnissen aus dem Monitoring zu befassen. Je nach Branche und Unternehmen waren Quartalsreports oder Monatsreports weit verbreitet, bestenfalls auf dem Krisen-Monitoring lag permanente Aufmerksamkeit. Abteilungen wie Marktforschung, Unternehmenskommunikation und Produktentwicklung haben in erster Linie langfristige Trends beobachtet und Ereignisse im Social Web eher rückwirkend betrachtet. Diese Zeiten gehen mit wachsender Bedeutung der Geschehnisse in Sozialen Medien nun jedoch dem Ende zu. Immer mehr Nutzer agieren, diskutieren und informieren sich zu immer mehr Themen. Die möglichen Konsequenzen, negative wie positive, werden für die Unternehmen bedeutender. Dies bewirkt unter anderem, dass mehr Unternehmensbereiche in ein aktives Social Media Management einsteigen und die für sie relevanten Potenziale nutzen.

Zum Beispiel gibt es bereits Marketingabteilungen in vorausschauend agierenden Unternehmen, die nicht mehr nur eine rückblickende Kampagnen-Evaluation mittels Monitoring durchführen, um zu prüfen, ob eine Agentur auch nächstes Jahr wieder engagiert werden sollte. Sie möchte heute vielmehr bereits am Tag nach dem Kampagnenstart ein erstes Feedback haben, um aktiv in die laufende Kampagne eingreifen zu können. Ein Echtzeitmarketing, das auf aktuelle Stimmungen und Themen der Nutzer abzielt, ist ebenfalls nur mit einem permanenten Monitoring und kurzfristiger Auswertung der Ergebnisse möglich.

Ein weiteres Beispiel ist ein gut aufgestellter Kundenservice im Netz. Hier ist es heute selbstverständlich, dass Unternehmen auf den eigenen Service-Kanälen in Sozialen Medien (z. B. Telekom-hilft, o2-hilfe etc.) unmittelbar auf Anfragen der Nutzer antworten und unkomplizierten Service leisten. Der Trend geht hier eindeutig zu einem erweiterten Verständnis von Monitoring und Kundenservice. So gehen viele Unternehmen dazu über, auch Beiträge, die nicht direkt an einen dedizierten Unternehmens-Kanal gerichtet sind, proaktiv aufzunehmen und Fragen zu beantworten. Das können Tweets sein, in denen über das Unternehmen bzw. Produkt gesprochen wird, Fragen auf Portalen wie gutefrage.net und frag-mutti.de oder auch Beiträge in Foren. Es versteht sich von selbst, dass ein Social Media Monitoring und eine Informationsverteilung nahezu in Echtzeit notwendig sind, um einen Nutzen für den Kunden herzustellen. Je schneller solche Beiträge der richtigen Abteilung oder Person im Unternehmen vorliegen, desto mehr Zeit bleibt, die notwendigen Informationen einzuholen und in ansprechender Weise dem Nutzer zu vermitteln. Idealerweise muss hier gar nicht mehr überlegt oder gesucht werden – dann nämlich, wenn bereits standardisierte Prozesse etabliert werden konnten.

## ■ 5.2 Monitoring wird prozessgetriebener

Diese Prozessorientierung ist eine logische Schlussfolgerung aus der Beobachtung, dass das Monitoring insgesamt zeitkritischer wird. Im Rahmen der fortschreitenden Professionalisierung im Social Media Management sind darüber hinaus Messbarkeit und handlungsleitende Ergebnisse vom Monitoring gefragt. Auch eine engere Verzahnung von Bereichen wie Marketing, Kundenservice, Vertrieb und Unternehmenskommunikation ist ohne standardisierte Prozesse nicht denkbar.

Wie sehen solche Prozesse konkret aus? Im Vertrieb beispielsweise so, dass Social Media Agenten Beiträge von potenziell kaufinteressierten Nutzern lesen und gegebenenfalls in den Dialog einsteigen. Der Prozess umfasst hier das systematische Monitoring und Filtern der Beiträge aus dem Web, die interne Weitergabe zu den zuständigen Mitarbeitern (Routing), eine inhaltliche und rechtliche Prüfung der Aussage sowie im besten Fall eine Übernahme des entstandenen Social Media Dialoges in ein CRM-System. In diesem Beispiel könnte es sich um einen Bestandskunden handeln, der in einem Service-Dialog als Lead für ein Cross-Selling identifiziert wird. Kundenservice und Vertrieb sollten hier so eng wie möglich zusammenarbeiten.

Im Produktmanagement existieren ebenfalls zahlreiche Prozessbeispiele. Hier sind insbesondere Produktbewertungen auf Online-Plattformen relevant. Da »Stern-Bewertungen« und Erfahrungsberichte in Online-Shops oder auf Hotelbuchungsportalen einen direkt messbaren Einfluss auf den Verkauf der Produkte und Dienstleistungen haben, ist das Potenzial eines Managements der Ratings umso höher, je kurzfristiger die Prozesse arbeiten können (Rating-Management besteht vereinfacht gesagt daraus, die positiven Bewertungen zu maximieren und die negativen Bewertungen zu minimieren).

Vor einigen Jahren sah der generelle Ansatz im Monitoring noch so aus, dass eine grobe jährliche Analyse der Bewertungen an die Produktmanager ging und diese dann prüften, ob es bei den Nutzern Ideen im Blick auf spätere Produktverbesserungen gab. Doch auch hier drehen sich die Räder heute schneller. Bei neuen Produkten sind die Bewertungen der ersten Tage und Wochen essentiell. Schneiden sie schlechter ab, als die vergleichbaren Produkte von Mitbewerbern, sollte man kurzfristig reagieren, da von ihnen eine Signalwirkung für folgende Bewertungen ausgeht. Auch die Anzahl der vorhandenen Ratings ist entscheidend für den Abverkauf und sollte daher permanent gemessen und mit dem Wettbewerb verglichen werden. Gelobte Produkteigenschaften sollten zeitnah in die Produktbeschreibung aufgenommen und negative an den Produktverantwortlichen übermittelt werden. Offensichtliche Anwendungsfehler und Fragen aller Art sollte der Kundenservice kurzfristig aufnehmen. Böswillige »Fake-Bewertungen« sind ein Fall für das Beschwerdemanagement der entsprechenden Plattform oder sogar für die eigene Rechtsabteilung.

## ■ 5.3 Monitoring wird komplexer

Wie unschwer erkennbar ist, steigt die Komplexität des Monitorings insgesamt durch zahlreiche zeitliche und organisationsbedingte Abhängigkeiten. Zudem hält bislang der bekannte Megatrend an, dass immer mehr Nutzer immer mehr Zeit in Sozialen Medien verbringen. Es kommt hinzu, dass je nach Unternehmensbereich das Monitoring sehr unterschiedliche Anforderungen abdecken muss. Während für das Produktmanagement die Bewertungen das A und O sind, interessiert sich der Vertrieb für möglichst passgenaue Leads aus Foren und das Marketing wiederum für die Tonalität auf den eigenen Marken-Kanälen, also die Stimmungslage, wie sie in den Beiträgen der Nutzer erkennbar wird. Hier wird deutlich, dass Monitoring nicht mehr nur auf das maschinelle Durchsuchen von Texten in Sozialen Medien beschränkt ist, sondern heute auch andere Bereiche umfasst, wie das Tracking von Kanal-KPIs, Ratings und Preisen.

Unternehmen müssen für den Einsatz eines geschäftsrelevanten Social Media Monitoring also sehr genau evaluieren, wo und wie dieses zum Einsatz kommen soll. Nicht umsonst gibt es bei einer überwältigenden Anzahl von Monitoring-Tool-Anbietern und Full-Service-Dienstleistern mittlerweile auch zahlreiche Beratungen, die sich einzig mit der Auswahl und Installation eines passenden Anbieters beschäftigen. Sofern diese Berater auch tatsächlich bereichsübergreifend evaluieren und prozessual unterstützen, haben sie ihre Bezeichnung verdient und können die Unternehmensleitung tatsächlich unterstützen, indem sie Komplexität reduzieren und Entscheidungen erleichtern und beschleunigen.

Eines sollte jedem Unternehmen heute klar sein: Social Media Monitoring darf nicht als ein technisches Tool zur Generierung quartalsweiser Reports betrachtet werden, sondern stellt eine geschäftsrelevante Funktion des modernen Unternehmens dar und muss entsprechend gemanagt werden.

## 6 Social Enterprise: Social Media für die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Partnern

Social Media kann nicht nur für Vertrieb, Marketing oder Recruiting und damit für eine vornehmlich unternehmensexterne Kommunikation genutzt werden. Vielmehr werden auf »Social« basierende Konzepte bereits auch sehr erfolgreich innerhalb von Unternehmen oder Partnernetzwerken zur Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit eingesetzt. Setzt ein Unternehmen Social Media-Werkzeuge ein und haben die damit verbundenen Änderungen in der Unternehmenskultur stattgefunden, kann man von einem Social Enterprise sprechen. Dieses Kapitel informiert über mögliche Motivationen für den Wandel zu einem Social Enterprise, reißt einige Anwendungsmöglichkeiten an und geht abschließend auf die wichtige Meilensteine auf dem Weg zum Social Enterprise ein.

### ■ 6.1 Motivation für den Wandel zum Social Enterprise

Die Gründe für Unternehmen, die interne Kommunikation bzw. die Kommunikation in einem Partnernetzwerk zu überdenken, sind vielfältig und unterscheiden sich von Firma zu Firma sehr stark. Dennoch gibt es einige typische Herausforderungen, die fast alle Unternehmen in der heutigen Zeit meistern müssen und bei denen der interne Einsatz von Social Media ein Lösungsweg sein kann. Die vier bedeutendsten dieser Herausforderungen seien hier kurz erläutert.

#### Einfache und schnelle Kommunikation

Viele Mitarbeiter sind heutzutage aus ihrem privaten Umfeld oder aus Ausbildung und Studium gewohnt,

auf einfache Weise digital zu kommunizieren. Es ist alltäglich geworden, sich digital auszutauschen, Informationen im Internet zu recherchieren und Anliegen per E-Mail oder Social Media mit Unternehmen oder Behörden zu klären. Heute sind einer Studie zufolge bereits 37 Prozent aller privaten Kommunikation digital.<sup>28</sup> Auch hat sich die Benutzerfreundlichkeit von Kommunikations-Tools im Internet durch den Siegeszug von Social Networks und Mobile Apps in den letzten Jahren stark verbessert. Diese komfortable und schnelle Art der Kommunikation wird von den Nutzern geschätzt und Mitarbeiter erwarten gleiches zunehmend auch im Unternehmen. Insbesondere, da auch am Arbeitsplatz ebenfalls über ein Drittel der Kommunikation digital stattfindet – wobei je nach Unternehmen oder Branche der Anteil digitaler Kommunikation noch sehr viel höher sein kann.

#### Faktor Wissen- und Informationen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen im Informationszeitalter ist die Nutzung und Aktivierung des in der Organisation vorhandenen Wissens. Dennoch stehen mehr als einem Viertel der Mitarbeiter nicht das richtige Wissen bzw. die richtigen Informationen zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung.<sup>29</sup> Dabei ist den Mitarbeitern bewusst, dass die benötigte Information »irgendwo« existiert. Sie haben jedoch aufgrund organisatorischer Probleme und technischer Beschränkungen keinen Zugriff darauf. Wissens- und Informationsmanagement kann mit Social Media sinnvoll ergänzt und so gestaltet werden, dass diese Informationsdefizite drastisch reduziert werden.

<sup>28</sup> Roland Berger Strategy Consultants: German Digitalization Consumer Report 2014 ([http://www.rolandberger.de/medien/publikationen/2014-07-17-rbcs-pub-German\\_Digitalization\\_Consumer\\_Report\\_2014.html](http://www.rolandberger.de/medien/publikationen/2014-07-17-rbcs-pub-German_Digitalization_Consumer_Report_2014.html))

<sup>29</sup> Haufe.de: Produktiver Umgang mit Wissen in Unternehmen, Studie 2014 ([http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/haufe-studie-wissen-in-unternehmen\\_14\\_225916.html](http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/haufe-studie-wissen-in-unternehmen_14_225916.html))



## Herausforderungen des Personalmanagements

Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind nur einige Faktoren, die ein zeitlich und räumlich verteiltes Arbeiten für viele immer wichtiger machen. Da die E-Mail diesen Anspruch bisher leidlich gut befriedigt hat, ist sie heute in sehr vielen Unternehmen das primäre Kommunikationsmedium. Immer mehr Menschen fühlen sich jedoch von einer regelrechten E-Mail-Flut überrollt oder sind bereits zu einem Arbeiten mit Social Media-Werkzeugen übergegangen. Auch um Fach- und Führungskräfte langfristig im Unternehmen zu halten, wird es für Unternehmen immer wichtiger, den Bedarf nach flexiblem Arbeiten mit modernen Tools zu ermöglichen.

## Innovation, Spezialisierung und funktionsübergreifende Zusammenarbeit

Um sich langfristig als relevante Marktteilnehmer behaupten zu können, sind Unternehmen auf ihre Innovationskraft angewiesen. Innovationsprozesse aber leben immer von der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beteiligten. So erhöht zum Beispiel bei einer Ideensammlung eine möglichst breite Basis von Ideengebern die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens einer Innovation. In der späteren Konkretisierung einer Idee zu einem Produkt sind wiederum Experten aus verschiedenen Disziplinen

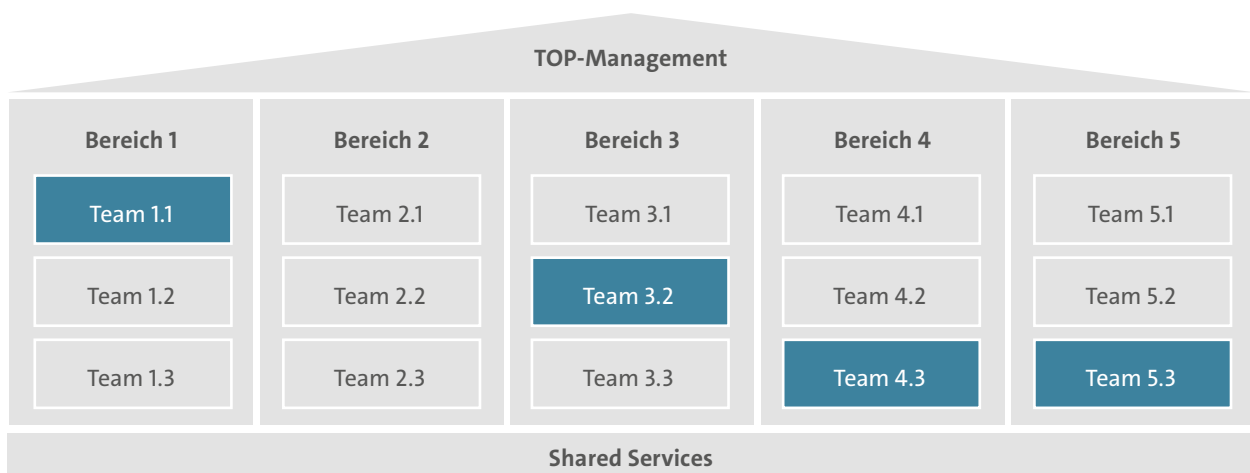
beteiligt – eine funktions- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit ist dafür notwendig. Teilweise werden auch externe Experten mit einbezogen. Eine klassische Kommunikation über E-Mail und Telefon ist hier natürlich nicht zielführend, da sie Abstimmungsprozesse verlangsamt und verkompliziert. Auch hier können Social Media-Werkzeuge und -konzepte sinnvoll unterstützen.

## ■ 6.2 Stärken eines Social Enterprise

Ein Social Enterprise kann je nach Anforderungen, Zielen und Strategien sehr unterschiedlich aussehen. Grundsätzlich kann man drei Gestaltungsarten unterscheiden.

### Anwendung im Team

Social Enterprise-Konzepte müssen nicht immer gleich für ein gesamtes Unternehmen gelten. Auch die Kommunikation in kleineren Einheiten wie Projektteams oder einzelnen Gremien der Linienorganisation kann durch Social Media-Einsatz verbessert werden. Besonders solche Teams, die ein hohes Maß an Abstimmung benötigen oder viele nicht standardisierte Prozessen aufweisen, können von einer flexiblen und schnellen Social Media-Kommunikation profitieren. Oft ist der teambasierte Einstieg auch eine erste Stufe auf dem Weg zu einem unternehmensweiten Einsatz.



■ Social Media Nutzung

Abbildung 7: Social Enterprise – Anwendung im Team



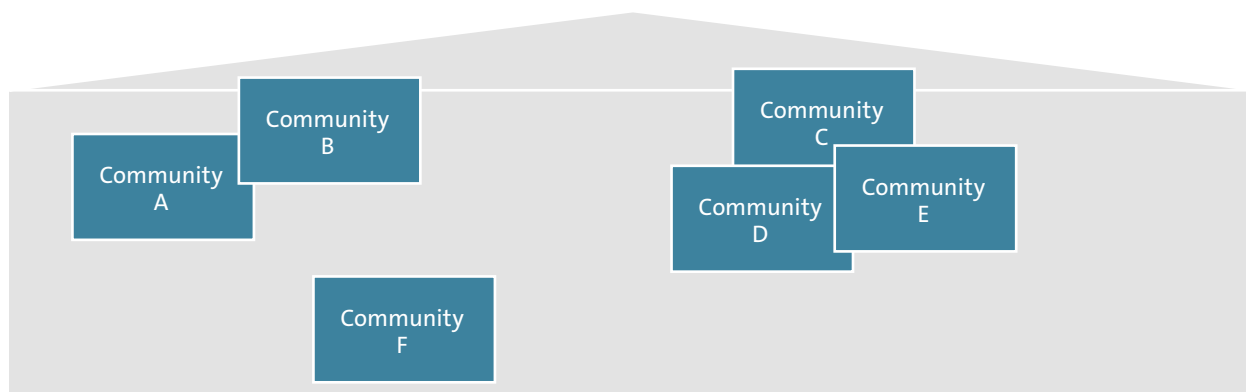


Abbildung 8: Social Enterprise – Unternehmensweiter Einsatz

### Unternehmensweiter Einsatz

Bei einem unternehmensweiten Einsatz Sozialer Medien soll vor allem die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen oder Organisationseinheiten eines Unternehmens zu einer verbesserten Wertschöpfung führen. Charakterisierend für einen unternehmensweiten Einsatz ist, dass nicht nur einzelne Teams über eine Social Media-Plattform kommunizieren, sondern in allen Bereichen vom Einkauf über die Fertigung bis zum Vertrieb eine in die Geschäftsprozesse integrierte Social Media-Kommunikation stattfindet. Dies gilt sowohl innerhalb der jeweiligen Einheiten, als auch darüber hinaus.

### Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen konzentriert sich in der Regel auf Partnerschaften, z.B. im Rahmen von Joint Ventures. Solche Partnerschaften dienen der Erzielung von Kostenvorteilen (z.B. durch gemeinsames Sourcing), Steigerung des Umsatzes (z.B. durch Vertriebspartnerschaften) oder die Erschließung von Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb. Somit kann die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette erfolgen, aber auch mit entsprechenden Marktbegleitern. In beiden Fällen ist eine effektive und reibungslose Kommunikation für den Erfolg der Partnerschaft essentiell. Der Einsatz von Social Media-Tools gepaart mit einer offenen Kommunikationsphilosophie kann diese Kommunikation fördern.

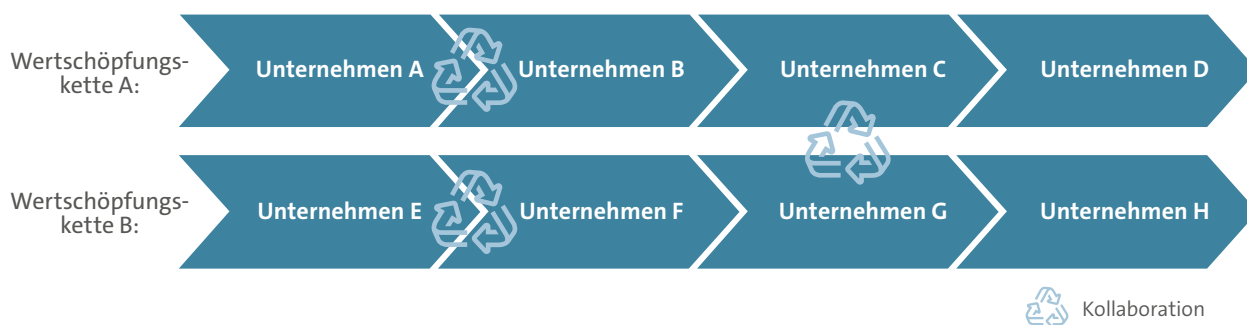


Abbildung 9: Social Enterprise – Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

Kollaboration

## ■ 6.3 Erfolgsfaktoren für ein Social Enterprise

Auch wenn es Social Media-Plattformen für den internen Einsatz mittlerweile von vielen Anbietern als Standardsoftware oder SaaS-Lösung gibt – ein Social Enterprise aufzubauen, ist kein IT-Projekt. Den Wandel zu einem Social Enterprise muss jedes Unternehmen individuell gestalten. Ein paar typische Stolpersteine, die häufig für Verzögerungen sorgen und auf die man bei einem solchen Vorhaben achten sollte, möchten wir ihnen hier an die Hand geben.

### Change Management oder Mitarbeiter mitnehmen

Die Umstellung der Kommunikation und Zusammenarbeit auf Social Media ist in erster Linie kein Technologie- oder IT-Projekt, da es die gewohnten, täglichen Arbeits- und Kommunikationsabläufe der Mitarbeiter verändert. Ein gutes Change Management muss daher bei der Einführung eine hohe Priorität haben. Selbstverständlich sollten alle Beteiligten von Beginn an in das Projekt eingebunden werden. Oft wird z. B. zu spät daran gedacht, den Betriebsrat oder den Datenschutzbeauftragten einzubinden – beide Akteure sind für die erfolgreiche und rechtskonforme Umsetzung von Social Enterprise von hoher Bedeutung.

Bereits in der Einführungsphase können Social Media-Elemente zur Kommunikation im Team benutzt werden, um die Vorteile für jeden erlebbar zu machen und eventuell vorhandene Berührungspunkte abzubauen. Ebenfalls sehr wichtig beim Change Management ist die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Werkzeugen, Methoden und Kommunikationsabläufen. Dabei sollte aber nicht die Benutzung der Technik im Vordergrund stehen – ein zeitgemäßes Enterprise Social Network sollte ohnehin intuitiv bedienbar sein – vielmehr sollten die Mitarbeiter befähigt werden, die neuen Konzepte sowie Einsatzmöglichkeiten zu verstehen und in ihrer täglichen Arbeit sinnvoll einzusetzen.

### Integration in die Geschäftsprozesse

Damit Social Media-Werkzeuge und -Konzepte auch langfristig von möglichst vielen Mitarbeitern genutzt werden, ist darauf zu achten, dass sie in die Geschäftsprozesse integriert werden und die bestehenden Kommunikationswege ersetzen bzw. ergänzen. Nur so wird erreicht, dass die Mitarbeiter die Werkzeuge nutzen, ihre Vorteile erkennen und sich der Erfolg langfristig einstellt. Insbesondere die frühen Social Enterprise-Projekte sind häufig daran gescheitert, dass Social Media ohne erkennbare Verbindung zu den Unternehmensprozessen genutzt werden sollten. Die Plattformen waren Informationssilos im Unternehmen und wurden von den Mitarbeitern schlicht ignoriert.

Ein sinnvoller Ansatz, der bereits in vielen Unternehmen funktioniert, sieht vor, die Integration in die Geschäftsprozesse modular auszurollen, so dass nach und nach verschiedene Anwendungsfälle durch die neuen Werkzeuge unterstützt werden. Schlussendlich ist Social Enterprise auch kein Projekt, sondern ein Prozess – der Ansatz der »ständigen Betaversion« bei der Weiterentwicklung eines Enterprise Social Network hat sich daher bewährt: Hierbei wird vom verantwortlichen Team kontinuierlich an Verbesserungen der Plattform gearbeitet, so dass die Mitarbeiter stets das Gefühl haben, mit der neuesten Version zu arbeiten. Dieses Erfolgsrezept haben sich einige Unternehmen von beliebten Plattformen wie Facebook, YouTube oder LinkedIn abgeschaut.

### Unterstützung des Managements

Für den Erfolg des Übergangs zu einem Social Enterprise ist die Unterstützung der Führungsebene im Unternehmen elementar. Dies bedeutet zum einen, dass das Management, vom mittleren bis zum Top-Management, den Wandel zu einem kollaborativen Unternehmen gutheißen und unterstützen muss. Zum anderen muss diese Unterstützung soweit gehen, dass das Management als Vorbild auftritt und Social Media selbst für seine Kommunikation nutzt, z. B. für die Organisation von Meetings oder die Kommunikation mit Mitarbeitern.

## ■ 6.4 15 Wege, um ein Social Enterprise-Projekt zum Scheitern zu bringen

Im Arbeitskreis Social Media des BITKOM, der diesen Leitfaden verantwortet, gehen Social Media-Experten auch der Frage nach, was sich aktuell innerhalb kleiner wie großer Unternehmen durch mehr digitale Vernetzung ändert. Leider zeigt die Erfahrung, dass viele Social Enterprise-Projekte scheitern oder hinter den Erwartungen zurückbleiben, weil die in Kap. 6.3 erläuterten Erfolgsfaktoren nicht beachtet wurden. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Die folgende prägnante Checkliste mit 15 Wegen, um ein Social Enterprise-Projekt zum Scheitern zu bringen, kann dabei helfen, herauszufinden, ob sich Ihr Unternehmen eventuell auf dem falschen Weg befindet:

1. Social Enterprise als Selbstzweck begreifen und ohne Strategie und Nutzenversprechen für die Mitarbeiter einführen, nur weil es gerade im Trend ist
2. Interne Social-Plattformen als *eierlegende Wollmilchsau* begreifen (»Featuritis«)
3. Auf personelle Ressourcen und ein Budget verzichten, weil Social Media nebenbei gemacht werden kann und kostenlos ist
4. Social Enterprise wie ein IT-Projekt begreifen: Planung, Einführung, Wartung
5. Eine Social-Plattform im Silo der internen Kommunikation oder IT-Abteilung entwickeln und dann unternehmensweit ausrollen
6. Interne Social-Plattformen einführen, ohne an der Kommunikationskultur im Unternehmen zu arbeiten, denn Authentizität und Transparenz, insbesondere seitens des Managements, werden überbewertet
7. Interne Social-Plattformen als Top-down-Informationskanal verwenden und Feedbackkanäle deaktivieren bzw. ignorieren
8. Nur nehmen und nicht geben: Interne Dialogplattformen nur verwenden, um an das Wissen der Mitarbeiter zu gelangen (»mining the employee«)
9. Das mittlere Management im Social Enterprise-Projekt bei der Planung gedanklich ausklammern, es aber später für den Erfolg bzw. Misserfolg verantwortlich machen
10. Social Enterprise im Unternehmen gegen alle Widerstände – hierarchisch, organisatorisch, kulturell – durchsetzen, ohne zunächst am Abbau dieser Widerstände zu arbeiten
11. Auf einen reinen Bottom-up-Prozess setzen, ohne Unterstützung der Geschäftsführung
12. Interne Social Media-Enthusiasten und -Netzwerker ignorieren
13. Als Training den Mitarbeitern ein paar Webinare und ein 50-seitiges Handbuch anbieten
14. Gründe fürs Aufgeben suchen beim ersten Anzeichen von Problemen oder Widerständen
15. Datenschutzbeauftragte und Betriebsräte erst kurz vor oder besser noch erst nach der Einführung hinzuziehen

## 7 Social Media als Beruf

Die Berufsfelder in der Social Media-Welt, z. B. Social Media-Manager oder Community Manager, zählen heute sicherlich zu den spannendsten im Bereich der »neuen Medien«. Immer mehr Unternehmen setzen auf eine Betreuung und Nutzung von sozialen Netzwerken durch eigene Mitarbeiter.<sup>30</sup> Diese Entwicklung ist sehr zu begrüßen, da sie sowohl zur Herausbildung konkreter Berufsbilder als auch zu einem professionelleren Umgang mit Social Media in Unternehmen beiträgt. Auch wird den mit Social Media beruflich befassten Menschen auf diese Weise ein Fundament für eine langfristige Karriereplanung geboten.

Wie bei vielen neuen Technologien und Kommunikationsmedien waren die Anfänge der heute in den Unternehmen verbreiteten Social Media-Disziplinen durch große Unsicherheit geprägt – vergleichbar in etwa dem Umgang mit ersten kommerziellen Websites in den neunziger Jahren. Die Budgets für Social Media-Aktivitäten waren häufig klein oder nicht vorhanden. Zuständig war oft diejenige Abteilung, die zuerst aktiv wurde oder in der sich ein Mitarbeiter mit einer Affinität für das Web 2.0 fand, wie es noch vor einigen Jahren genannt wurde. Es gibt nicht wenige Unternehmen, bei denen die ersten Gehversuche in sozialen Netzwerken von einem Praktikanten in der Marketing- oder PR-Abteilung betreut wurden. Nachdem sich sowohl das wirtschaftliche Potenzial von Social Media als auch die Risiken eines leichtfertigen Umgangs damit immer mehr herumsprachen, begann die Suche nach den Social Media-Experten. Viele Personalabteilungen wurden bei ihrer Suche nach geeigneten Mitarbeitern damit konfrontiert, dass es für die Anforderungen aus den Fachabteilungen kein klares Profil gab und dass oft unklar war, welche Qualifikationen und Kompetenzen für diese Aufgaben überhaupt notwendig waren.

Das bewilligte Budget reichte vielerorts nur für Teilzeitstellen, Trainees oder die »eierlegende Internetwollmilchsau«. »Nachtportier und Social Media-Manager für Hotelkette gesucht« oder »Wir suchen eine/n SEO-Experten/Online-Marketer/Internet-Redakteur/Social Media-Manager/Webmaster/Flash-Designer«. Stellenanzeigen wie diese waren zu Beginn der Social Media-Ära eher Regel als Ausnahme.

### ■ 7.1 Vom Social Media-Autodidakten zum Berufsbild

Die erste Generation der Social Media-Professionals, die auch heute noch oft in diesem Bereich arbeiten, waren Autodidakten. Sie sammelten praktische Erfahrungen häufig in frühen Online-Communities. Von ihrer Ausbildung und Berufserfahrung her hatten sie die unterschiedlichsten Hintergründe. Nur wenige von ihnen hatten eine Ausbildung zu Social Media an einer Bildungseinrichtung genossen, denn spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote für Kommunikation im Social Web gab es kaum. In vielen Netzwerken und bei physischen Treffen etablierte sich ein sehr offener Austausch. Auch heute noch lernen Social Media-Professionals daher häufig voneinander.

Inzwischen etablieren sich immer mehr Aus- und Weiterbildungsangebote für die Arbeit in und mit sozialen Netzwerken, oft bei privaten Bildungsträgern und Fachhochschulen. Diese reichen von eintägigen Workshops über mehrmonatige Weiterbildungen bis hin zu spezialisierten Seminaren im Rahmen eines Studiengangs. Die Tiefe der dort vermittelten Kompetenzen und der Umfang des Fachwissens variieren entsprechend stark. Zertifizierungen, beispielsweise durch die Prüfungs- und Zertifizierungsorganisation der deutschen Kommunikationswirtschaft (PZOK)<sup>31</sup>, bieten hier zumindest die Möglichkeit der zentralen Prüfung des Kompetenzniveaus.

<sup>30</sup> BITKOM: Social Media Manager sind gefragt ([http://www.bitkom.org/de/themen/36444\\_75533.aspx](http://www.bitkom.org/de/themen/36444_75533.aspx))

<sup>31</sup> PZOK: Social Media (<http://www.pzok.de/abschl%C3%BCsse/social-media>)

Welche Fähigkeiten für die Planung und Durchführung der Social Media-Arbeit in einem Unternehmen notwendig sind, ist von mehreren Faktoren abhängig. Neben der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen der Arbeit in einer Agentur und im Unternehmen spielt insbesondere die Größe der Social Media-Abteilung eine Rolle. »Einzelkämpfer« müssen die komplette Bandbreite an Aufgaben abdecken, während in größeren Teams Teilaufgaben von verschiedenen Experten übernommen werden können. Die Teamgröße und die Diversifizierung der Aufgaben stehen hier häufig in einem direkten Zusammenhang zum Reifegrad der Social Media-Aktivitäten.<sup>32</sup>

Auch wenn sich die unterschiedlichen Tätigkeiten in der Praxis häufig vermischen und eine trennscharfe Abgrenzung daher schwierig ist, kann man die heutigen Social Media-Berufsfelder wie folgt kategorisieren:

#### ■ **Community Manager**

Mitarbeiter in diesem bereits seit den 1990er Jahren vorkommenden Berufsbild konzentrieren sich auf den direkten Dialog mit den Nutzern. Sie sind das Gesicht des Unternehmens in dessen Social Media-Kanälen und sorgen mit Inhalten und Feedback für eine potenzialausschöpfende Aktivierung und Einbindung der Nutzer.

#### ■ **Social Media Manager**

Sie sind die strategisch Verantwortlichen und gleichzeitig interne Vordenker und Impulsgeber. Sie monitoren und analysieren die Social Media-Kanäle, sichern die Qualität, sind für die Erfolgsmessung zuständig und sind zentrale Ansprechpartner für Social Media-Fragen im Unternehmen. In größeren Social Media-Abteilungen oder bei Agenturen werden die unterschiedlichen Aufgaben des Social Media Managers Spezialisten übertragen (z. B. Social Media Consultant, Konzeptioner, Specialist, Analyst, Evangelist).

#### ■ **Social Media Service Agent**

Durch die wachsende Zahl der Serviceanfragen in Social Networks antworten zunehmend speziell für Soziale Medien ausgebildete Kundenservice-Mitarbeiter auf Fragen und Beschwerden der Kunden.

### ■ 7.2 Wichtige Kompetenzen für Social Media-Professionals

Welches Skillset einen guten Social Media-Professional ausmacht, ist immer von seinen konkreten Aufgaben im Unternehmen sowie den dort herrschenden Rahmenbedingungen abhängig. Dennoch gibt es einige grundsätzliche Kompetenzen, die in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung sind.<sup>33</sup>

#### Fachliche Kompetenzen

Ein Social Media-Professional muss zunächst über sehr gute Kenntnisse der Branche verfügen, in der sein Unternehmen tätig ist. Nur mit diesen Kenntnissen kann er die richtigen Entscheidungen für Strategie und Dialog treffen. Auch ein lebhaftes Interesse an den aktuellen Entwicklungen und Trends der Social Media- und Internetlandschaft muss vorhanden sein. Darüber hinaus wird es auch ohne solide Grundlagen in den jeweiligen Schnittstellendisziplinen Marketing, Online-Marketing, PR oder Kundenservice nicht gehen. Ein Verständnis dafür, wie eine Unternehmensorganisation funktioniert, ist ebenfalls elementar, denn der Social Media-Professional muss unter Umständen zur treibenden Kraft eines Change-Prozesses werden: Er muss dann die internen Prozesse und Strukturen verinnerlicht haben und im Unternehmen gut vernetzt sein, um schnell an Informationen zu kommen oder Entscheidungen herbeizuführen. Projektmanagement-Skills sind wichtig für die professionelle Planung, Durchführung und Auswertung von Social Media-Projekten. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist für Social Media-Professionals essentiell. Schlussendlich sind juristische Grundkenntnisse hilfreich, hier geht es

<sup>32</sup> Social Media Excellence Initiative: Das Social Media Excellence Maturity Modell (<http://www.social-media-excellence.de/social-media-maturity-model/>)

<sup>33</sup> Vivian Pein: Der Social Media Manager (<http://der-socialmediamanager.de/>)

um die Grundprinzipien des Datenschutz-, Urheber- und Arbeitsrechts. Nicht zuletzt erfordert die Umsetzung einer Social Media-Strategie auch immer konzeptionelle und kreative Fähigkeiten, sei es bei der Sammlung von Ideen für eine Kampagne, der Planung einer eigenen Online-Community oder der Durchführung von Projekten mit mehreren Partnern.

### Persönliche Kompetenzen

Viele Dinge können sich angehende Social Media-Professionals aneignen, beispielsweise eine Affinität für die Online-Welt, einige Eigenschaften müssen sie aber auch mitbringen. Leidenschaft für ihre Tätigkeit zum Beispiel, dazu Kreativität und Neugierde. Die Arbeit in Sozialen Medien ist sehr transparent, die Nutzer merken schnell, ob der verantwortliche Mitarbeiter Freude an seinem Job hat oder nicht. Nur wer offen ist, und gerne auf Menschen zugeht, kann ein guter Social Media-Professional sein. Der virtuelle Dialog setzt dabei nicht nur gute Umgangsformen voraus, sondern verlangt auch eine hohe Flexibilität und eine enorme Frustrationstoleranz.

### Soziale Kompetenzen

Es ist selbstverständlich, dass in sozialen Netzwerken viel Feingefühl vonnöten ist, sei es im Umgang mit den Nutzern oder im Team. Im Mittelpunkt stehen häufig die Kommunikationsfähigkeit und Empathie unter verschärften, weil virtuellen, Bedingungen. Nur wer sich in seine Nutzer hineinversetzen, zwischen den Zeilen lesen, und daraus die richtige Ansprache ableiten kann, wird in diesem Beruf langfristig glücklich werden. Präsentationen gehören für Social Media-Professionals zum Alltag. Nicht selten sind deshalb die Fähigkeiten einer »Rampensau« gefragt, der in der Lage ist, Kritiker zu besänftigen und Gelangweilte zu begeistern. Moderationskompetenzen sind ebenfalls elementar, selbstverständlich im Social Media-Dialog, aber auch in Meetings mit Kollegen, Vorgesetzten und Agenturen. Mitunter kann der Social Media-Manager zu einer Art Prellbock zwischen Nutzern und Unternehmen werden und muss auch in schwierigen Situationen oder gar Krisen souverän und professionell bleiben.

### Führungskompetenzen

Gerade in einer noch jungen Disziplin, die ihre Sinnhaftigkeit in vielen Unternehmen erst noch unter Beweis stellen muss, muss der Social Media-Professional durchsetzungsfähig sein und seine Entscheidungen mit triftigen Argumenten – besser noch mit Zahlen aus Analyse und Monitoring – untermauern können. Bei vielen Projekten wird er eine leitende Rolle innehaben und sollte diese auch ausfüllen können.

Bereits die nächste Generation von Social Media-Professionals wird mit sozialen Netzwerken aufgewachsen sein, für sie werden Social Media daher selbstverständlich sein. Dennoch werden auch sie nur rudimentär gefestigte Berufsbilder vorfinden und werden weiterhin in einem sehr dynamischen Umfeld viel Gestaltungsspielraum haben. Sie werden allerdings den Vorteil haben, dass sie ihren zukünftigen Beruf, im Gegensatz zu ihren Vorgängern, gezielt und strukturiert werden erlernen können.



## 8 Social Media Governance und Risk Management

### 8.1 Organisation von Social Media im Unternehmen

Die Integration von Social Media-Aktivitäten in die Unternehmensstrategie erfordert einen verbindlichen Ordnungsrahmen, der den entsprechenden Herausforderungen und Risiken Sorge trägt; dieser Ordnungsrahmen besteht aus Guidelines sowie institutionellen Strukturen, d.h. sinnvollen Verknüpfungen von Strategien, Prozessen, Organisation, Ressourcen und Verantwortlichkeiten, die als »Social Media Governance« zusammengefasst werden.

Mittlerweile sind die meisten Unternehmen auf die eine oder andere Weise im Internet oder Social Media vertreten. Laut einer Studie von Deloitte und MIT Sloan

Management Review bleibt der Erfolg in Social Media jedoch häufig aus. Der häufigste Grund dafür ist das Fehlen einer umfassenden Digitalstrategie mit Governance-Konzept.<sup>34</sup> Der Studie zufolge basieren die Social Media-Aktivitäten vieler Unternehmen noch auf weitgehend unabhängigen Einzelaktivitäten und -strategien ohne eine funktionsübergreifende Koordination.

Ein verbindliches Governance-Konzept kann doppelte Arbeit und unangenehme Überraschungen verhindern – ein ernsthaftes Social Media-Engagement ist aber auch mit erheblichen Kosten und viel Aufwand verbunden. Es muss daher klar definiert werden, welche Ergebnisse durch die Aktivitäten zu erwarten sind, welche Risiken in die Betrachtung einbezogen werden müssen und welche geschäftlichen Ziele verfolgt werden sollen.

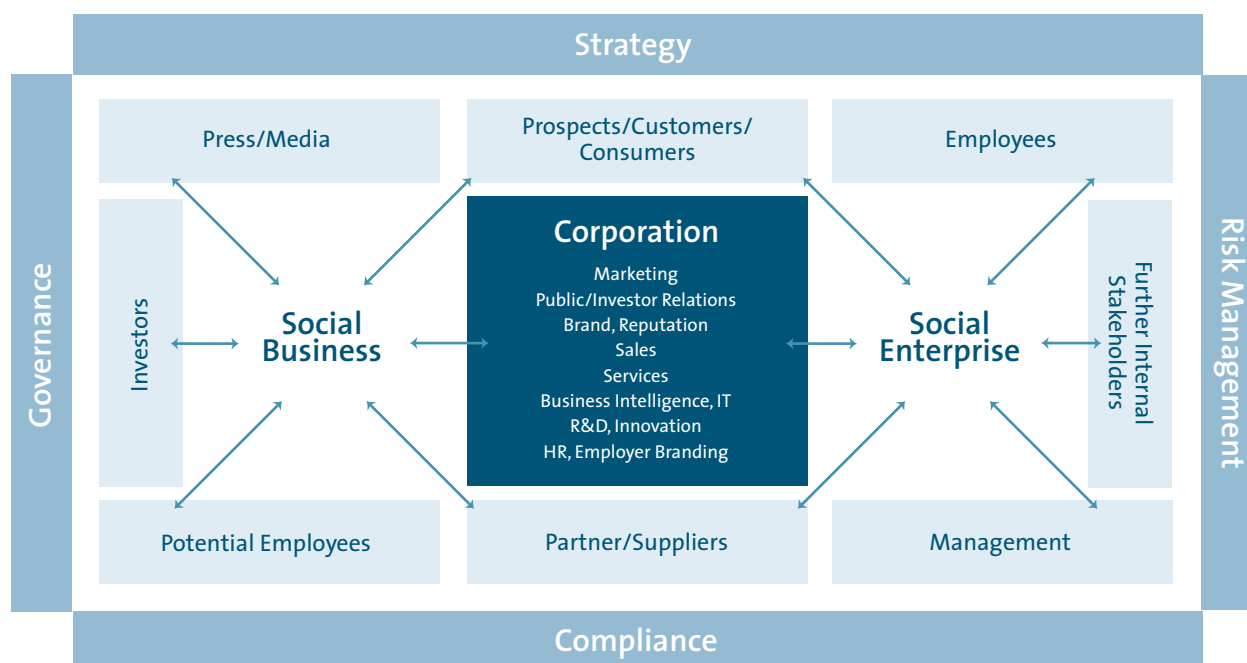


Abbildung 10: Social Media Ecosystem

<sup>34</sup> Deloitte und MIT Sloan Management Review: Moving Beyond Marketing (<http://sloanreview.mit.edu/projects/moving-beyond-marketing/>)

Diese Fragen können mit Hilfe eines übergreifenden Social Media Governance, Risk und Compliance Frameworks beantwortet werden, das zugleich die Organisation der Social Media-Aktivitäten sinnvoll strukturiert und ihre Planbarkeit verbessert. Das Framework bildet buchstäblich den Rahmen für das Social Media Ecosystem (vgl. Abbildung 9), welches die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Stakeholdern verdeutlicht und dabei helfen kann, die Anforderungen der Social Media-Einbindung besser zu verstehen und die Organisation darauf vorzubereiten.

In Abbildung 9 wird die Ausrichtung des Social Media-Engagements an den verschiedenen Stakeholdern deutlich; »Social Business« beschreibt in diesem Kontext alle Social Media-Aktivitäten, die einen externen Fokus haben, sich z.B. auf Kunden, Lieferanten und Partner beziehen; »Social Enterprise« hingegen meint alle Aktivitäten, die nach innen gerichtet sind, z.B. auf die Mitarbeiter oder das Management (vgl. Kap. 6). Die bereits erwähnte Studie betont vor allem die Bedeutung des Social Business Value, welcher nachweislich mit der tatsächlichen Wertsteigerung eines Unternehmens, seinem

Innovationspotenzial sowie der Leadership Performance korreliert und das Unternehmen beispielsweise auch als Arbeitgeber attraktiver macht.<sup>35</sup>

### Social Media schafft keine neuen Risikofelder

Ein nachhaltiges Management von Social Media beinhaltet auch den bewussten Umgang mit den damit verbundenen Risiken. Grundsätzlich entstehen durch Social Media keine neuen Risikofelder, sondern es werden lediglich bereits bestehende Risiken hinsichtlich Verbreitungsgeschwindigkeit und Umfang verstärkt.

Das Social Web zu ignorieren ist allerdings in jedem Fall ein Irrweg. Das Unternehmen nimmt sich dadurch selbst die Möglichkeit der Einflussnahme und erfährt gegebenenfalls gar nicht, wenn es Thema von Gesprächen im Netz wird. Außerdem bleiben Business-Potenziale bewusst ungenutzt, z.B. im Marketing oder Recruiting. Nicht nur die mit Social Media verbundenen Risiken, sondern auch die sich bietenden Chancen erfordern daher die Einführung eines übergreifenden Ordnungsrahmens.

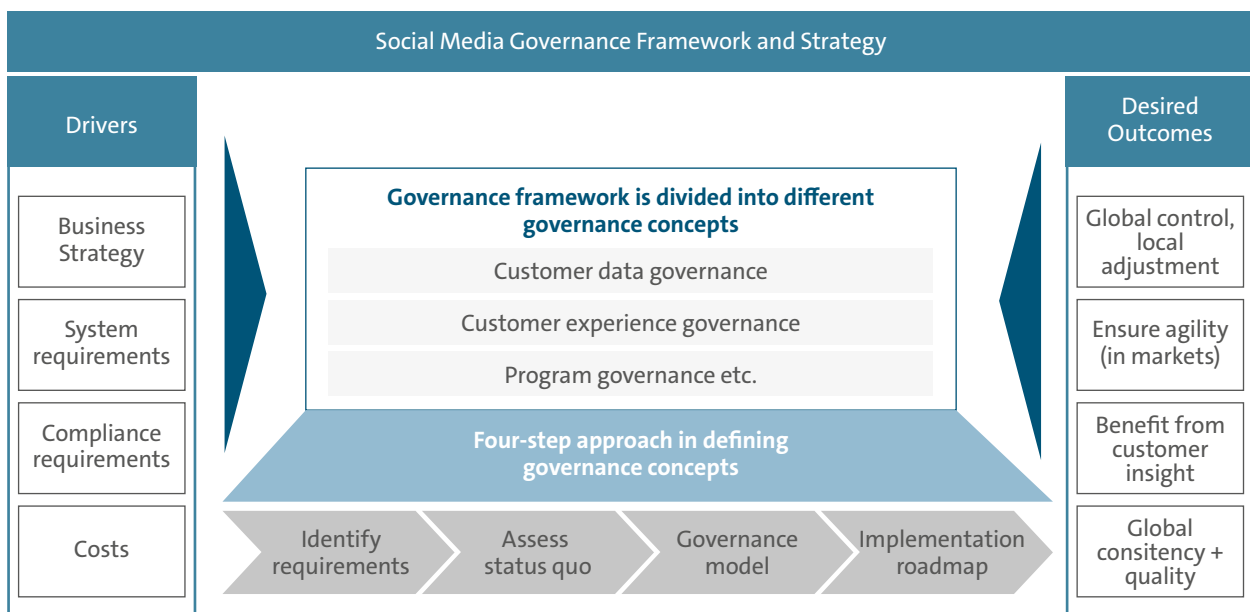


Abbildung 11: Social Media Governance Framework and Strategy

<sup>35</sup> Deloitte und MIT Sloan Management Review: Moving Beyond Marketing (<http://sloanreview.mit.edu/projects/moving-beyond-marketing/>)

## Entwicklung eines übergeordneten Governance-Frameworks

Ein umfassendes Governance-Framework sollte neben Stakeholdern und Risiken auch unternehmenseigene Ziele und Einflussfaktoren berücksichtigen: Die internen Anforderungen sind vielseitig, beinhalten aber generell die übergeordnete Geschäftsstrategie und Systemanforderungen; auch Kostenüberlegungen und Compliance-Themen spielen oft eine wichtige Rolle in Bezug auf das Social Media-Engagement.

Ausgehend von diesen Anforderungen können Governance-Konzepte entwickelt werden, die auf das Erreichen konkreter unternehmerischer Ziele ausgelegt sind, z. B. die Verwertung akquirierter Kundendaten für das Lead-Management. Für international agierende Unternehmen empfiehlt es sich natürlich, eine global koordinierte Strategie anzustreben, die dann auf untergeordneter Ebene an die lokalen Bedürfnisse angepasst wird.

Das Governance-Konzept bildet die Basis einer umfassenden Digitalstrategie und kann in vier Schritten abgeleitet werden.

- Zunächst werden alle Stakeholder identifiziert und ihre Anforderungen an den Governance-Prozess analysiert. Die relevanten Themen und Fragestellungen können dann aufgrund ihrer Wichtigkeit für die Gesamtstrategie zu Konzepten gruppiert und mit den erkannten Treibern abgeglichen werden.
- Im zweiten Schritt folgt eine Gegenüberstellung der aktuell vorliegenden Strukturen und Prozesse mit den erarbeiteten Konzepten. Ziel ist hier die Harmonisierung der Konzepte und das Erkennen möglicher Lücken.
- Darauf aufbauend kann ein umfassendes Framework entwickelt und zusammen mit den Stakeholdern validiert werden. Die Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt werden müssen, beziehen sich z. B. auf die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen (organisatorische Aspekte), die Planung

wiederkehrender Abläufe, Entscheidungskriterien und Eskalationsprozesse (prozessuale Aspekte) sowie die Förderung einer dialogorientierten Unternehmenskultur (kulturelle Aspekte).

- Im letzten Schritt kann eine detaillierte Roadmap zur Implementierung dieses Konzeptes ausgearbeitet und mit entsprechenden Meilensteinen versehen werden. Besonderes Augenmerk sollte hier auf der Festlegung von Kennzahlen liegen, um den Implementierungserfolg später besser beurteilen zu können. Daneben sind Schulungen sowie eine effektive Kommunikation der Maßnahmen unbedingt notwendig, um alle Mitarbeiter auf die neue Strategie einzustimmen.

Das so entwickelte Governance-Framework betrachtet also nicht nur interne und externe Fragestellungen, sondern vor allem das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren und Stakeholder, das regelmäßige Updates und Reviews erfordert. Richtig gemanagt kann ein solcher Ordnungsrahmen das Potenzial von Social Media voll ausschöpfen und damit nicht nur zur Steigerung der Arbeitseffizienz und Loyalität, sondern auch zu Umsatzoptimierung und Innovationswachstum beitragen.

## Social Media-Aktivitäten sollten zentral aufeinander abgestimmt werden

Insbesondere in größeren Unternehmen sind die Social Media-Strukturen oft organisch gewachsen, weisen einen sehr heterogenen Reifegrad auf und sind somit schwierig zu kontrollieren. Hier empfiehlt sich eine eigene Organisationseinheit, z. B. ein Social Media Center of Excellence, das die Aufgaben der zentralen Koordination übernimmt und unternehmensweit die notwendigen Verantwortlichkeiten und Schwerpunkte definiert. Beim sogenannten Outpost- oder Centralized-Modell werden Vernetzungs- und Reichweitenpotenziale sowie das Social Media-Know-how so weit wie möglich gebündelt. Unternehmen, die so vorgehen, erreichen dadurch einen effizienteren Ressourceneinsatz. Outpost- oder Centralized-Modelle werden insbesondere in regulierten Industrien oder bei einem stark zentralisiertem Marketing eingesetzt. Außerdem funktioniert diese Struktur gut, wenn es klar identifizierte,

kritische Bereiche gibt, die über Social Media adressiert werden müssen. Nachteilig wird der mangelnde Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens angesehen.

Während beim vorgenannten Modell die einzelnen Fachabteilungen weitgehend von ihrer Verantwortung für das Social Media-Engagement befreit werden, maximiert das so genannte Hub-and-Spokes-Modell, bei dem ein unabhängiges Social Media-Team mit den Fachabteilungen deutlich enger zusammenarbeitet, die Koordinierung einzelner Aktivitäten bei dennoch gutem Return on Effort. Die »Spokes« können Abteilungen, aber auch Länder, Regionen etc. sein.

Dieses Modell wird tendenziell für Unternehmen mit verschiedenen Produkten und/oder Standorten verwendet. Zu den Aufgaben des Social Media-Teams gehören in diesem Modell auch Feedback und Coaching einzelner Mitarbeiter oder Abteilungen, denn auch bei zentraler Koordination ist es wichtig, dass die Abteilungen weiterhin die Kompetenz besitzen, Social Media-Projekte sinnvoll zu planen und eigenverantwortlich zu betreiben. Das Hub-and-Spokes-Modell ist sehr gut skalierbar; in multinationalen Unternehmen kann es einen globalen Hub geben, wobei einzelne Landesgesellschaften als »Spokes« fungieren. Diese sind dann wiederum selbst ein Hub für die einzelnen Regionen innerhalb ihres Landes. Unter Umständen können beim Hub-and-Spokes-Modell die Kommunikationswege länger sein und der Abstimmungsbedarf deutlich größer, was eine weniger schnelle Reaktion auf rasch aufkommende Veränderungen zur Folge hat.

Auf der anderen Seite profitiert das Social Media-Team vom fachlichen Input der Abteilungen und kann ggf. gezielter die Kundengruppen ansprechen. Außerdem ist dieses Modell schnell umzusetzen, da die bestehende Organisationsstruktur lediglich um den »Hub« ergänzt wird.

## 8.2 Risikomanagement trifft auf Social Media

Bei allen unternehmerischen Möglichkeiten, die Social Media bieten, gibt es auch Risiken, die beachtet werden müssen. Nachfolgend werden einige »gewöhnliche« aber auch »ungewöhnliche« und daher oft unbeachtete Risiken beleuchtet.

Ebenso wird auf die Vorteile eingegangen, die sich für Unternehmen aus dem Management dieser Risiken und dem Einsatz entsprechender Schutzmechanismen ergeben.

Eine Herausforderung für Risikomanager ist häufig, eine Sprache zu sprechen, die auch von Kollegen verstanden wird, die sich nicht regelmäßig mit diesem Thema beschäftigen. Es empfiehlt sich in der Praxis, sich auf eine Terminologie zu einigen, die sich am Business und nicht an akademischen Betrachtungen orientiert. Im Fokus soll ja das Risikomanagement im Interesse des Geschäftsbetriebs und nicht die Risikoverhinderung stehen.

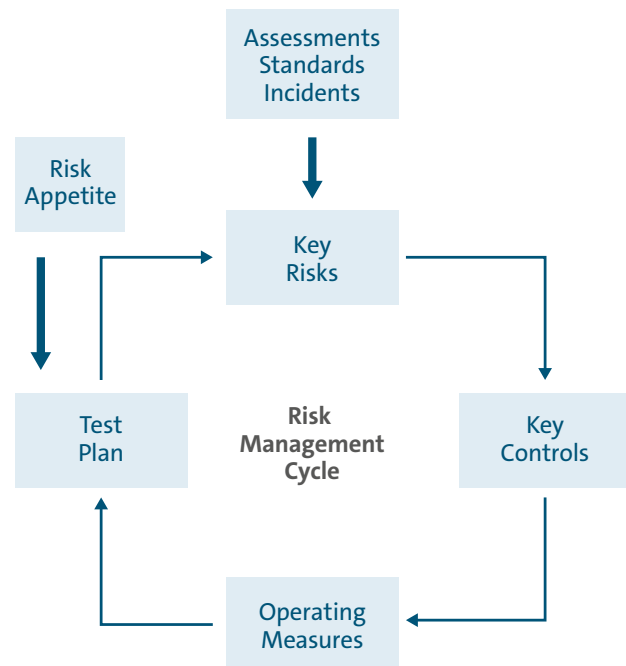


Abbildung 12: Schematischer Ablauf von Risikomanagement

Für Social Media-Professionals ist es hilfreich zu wissen, dass Kollegen, die sich beruflich mit Risiken auseinandersetzen, gerne versuchen, Risiken dadurch zu vermeiden, dass sie mit Risiken verbundene Aktivitäten generell ablehnen. Diese Haltung ist nicht nur innovationsfeindlich (insbesondere mit Blick auf das Ausland und einen dort häufig weniger regulierten Wettbewerb), sondern sie ermutigt den Abgewiesenen auch, mit möglicherweise riskanten Aktionen ohne Wissen der Fachkollegen fortzufahren und zu hoffen, dass nichts schief geht. Eines ist jedoch aus der Perspektive des Risikomanagements sicher: Es ist nie eine Frage, ob etwas passiert, sondern immer nur wann und mit welchen Folgen.

Eine weitere, sehr triviale aber wirkungsvolle Empfehlung für Social Media-Verantwortliche ist, mit Messgrößen und Kennzahlen zu arbeiten, die z. B. Kollegen aus der Informationssicherheit nachvollziehen und bewerten können. Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten gegen schwammig formulierte Erfolgsaussichten zu stellen und dann eine Entscheidung oder Unterstützung zu erwarten ist optimistisch. Risiken werden bewertet nach dem Schaden, welcher der Firma potentiell entstehen könnte. Meistens handelt es sich um monetär bewertbare Schäden. Um die Vorteile eines Projekts, einer Kampagne oder gar einer gesamten Strategie gegen die Risiken abwägen zu können, müssen aussagekräftige Messgrößen verwendet werden. Klicks, Seitenbesuche, die Anzahl von Likes oder Followern sowie ästhetische Attribute helfen hier nicht weiter. Wer als Social Media-Verantwortlicher in der Lage ist, den Erfolg seiner Aktivitäten in Euro darzustellen, ist klar im Vorteil. Der Risk Manager wird dem die Unwägbarkeiten mit möglicher Schadensgröße und Eintrittswahrscheinlichkeit gegenüberstellen.

Gängige GRC-Tools (Governance/Regulatory Compliance) bieten hier standardisierte Berechnungsmöglichkeiten für Risiken an. Sollte also eine entsprechende Lösung bereits im Unternehmen implementiert sein, empfiehlt es sich, diese zu nutzen.

## 8.2.1 Typen von Risiken

Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang eine an der Unternehmenspraxis orientierte Typisierung von Risiken sowie diese nicht als abgrenzbare Ereignisse zu sehen, sondern nur in einem situativen Kontext.

### Einzelrisiko

Für jeden klar ersichtlich: Wenn das schiefgeht, dann knallt es: Zum Beispiel die Produktankündigung, die zum falschen Zeitpunkt gepostet wird oder der private Tweet, der versehentlich im Firmen-Account landet oder der Mitarbeiter, der seinem Ärger über den Twitter-Kanal der Firma Luft macht.<sup>36</sup>

### Sequenzielle Risiken

Ähnlich einem Sturm, der sich sukzessive aufbaut, gibt es Prozesse, deren einzelne Bestandteile erst in der richtigen Reihenfolge zu einer explosiven Mischung werden. Das heißt, dass mit dem Fortschritt eines Projektes die Risiken steigen und die Maßnahmen, mit diesen umzugehen, angepasst werden müssen. Maßgeblich ist hier die Reihenfolge der Ereignisse.

### Aggregierte Risiken

Die Falle, in die Unternehmen am häufigsten tappen, sind aggregierte Risiken: Obwohl jeder Bestandteil für sich genommen völlig unverfänglich ist, ergibt sich die Explosivität aus der Kombination der Komponenten. Zum Beispiel eine Social Media-Kampagne, die stattfindet, während gleichzeitig auf ein neues CRM-System umgestellt wird. Jede Komponente ist für sich genommen kontrollierbar, gleichzeitig durchgeführt jedoch ein Risiko für die Firma. Maßgeblich ist hier die Kombination der Ereignisse.

<sup>36</sup> Business Insider: 13 Epic Twitter Fails By Big Brands (<http://www.businessinsider.com/13-epic-twitter-fails-by-big-brands-2012-2>)

## 8.2.2 Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Risk Management und Chancenbewertung

Um in einer digital vernetzten Welt wettbewerbsfähig zu sein, ist es unerlässlich, exakte Abwägungen zu machen wie sich der zu erwartende Erfolg einer Strategie zu den damit einhergehenden Risiken verhält. Die Risiken, mit denen im Unternehmen in der täglichen Arbeit umgegangen werden muss, werden aber in den meisten Fällen erst rückblickend offensichtlich und bewertbar, also dann, wenn etwas passiert ist. Während in Kapitel 8.1 Social Media Governance im Mittelpunkt stand, wird in diesem Kapitel versucht, einen geschlossenen Kreislauf darzustellen, in dem sich aus dem Umgang mit Risiken unternehmerische Möglichkeiten ergeben. Das bedeutet, die angewandte Methodik erhält einen doppelten Nutzen: Risikomanagement und Chancenbewertung.

Risikomanager haben die Tendenz, den Blick zunächst auf einen möglichen Schaden zu richten. Das hier vorgestellte Modell bietet Social Media-Verantwortlichen und Risikomanagern einen Anreiz zur Zusammenarbeit: Quersubventionierung. Viele Unternehmen sind nach wie vor zögerlich, Produkte und Dienstleistungen einzukaufen, die der Informationssicherheit dienen. Warum also nicht den Kollegen in dieser Abteilung vorschlagen, solche Lösungen über einen erhöhten Marketing-/Vertriebserfolg zu finanzieren? Umgekehrt ist ebenso denkbar, dass die Informationssicherheit Lösungen implementiert, die es der Marketing- oder Vertriebsabteilung ermöglichen, Konzepte umzusetzen, die sonst zu riskant wären.

### Wissen

Die Grundvoraussetzung, um Social Media erfolgreich und mit kontrollierten Risiken einsetzen zu können, ist zu wissen, wo man steht und wie man gesehen wird.

#### ■ **Wie wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit gesehen?**

Zu wissen wie es in der Öffentlichkeit um den Ruf eines Unternehmens, seiner Marken und Produkte bestellt ist, ist elementar, wenn man Entscheidungen über Aktivitäten treffen möchte. Um zu verstehen, mit welchem Sentiment und in welchem Kontext das Unternehmen in der Öffentlichkeit diskutiert wird, sollte daher ein kontinuierliches Online-Monitoring stattfinden (vgl. Kap. 6). So können unglückliche Pannen vermieden werden, wie z. B. die Durchführung fröhlicher Hashtag-Kampagnen, die aufgrund negativer Sentiments nach hinten losgehen.

#### ■ **Wie treten die Mitarbeiter des Unternehmens auf?**

Mitunter bedingen sich die Reputationen von Mitarbeiter und Unternehmen gegenseitig. Wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter dazu ermuntert, in sozialen Netzwerken auch beruflich aktiv zu werden, ergeben sich daraus Risiken im Hinblick auf die verbreiteten Inhalte und das Verhalten der Mitarbeiter. Hierauf sollte sich eine Organisation technisch, prozedural und kulturell vorbereiten. Mitarbeiter, die z. B. die Pflege bestehender beruflicher Online-Profile oder Blogs vernachlässigen, erzeugen dadurch möglicherweise ein negatives Sentiment bei potenziellen Kunden. Hier besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, die Mitarbeiter mit Guidelines (vgl. Kap. 11) oder Social-Ambassador-Programmen (vgl. Kap. 12.2, 12.3) für die Bedeutung ihrer Online-Erscheinung zu sensibilisieren.



## Aktivität und Inaktivität

Jede Aktivität und Inaktivität des Unternehmens erzeugt im Netz eine Reaktion, mit der umgegangen werden muss. Diese Reaktion kann schwach oder stark ausfallen, sie kann positiv sein (Steigerung des Verkaufs, Erhöhung der Bekanntheit) oder negativ (Shitstorm). Es gilt: Viel Lärm führt in Social Media zu viel Echo und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowohl für positive als auch für negative Reaktionen der Nutzer steigt. Die hier schlummernden Risiken sollten Unternehmen in regelmäßigen Abständen bewerten und entsprechende Kontrollmechanismen einführen.

Aktivität im Netz kann aber auch unerwartete Folgen haben: Eine Kampagne, die unerwarteter Weise sehr erfolgreich ist, kann z. B. das vorhandene CRM-System überfordern oder Nutzer verärgern, denen aufgrund technischer Probleme eine Rabattaktion entgeht. Zu viele Service-Anfragen bei Facebook, Twitter etc. können die Kapazitäten des Social Media-Serviceteams überfordern. Hier steht der Social Media-Manager in der Verantwortung, seine Beratungsfunktion im Unternehmen wahrzunehmen und über Abteilungsgrenzen hinweg mögliche Auswirkung seiner Planungen abzuklopfen.

## Lösungsansätze

Wie eingangs erwähnt, kann man die o.g. Herausforderungen sowohl über klar definierte Prozesse als auch unterstützt durch technische Lösungen in den Griff bekommen. Zwei technische Lösungsansätze seien hier kurz erläutert:

### ■ Privileged Identity Management, Identity Management, Identity Governance

Diese Ansätze ermöglichen es, im Unternehmen Identitäten und deren Rollen mit den daraus resultierenden Rechten zu definieren. So kann definiert werden, dass nur Mitarbeiter der Abteilung »Investor Relations« Posts über die Finanzlage des Unternehmens

kommentieren, während Posts über den Vorstand von der Abteilung »Public Relations« kommentiert werden. Über solche Lösungen lässt sich auch der Zugriff auf Systeme und Informationen so steuern, dass er nur für Personen bzw. Identitäten, die gemäß ihrer Rolle dazu berechtigt sind, möglich ist. Auch der Zugriff Externer, z. B. Agenturen, kann und sollte hier definiert werden – im Falle des Wechsels eines Angestellten der Agentur oder der Agentur selbst, können so die Rechte einfach entzogen und den neuen Verantwortlichen übertragen werden.

### ■ Web Single Sign On und Cross Domain Federation

Soll z. B. ein Leadmanagement über soziale Netzwerke unterstützt werden und gleichzeitig ein Nachweis der Erfolg dieses Leadmanagement-Programms in Form des ROI gemessen werden, so ist es hilfreich, sich mit Social Login und der Technologie dahinter auseinanderzusetzen. Das Stichwort heißt hier (Cross Domain) Federation, ein Konzept aus dem Identitätsmanagement, dass in der Unternehmenspraxis bereits vielfach angewendet wird. Ein weit verbreiteter Dienst in diesem Zusammenhang ist Facebook Connect. Es handelt sich um eine sichere Art, eine Identität mit den benötigten Informationen von einer Plattform auf eine andere zu »föderieren«. <sup>37</sup> Das kann automatisch und ohne Nutzerinteraktion im Hintergrund geschehen, im Social Media-Kontext aber in der Praxis immer mit Einwilligung des Nutzers. Es ist also möglich, eine Kampagne z. B. bei Facebook durchzuführen, die eine Qualifizierung von Interessenten vorsieht; mittels Federation-Technologie und nach Einwilligung des Nutzers können im Rahmen der Kampagne Informationen über den Nutzer in ein unternehmenseigenes System (z. B. CRM) überführt werden. Hier ist es dann möglich, eine nichtöffentliche 1-zu-1-Konversation zu führen. Sollte es sich um eine große Menge an Leads handeln, gibt es auch die Möglichkeit, die Qualifizierung und den Dialog über Marketing-Automation bis zu einem gewissen Grad zu automatisieren und den Interessenten bis zum Abschluss zu begleiten. Das

<sup>37</sup> Wikipedia: Föderierte Identität ([http://de.wikipedia.org/wiki/Föderierte\\_Identität](http://de.wikipedia.org/wiki/Föderierte_Identität))

Resultat: Kosten und Aufwand der Kampagnenplanung und -durchführung in Social Media kann direkt in ein Verhältnis zum monetären Nutzen gestellt werden. Diese Beispiele dienen auch als Belege dafür, wie Lösungen aus der Informationssicherheit in Social Media für mehr Wirtschaftlichkeit sorgen können.

### 8.2.3 Schlussfolgerungen für das Risikomanagement

- Die Grundvoraussetzung, um Social Media erfolgreich und mit kontrollierten Risiken einsetzen zu können, ist das Verständnis des Status quo. Dieses Verständnis basiert auf ehrlichen und umfassenden Analysen.
- GRC-Systeme bieten die Möglichkeit der konstanten Bewertung von Risiken und sollten auch von Social Media-Verantwortlichen genutzt werden.
- Social Media-Monitoring ermöglicht es, auch Risikofaktoren zu beobachten und sich entsprechend vorzubereiten.
- Technologien der Informationssicherheit bieten Chancen, Unternehmen und Mitarbeiter im Social Media-Dialog mit Kunden abzusichern und ein sicheres und rechtskonformes Leadmanagement abzubilden.
- Risiken zu ignorieren schafft keine Sicherheit. Aber Lähmung von Innovation aus Angst vor möglichen Risiken schafft kein Geschäft. Ein konstruktiver Umgang mit Risiken und viel Abstimmung im Umgang mit Social Media zwischen den Abteilungen schafft Vertrauen und ermöglicht Innovationen.
- Social Media allein zur Erreichung monetärer Ziele einzusetzen greift sicherlich zu kurz. Wer aber Wertschöpfung nachweisen kann und offen mit den damit verbundenen Risiken umgeht, wird es einfacher haben, Unterstützung für seine Ideen zu bekommen und auch von nicht Social Media-affinen Abteilungen unterstützt werden.

## 9 Typische rechtliche Herausforderungen von Social Media im Unternehmen

Neben der Notwendigkeit verbindlicher Strukturen und Ordnungsrahmen (Governance) sowie des Risikomanagements gibt es auch eine Reihe von rechtlichen Herausforderungen bei der Social Media-Nutzung im Unternehmen.

Aus juristischer Perspektive unterscheiden sich die verschiedenen Social Media-Plattformen und -Angebote deutlich. Die Bandbreite reicht von freizeitorientierten bis karriereorientierten Netzwerken, von allgemein zugänglichen Plattformen bis zu geschlossenen und unternehmensinternen Netzwerken. Während anfänglich soziale Netzwerke fast ausschließlich von Dritten betrieben wurden, betreiben mittlerweile auch Unternehmen selbst (oder Dienstleister in deren Namen) Netzwerke. Grundsätzlich gilt hierbei, dass unabhängig davon wem die Social Media-Plattform gehört, dasjenige Unternehmen juristisch verantwortlich ist, dem eigene Aktivitäten und Aktivitäten von Mitarbeitern auf der Plattform zugutekommen. Vor diesem Hintergrund geht das folgende Kapitel auf praxisrelevante Fragestellungen ein und bietet Orientierungshilfen zur rechtlichen Einordnung. Aus dieser Einordnung wird ersichtlich, wo die haftungs-, arbeits-, wettbewerbs- und datenschutzrechtlichen Fallstricke beim Einsatz von Social Media im Unternehmen liegen.

### ■ 9.1 Impressum und Datenschutzerklärung (allgemeine Verantwortlichkeit)

Bei der Frage der allgemeinen Verantwortlichkeit steht zunächst im Vordergrund, wer Diensteanbieter im Sinne des Telemediengesetzes (u.U. auch des Rundfunkrechts) ist. Denn bei Veröffentlichungen in Social Media ist nicht nur der Plattformbetreiber des Netzwerkes Diensteanbieter, sondern oft auch der Inhaber des Accounts. Maßgeblich ist, ob es sich aus der Perspektive eines objektiven Dritten um einen eigenständigen Auftritt des Anbieters handelt oder nicht. Mit einer Unternehmensseite bei Facebook z.B. wird das Unternehmen, das die Seite betreibt, selbst Diensteanbieter – auch wenn Facebook als Dienstleister eingesetzt wird.

Wer Social Media nutzt, um sein Unternehmen oder seine Produkte vorzustellen (geschäftsmäßige Nutzung), muss seine Verantwortlichkeit für diese Veröffentlichungen in einem Impressum dokumentieren. Für das Social Network als Ganzes wird das in aller Regel der Betreiber der Plattform sein, für Teile des Netzwerkes und einzelne Seiten können das andere Unternehmen sein. Für einzelne Seiten muss derjenige per Impressum verantwortlich zeichnen, der sie zur eigenen geschäftsmäßigen Nutzung eingerichtet hat. Die Rechtslage für fremde Inhalte auf diesen Seiten wird unabhängig hiervon in Kap. 10.3 behandelt.

Die rein private Nutzung von sozialen Netzwerken erfordert kein Impressum, wobei hier eine geschäftsmäßige Nutzung, z.B. für den Arbeitgeber, dauerhaft ausgeschlossen werden muss. Ob nur eine private Nutzung oder doch eine geschäftsmäßige und damit impressumpflichtige Nutzung vorliegt, hängt von den auf der Seite dargestellten Inhalten ab. Die bloße Nennung des Unternehmensnamens führt noch nicht zu einer geschäftsmäßigen Nutzung, anders sieht es bei Selbstdarstellungen aus, die klar erkennbar darauf ausgerichtet sind, Kundenkontakte zu generieren oder auf andere Weise der Absatzförderung des Arbeitgebers zugutekommen.

Die Unternehmen müssen sich also als Herausgeber geschäftsmäßiger Informationen auch in Social Media per Impressum zu erkennen geben, selbst wenn die Plattform keine entsprechende Funktion zur Verfügung stellt. Im eigenen Interesse sollten sie auch ihre Mitarbeiter dazu anhalten, falls diese Social Media-Kanäle zur Absatzförderung selbst betreiben.

Die Platzierung des Impressums in sozialen Netzwerken ist immer wieder Gegenstand gerichtlicher Entscheidungen. Quintessenz ist, dass nicht immer die von den Netzwerkbetreibern angebotenen Lösungen den gesetzlichen Vorgaben in Deutschland genügen. Diesen zufolge muss das Impressum leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar sein. Ein Link kann diesen Anforderungen genügen, aber er muss als Impressumslink bezeichnet und direkt und ohne weitere Umwege erreichbar sein. Auch muss der Impressumslink so prominent platziert sein, dass er nicht erst lange gesucht werden muss.

Anders verhält es sich bei der Datenschutzerklärung. Hier ist entscheidend, wer die auf der Plattform anfallenden personenbezogenen Daten kontrollieren und steuern kann. Wer entscheidet über die einzelnen Datenfelder, die in den Datenbanken der Plattform gespeichert werden und deren Zusammenspiel? Wer steuert die Protokollierung der Benutzeraktivitäten? In aller Regel wird man bei diesen Fragen dem Plattformbetreiber die Kontrolle über die Prozesse der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten zuschreiben, der insofern für die Nutzer Transparenz über diese Prozesse durch eine Datenschutzerklärung herstellen muss. Eine eigene Datenschutzerklärung des Unternehmens ist daher bei Auftritten in Social Media normalerweise entbehrlich.

## ■ 9.2 Wem »gehören« Accounts und Kontakte?

Spätestens wenn ein Arbeitnehmer seinen bisherigen Arbeitgeber verlässt, stellt sich die Frage, wie und von wem der Account des Arbeitnehmers und die darin möglicherweise enthaltenen Kontakte künftig genutzt werden dürfen. Der Arbeitnehmer ist grundsätzlich verpflichtet, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses alles herauszugeben, was er anlässlich des Arbeitsverhältnisses erlangt hat. Aber kann der bisherige Arbeitgeber die Herausgabe von Kontakten oder gar Zugangsdaten verlangen und weiter nutzen? Kann er die Löschung von einzelnen Kontakten oder sogar des ganzen Accounts verlangen?

Entscheidend für die Beurteilung der Frage, wem ein Social Media-Account gehört, ist die Abgrenzung, ob es sich um einen privaten oder einen dienstlichen Account handelt. Ein rein privater Account, der mit einer privaten E-Mail Adresse verknüpft ist, privat finanziert und (ausschließlich) der privaten Kommunikation und Selbstdarstellung des Nutzers dient, gehört dem Arbeitnehmer. Herausgabe- oder Löschanträge des Arbeitgebers bestehen hier nicht.

Dagegen stehen Administratoren- oder Redaktions-Accounts, die ausschließlich zur Pflege eines Unternehmensprofils genutzt werden, dem Arbeitgeber zu. Von beruflichen Accounts ist aber auch dann auszugehen, wenn die geschäftliche E-Mail-Adresse und Anschrift veröffentlicht ist, der Arbeitgeber finanziell für den Account aufkommt oder der Arbeitnehmer diesen während der Arbeitszeit nutzt und auch nutzen soll. In diesem Fall ist der Arbeitnehmer verpflichtet, die Zugangsdaten an den Arbeitgeber herauszugeben. Wenn Unternehmen soziale Netzwerke als Kommunikationskanal nutzen, haben sie ein verständliches Interesse an der Fortsetzung der Kommunikation im eigenen Namen.

In der Praxis am häufigsten anzutreffen sind allerdings Mischformen zwischen privaten und beruflichen Accounts, bei denen regelmäßig kein Herausgabe- oder Löschsanspruch des Arbeitgebers für den gesamten Account besteht. Es kann aber ein Anspruch auf Herausgabe und Löschung bestimmter Daten, insbesondere von dienstlich erlangten Kontakten, bestehen.

Um Risiken zu minimieren und Streitigkeiten vorzubeugen, sollten Unternehmen hier mit ihren Arbeitnehmern in Betriebsvereinbarungen, Social Media Guidelines, Arbeitsverträgen o.ä. direkt nach Eintritt ins Unternehmen klare Regeln vereinbaren.

### ■ 9.3 Verantwortung für Inhalte und Rechte hieran

Unternehmen sind für die eigenen Inhalte wie Beiträge, Informationen, Werbung oder Bilder, die sie in Social Media veröffentlichen, rechtlich verantwortlich. Im Fall einer Rechtsverletzung drohen Ansprüche auf Beseitigung, Unterlassung, Auskunft und Schadensersatz und unter Umständen sogar strafrechtliche Sanktionen.

#### Eigene oder fremde Inhalte

Diese rechtliche Verantwortung besteht nicht nur für Inhalte, die das Unternehmen (bzw. der Account-Administrator für das Unternehmen) in von ihm selbst betriebene Kanäle einstellt, sondern auch für Veröffentlichungen auf fremden Plattformen, wie Foren oder Blogs. Unterlassungs- und Beseitigungsansprüche aufgrund wettbewerbsrechtlicher Vorschriften können aber auch dann bestehen, wenn sich ein Mitarbeiter eines Unternehmens in sozialen Netzwerken privat äußert, z. B. indem er für ein Produkt seines Arbeitgebers Werbung macht, ohne diese entsprechend zu kennzeichnen. Darauf, ob das Unternehmen überhaupt Kenntnis von der privaten Äußerung seines Mitarbeiters hatte, kommt es für die Haftung des Unternehmens nicht an. Entscheidend ist, ob der Mitarbeiter mit seiner Äußerung auch seinen Arbeitgeber begünstigen wollte. Es empfiehlt sich daher, die Mitarbeiter in Guidelines entsprechend aufzuklären (vgl. Kap. 11).

Für Inhalte, die Dritte (Nutzer, Kunden) auf vom Unternehmen betriebenen Kanälen einstellen (sog. fremde Inhalte) haftet das Unternehmen hingegen nur eingeschränkt. Die Haftung setzt erst ein, wenn das Unternehmen Kenntnis von dem Rechtsverstoß erlangt hat (z. B. aufgrund einer Abmahnung oder durch eigene Recherchen) und nicht unverzüglich tätig geworden ist, um die rechtsverletzenden Inhalte zu entfernen oder den Zugang zu ihnen zu sperren. Zudem ist das Unternehmen verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass derartige Rechtsverletzungen künftig nicht mehr stattfinden. Vorsicht ist geboten, wenn Beiträge Dritter (z. B. Blog-Kommentare) vor einer Veröffentlichung überprüft werden, denn durch die Überprüfung kann sich das Unternehmen die Beiträge selbst zu eigen machen, sodass wiederum von eigenen Inhalten auszugehen ist.

#### Fotos und Veröffentlichungsrechte

Fotos von natürlichen Personen, wie z. B. von Arbeitnehmern, dürfen grundsätzlich auch in Social Media nur mit deren vorheriger Einwilligung veröffentlicht werden. Ohne Einwilligung des Abgebildeten können Fotos nur in engen Grenzen veröffentlicht werden, bspw. wenn auf einer Abbildung eine öffentlich Veranstaltung als Motiv klar heraustritt und einzelne Personen nur als notwendiges Beiwerk dargestellt sind.

Daneben sind Fotos grundsätzlich durch urheberrechtliche Vorschriften geschützt. Beim Verwenden von Fotos ist daher stets darauf zu achten, ob der Rechteinhaber (in der Regel der Fotograf) die Rechte zu diesem Zweck eingeräumt hat. Auch Dritte können Rechte an einem Foto halten, was vor Einstellung in sozialen Netzwerken geprüft werden sollte.

#### Verwendung fremder Marken

Bei der Verwendung fremder Marken ist Zurückhaltung geboten. Sofern die Nutzung nicht rein privat erfolgt, sondern mit der Nutzung der Kennzeichen geschäftliche Interessen verfolgt werden, besteht stets die Gefahr einer Markenverletzung. Zwar dürfen Marken durchaus als Beschreibung für Produkte genutzt werden, jedoch ist die

Nutzung fremder Marken grundsätzlich nur soweit zulässig, wie es zwingend notwendig ist, um Eigenschaften der eigenen Produkte zu beschreiben. Wenn z. B. technische Zusatzgeräte für Produkte von Apple über Social Media beworben oder beschrieben werden, sollte – wenn überhaupt – nur auf den Begriff »Apple« zurückgegriffen werden und nicht auf das Apfel-Logo. Insbesondere bei der Verwendung von Logos ohne Zustimmung des Markeninhabers kann von einem unlauteren Ausnutzen eines mit der Marke verbundenen Werbeeffektes auszugehen sein. Ohnehin sind Maßnahmen generell verboten, die lediglich den guten Ruf einer berühmten Marke ausnutzen. Im Zweifel sollte daher die Verwendung von fremden Marken unterbleiben.

## ■ 9.4 Datenschutz und Inhalte

Sowohl bei der Veröffentlichung auf, wie bei der Verwendung personenbezogener Daten in und aus Social Media ist der Datenschutz zu beachten. Daten mit Bezug zu natürlichen Personen dürfen nur veröffentlicht werden, wenn eine gesetzliche Vorschrift oder der Betroffene selbst dies erlauben. Eine gesetzlich erlaubte Veröffentlichung könnte Mitarbeiter betreffen, sofern die Veröffentlichung zur Erfüllung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist, z. B. bei Social Media-Managern. Formularmäßige Erklärungen, bspw. in Arbeitsverträgen, werden den hohen Anforderungen an eine freiwillige und informierte Einwilligung häufig nicht gerecht. Alternativ könnten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung Regelungen zur Veröffentlichung von Mitarbeiterdaten getroffen werden. Bei zumindest teilweise privat genutzten Accounts müssen private und geschäftliche Kontakte und andere personenbezogene Daten zumindest logisch voneinander getrennt werden (z. B. durch Listen, Kreise oder ähnliche Gruppierungen). Für die geschäftlichen Kontakte sollte das Unternehmen Anforderungen und Maßnahmen an die Vertraulichkeit und Verfügbarkeit definieren und den Mitarbeitern kommunizieren. Dazu zählen Entscheidungen zur Sichtbarkeit der eigenen geschäftlichen Kontakte in

den Accounts, aber auch Synchronisierung oder Speicherung der Kontakte bspw. mittels Schnittstellen (Plug-ins, Apps) auf Smartphones, Rechnern des Mitarbeiters und im Unternehmensnetzwerk. Die Speicherung geschäftlicher Kontakte im Hoheitsbereich des Unternehmens entschärft im Übrigen die dargestellte Problematik beim Ausscheiden eines Mitarbeiters. Der Datenschutzbeauftragte wird für den Einzelfall weitere sinnvolle Sicherheitsmaßnahmen vorschlagen.

Verwenden Mitarbeiter Apps von Social Media auf ihren dienstlich genutzten Smartphones, ergeben sich weitere rechtliche Herausforderungen. Denn fast alle Apps sozialer Netzwerke erlauben eine Synchronisierung des Adressbuchs. Bequem für Unternehmen und Mitarbeiter ist dabei, dass Kontakte auf dem Smartphone mit Hilfe des Social Networks aktuell gehalten werden. Meist können die Daten aus dem Adressbuch auch genutzt werden, um Vorschläge für neue Kontakte im Social Network zu erhalten. Rechtlich ist das problematisch, denn dabei werden Kontaktdaten, für deren Vertraulichkeit das Unternehmen verantwortlich ist, an das jeweilige Social Network übertragen und von diesem in aller Regel gespeichert, was ohne Einwilligung der betroffenen Personen datenschutzrechtlich unzulässig ist. Es empfiehlt sich daher, dienstliche Adressbücher und Kontakte vor dem Zugriff durch Social Networks zu schützen. Als Gegenmaßnahme kann man technische Lösungen wie Container Apps einsetzen, die generell berufliche von privaten Inhalten trennen, dienstliche Kontakte in Apps speichern, auf die Social Networks keinen Zugriff haben oder die Mitarbeiter zu diesen Funktionalitäten der Apps sensibilisieren, damit sie deaktiviert werden.<sup>38</sup> Die dargestellte Vorsichtsmaßnahme empfiehlt sich natürlich nicht nur für Smartphones, sondern kann in vergleichbarer Weise für Arbeitsplatzrechner und andere IT-Ausstattung gelten. Der Datenschutzbeauftragte wird auch hier mit Lösungsvorschlägen unterstützen können.

<sup>38</sup> Ausführliche Informationen hierzu enthält der BITKOM Leitfadens Apps & Mobile Services – Tipps für Unternehmen ([http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337\\_78441.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_78441.aspx))



## ■ 9.5 Vertriebs- und Werbemaßnahmen

Social Media gehören mittlerweile zum Standardrepertoire vieler Marketingabteilungen. Doch auch in sozialen Netzwerken sind werberechtliche Vorgaben zu beachten. Ein in der Praxis häufig übersehener Aspekt ist das Trennungsgebot zwischen redaktionellen und werblichen Inhalten. Danach muss Werbung stets als solche erkennbar sein. Problematisch ist das vor allem, wenn gezielt Meinungsführer in sozialen Netzwerken in Werbekampagnen als Multiplikatoren eingebunden werden. Wenn diese Multiplikatoren dann gegen Entgelt, kostenlose Produktproben oder andere Vorteile ihren Lesern diese Unternehmen oder Produkte anpreisen, müssen diese Empfehlungen jedoch eindeutig als solche erkennbar sein, zum Beispiel durch einen deutlichen Hinweis »Sponsored by« oder »Anzeige«. Andernfalls riskiert nicht nur der Multiplikator sondern auch das werbende Unternehmen rechtliche Schritte von Wettbewerbern oder Verbraucherschützern. Denn ein Unternehmen haftet nicht nur für eigene Marketingmaßnahmen, sondern auch für seine Beauftragten.

Ein weiteres in der Praxis häufig anzutreffendes Problem ist die direkte Kommunikation zwischen werbenden Unternehmen und ihrer Zielgruppe. Soziale Netzwerke bieten zahlreiche Möglichkeiten, persönlich mit Kunden und Interessenten in Kontakt zu treten. Nicht alle Kommunikationswege dürfen aber ohne Einwilligung für eine direkte Ansprache durch Unternehmen genutzt werden. Wann immer sich eine nicht-öffentliche Nachricht an eine individuelle Person richtet – beispielsweise als »Direct Message« (DM) oder »Private Message« (PM) – gelten dieselben Anforderungen wie für Werbung per E-Mail: Vor Versand der Nachricht muss eine ausdrückliche Einwilligung des Empfängers eingeholt werden. Das gibt nicht nur das Gesetz vor, sondern meist auch die Nutzungsbedingungen der sozialen Netzwerke.

Anders verhält es sich selbstverständlich bei öffentlichen Nachrichten aller Art – z. B. Facebook Posts, Tweets oder auch Antworten in Online-Foren. Dabei handelt es sich nicht um direkte oder individuelle Nachrichten, die wie eine E-Mail zu behandeln wären. Eine Einwilligung ist daher nicht erforderlich.

## ■ 9.6 Arbeitnehmer in Sozialen Medien

**Kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer verpflichten, Social Media dienstlich zu nutzen?**

Aus Marketing- und Vertriebsperspektive wird es für Arbeitgeber ja interessant sein, Arbeitnehmer in sozialen Netzwerken aktiv werden zu lassen. Weder das allgemeine Weisungsrecht des Arbeitgebers noch pauschale arbeitsvertragliche Regelungen sind aber geeignet, die Mitarbeiter hierzu zu verpflichten. Die Preisgabe von persönlichen Daten stellt ein Risiko für den Arbeitnehmer dar, dass dieser nur tragen muss, wenn es für die Erbringung der Arbeitsleistung erforderlich ist. Selbstverständlich bleibt es dem Arbeitgeber unbenommen, Arbeitnehmer zur Teilnahme in sozialen Netzwerken zu ermutigen, ggf. auch unter Nutzung eines Pseudonyms, sofern die Nutzungsbedingungen der jeweiligen Social Media-Plattform dies erlauben.

Mit der Professionalisierung im Social Media-Umfeld entstehen aber Berufe und Stellen, die überwiegend Arbeiten der betreffenden Arbeitnehmer in sozialen Netzwerken erfordern. Ein sorgfältig erarbeitetes Stellenprofil, das die Erforderlichkeit des Mitarbeiterengagements in sozialen Netzwerken dokumentiert, kann eine solche Verpflichtung des Arbeitnehmers begründen.

**Wo sind die Grenzen des Mitarbeiterengagements?**

Rolle und Auftreten der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerken müssen auch unter wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten sorgfältig geplant werden. Von einem Mitarbeiter verdeckt durchgeführte Werbung, sogenannte Laienwerbung, kann zum einen eine unsachgemäße Beeinflussung, zum anderen eine Verschleierung

von Werbemaßnahmen darstellen. In Einzelfällen kann Laienwerbung auch eine Irreführung darstellen. Hier drohen nicht nur dem Unternehmen, das seine Mitarbeiter zur Werbung einsetzt, wettbewerbsrechtliche Konsequenzen, sondern auch dem Mitarbeiter selbst, da er fremden Wettbewerb fördert. Im Extremfall drohen hier kostenintensive Abmahnungen und gerichtliche Auseinandersetzungen. Unproblematisch ist der Einsatz von Mitarbeitern als Testimonials oder Brand Ambassadors, wenn diese sich stets als Mitarbeiter des werbenden Unternehmens zu erkennen geben.

#### Kann der Arbeitgeber die Nutzung von Social Media während der Arbeitszeit untersagen?

Zunächst gilt: Der PC am Arbeitsplatz, das überlassene Smartphone, der Laptop, etc. sind Betriebsmittel des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber allein entscheidet über ihren Einsatz wie über die Nutzung der Arbeitszeit. Damit kann er bestimmte Nutzungsformen wie z. B. den Zugang zu Social Media oder Online-Medien über die von ihm gestellte IT beschränken oder untersagen. Selbst die Nutzung von privaten Geräten während der Arbeitszeit liegt deshalb nicht im freien Ermessen des Mitarbeiters. Im Arbeitsalltag will der Arbeitgeber aber häufig dem Informations- und Kommunikationsbedürfnis seiner Mitarbeiter Rechnung tragen, gleichzeitig aber privates Surfen während der Arbeitszeit begrenzen.

Um den Bedürfnissen von Arbeitgebern und -nehmern im Einzelfall gerecht zu werden, ist abzuwägen, ob

- ein vollständiges Verbot,
- eine vollständige Gestattung oder
- eine beschränkte Gestattung

der privaten Internetnutzung das Mittel der Wahl ist. Empfehlenswert ist häufig der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. In einer solchen können für unterschiedliche Mitarbeitergruppen auch spezifische Regelungen getroffen werden, damit z.B. Mitarbeiter der Marketing- und Vertriebsabteilung Befugnisse erhalten, die Mitarbeiter in der Produktion aufgrund ihrer Arbeitsweise und -gestaltung nicht benötigen.

In vielen Unternehmen fehlen hier klare Regelungen, es werden bestehende Regelungen mit Kenntnis des Arbeitgebers nicht beachtet oder Zuwiderhandlungen werden nicht sanktioniert. In diesen Fällen kann eine sogenannte betriebliche Übung entstehen, womit die Arbeitnehmer dauerhaften Anspruch auf private Nutzung von PC, Smartphone oder Laptop erwerben könnten. Die Nutzung von Social Media sollte auch deshalb bewusst geregelt werden, sowie die getroffenen Regelungen regelmäßig auf ihre Aktualität und Einhaltung überprüft werden.

#### Welche Konsequenzen kann eine missbräuchliche Nutzung sozialer Netzwerke durch Mitarbeiter haben?

Selbstverständlich sind auch Mitarbeiter, deren Aufgabe es ist, für das Unternehmen in Social Media zu sprechen oder die hin und wieder als Botschafter des Unternehmens im Social Web auftreten, nicht von der Pflicht zur Wahrung von Betriebs-, Geschäfts-, Daten- und anderen Geheimnissen entbunden. Geheimnisse des Arbeitgebers, die im Netz oder anderswo veröffentlicht werden, können arbeits- wie sogar strafrechtliche Konsequenzen haben. Was nach einer Selbstverständlichkeit klingt, ist in Anbetracht der Vielfalt technischer Funktionen auf Smartphone & Co verbunden mit deren nutzerfreundlicher Social Media-Integration eine Herausforderung für die Mitarbeiter. Der per Foto dokumentierte Arbeitserfolg, vielleicht ein Haufen Kupferschrott, kann ein Geschäftsgeheimnis verraten, wenn die Geodaten der Aufnahme mit dem Bild veröffentlicht werden.

Unternehmen sollten sich vor diesem Hintergrund nicht darauf verlassen, dass mit der vertraglichen Verpflichtung auf Geheimhaltung alles getan sei, sondern Arbeitnehmer auch im Umgang mit Sozialen Medien schulen und Guidelines für alle Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Oftmals muss hier nur an den gesunden Menschenverstand appelliert werden.

Nicht selten verkennen Arbeitnehmer, mitunter auch Social Media-Verantwortliche und Kommunikations-experten die Tragweite ihrer Äußerungen im Netz. Eine PR-Agentin eines US-amerikanischen Internetunternehmens twitterte Ende 2013 auf ihrem privaten Kanal: »Auf dem Weg nach Afrika. Hoffentlich bekomme ich kein Aids. Nur Spaß. Ich bin weiß!« Dieser Tweet führte zu ihrer fristlosen Kündigung.<sup>39</sup>

Zwar kann sich jeder Arbeitnehmer auf sein grundgesetzlich geschütztes Recht auf Meinungsfreiheit berufen. Insbesondere muss er nicht außerhalb der Arbeitszeit mit seiner Meinung »hinterm Berg halten«. Jedoch sind der Meinungsfreiheit auch im Privaten Grenzen gesetzt: Diffamierende oder ehrverletzende Äußerungen im Social Web oder anderswo muss ein Arbeitgeber auch außerhalb der Arbeitszeit ebenso wenig sanktionslos hinnehmen wie die Zustimmung zu derartigen Äußerungen (z. B. per Like oder Retweet).

Ein Kündigungsgrund liegt übrigens erst dann vor, wenn ein Arbeitnehmer sich in einer Art und Weise in sozialen Netzwerken verhält, die zumindest abstrakt geeignet ist, das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit erheblich zu schädigen und sein Verhalten in gravierender Weise vom Unternehmenszweck abweicht. Der betreffende Arbeitnehmer muss dem Unternehmen dabei auf der betreffenden Plattform zuordenbar sein.

### Social Media und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats?

Dem Betriebsrat steht ein Mitbestimmungsrecht zu, wenn die Kontrolle von Mitarbeitern durch technische Einrichtungen (z. B. ein internes Social Network) möglich ist, z. B. die Kontrolle auf Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen durch das Unternehmen. In der Praxis schwierig ist die für Mitbestimmungsrechte wichtige Abgrenzung zwischen Leistungs- und Ordnungsverhalten. Social Media-Guidelines betreffen häufig die dienstlich veranlasste Nutzung von Sozialen Medien und berühren demnach im Grundsatz nicht die Ordnung des Betriebs, sondern die Leistung des Arbeitnehmers. Entsprechende Regelungen unterliegen dann nicht der betrieblichen Mitbestimmung. Andererseits enthalten derartige Guidelines regelmäßig auch die »Netiquette«, also Regeln und Empfehlungen zum allgemeinen Verhalten der Mitarbeiter im Netz, was für eine – mitbestimmungspflichtige – Ordnungsregelung spricht.

Kurz gesagt besteht kein Mitbestimmungsrecht, wenn außerdienstliches Verhalten betroffen ist oder die private Nutzung des Internetzugangs vollständig untersagt ist. Im Ergebnis kommt es dabei also auf den jeweiligen Sachzusammenhang und die betreffende Regelung an, ob ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates vorliegt. Zudem ergeben sich Mitbestimmungsrechte für einzelne Regelungen hinsichtlich der privaten Nutzung, auch soweit die Ordnung des Betriebes betroffen ist. Es ist daher im Einzelfall – also jede einzelner Regelung für sich genommen – zu prüfen, ob ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates besteht.

Unabhängig von dieser Einschätzung gilt: Sofern es im Unternehmen einen Betriebsrat gibt, ist es sinnvoll, diesen bereits zu Beginn in die Gestaltung der Social Media-Richtlinien oder -Guidelines einzubinden, damit dieser beraten und ggf. sein Mitbestimmungsrecht ausüben kann.

<sup>39</sup> <http://www.welt.de/vermishtes/article123207732/Dieser-Afrika-Tweet-kostete-eine-PR-Agentin-den-Job.html>

# 10 Social Media-Guidelines

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen Social Media aktiv nutzt oder nicht, sollten für die eigenen Mitarbeiter Regeln und Hinweise zu deren Nutzung während der Arbeitszeit bzw. im Zusammenhang mit dem Unternehmen aufgestellt werden. Social Media-Guidelines werden dabei normalerweise als Handlungsempfehlungen und Ratschläge konzipiert; bei einer Social Media-Policy geht es hingegen um konkrete Verhaltensanweisungen. Die Unterscheidung zwischen Ratschlägen und Anweisungen hat insbesondere im Zusammenhang mit der Mitarbeitermitbestimmung durch den Betriebsrat eine Bedeutung, die in Kap. 10.6 erläutert wird.

In den meisten Social Media-Guidelines wird z. B. festgelegt, welche Mitarbeiter offiziell für das Unternehmen sprechen und welche Regeln für andere Mitarbeiter gelten, die in Sozialen Medien im Namen des Unternehmens sprechen sollen oder dürfen, z. B. als so genannte Brand Ambassadors.

Auch gut gemeinte Äußerungen eines Mitarbeiters, selbst wenn er sich privat äußert, auch häufig in seiner Rolle als Mitarbeiter des Unternehmens wahrgenommen. So kann eine leichtfertige Äußerung möglicherweise als Unternehmensposition missverstanden werden oder schlimmer: Sie kann eine unerlaubte Laienwerbung darstellen. Meistens überwiegen für Unternehmen und Mitarbeiter aber die Chancen, denn auch privat ist prinzipiell jeder Mitarbeiter ein potenzieller Botschafter seines Unternehmens, wie die Best-Practice-Beispiele in Kap. 12.2 und Kap. 12.3 zeigen.

## Anbindung an Strategie

Social Media-Guidelines sollten auf der Social Media-Strategie aufbauen und daher zunächst deren zentrale Punkte und Ziele für alle Mitarbeiter verständlich erklären: Warum und in welchen Bereichen setzt das Unternehmen auf Social Media? Was möchte man dort erreichen? Welche Rolle spielen die Mitarbeiter dabei?

Auch ist es wichtig, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskaskaden festzulegen sowie konkrete Ansprechpartner für Nachfragen zu benennen: Wer im Unternehmen entscheidet, ob ein neuer Social Media-Kanal geöffnet wird? Welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein? An wen kann ich mich wenden, wenn ich unsicher bin, was ich als Mitarbeiter posten darf und was nicht?

Entscheidet sich ein Unternehmen gegen Social Media-Aktivitäten, sollte es dennoch Richtlinien für den privaten Gebrauch verfassen. Auch diese sollten einleitend die Gründe und Ziele kurz darlegen, z. B. den Schutz des Unternehmens und der Mitarbeiter.

## Abgrenzung zwischen beruflicher und privater Nutzung

Um den Mitarbeitern Sicherheit bei der Nutzung von Social Media zu geben, sollte in den Guidelines festgelegt werden, ob und in welchem Umfang das Unternehmen seinen Mitarbeitern die private Nutzung von Social Media während der Arbeitszeit gestattet und in welchem zeitlichen Umfang diese erfolgen darf. Nach geltender Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist bei einer fehlenden ausdrücklichen Gestattung oder Duldung des Arbeitgebers eine private Nutzung des Internets grundsätzlich nicht erlaubt. Ein Arbeitnehmer, der ohne ausdrückliche Gestattung des Arbeitgebers privat das Internet nutzt, kann abgemahnt oder im Extremfall gekündigt werden. Unternehmen sollten in den Richtlinien festlegen, ob sie eine private Nutzung vollständig verbieten, in Stufen erlauben (z. B. zeitlich begrenzt) oder generell gestatten.

## ■ 10.1 Die Basics: Grundlegende Aspekte von Social Media-Guidelines

Bei der Erstellung von Guidelines für das eigene Unternehmen muss man nicht auf der grünen Wiese anfangen. Im Internet finden sich zahlreiche veröffentlichte Social Media-Guidelines Unternehmen.<sup>40</sup> »Copy and paste« ist natürlich nicht erlaubt, aber bei der Lektüre mehrerer Guidelines fällt auf, dass ein Großteil der Regelungen und Empfehlungen allgemeingültig zu sein scheinen – dennoch hängt die Ausgestaltung im Detail immer vom jeweiligen Unternehmen ab. Denn natürlich sollten Guidelines abgestimmt auf die Unternehmenswerte und -kultur formuliert werden. Häufig zeichnen Guidelines daher ein Idealbild und geben Antworten auf die Fragen Wie wollen wir im Internet auftreten? oder Wofür stehen unsere Mitarbeiter?.

### Eigenverantwortung

Prinzipiell ist jeder Mitarbeiter für seine Äußerungen im Social Web – egal ob beruflich oder privat – selbst verantwortlich. Die Guidelines sollten den Mitarbeiter dafür sensibilisieren, jede Äußerung, egal ob Text, Foto oder Video, vor Veröffentlichung sorgfältig abzuwägen. Außerdem sollten Mitarbeiter darauf aufmerksam gemacht werden, dass im Internet alle Inhalte sehr lange gefunden werden können.

### Transparenz

Der Nutzen von Social Media für Unternehmen beruht immer auf Glaubwürdigkeit. Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Mitarbeiter eines Unternehmens sich stets als solche zu erkennen geben und sich entweder mit ihrem Klarnamen zu Wort melden oder bei Plattformen, bei denen Nicknames üblich sind, ihren Klarnamen und das Unternehmen in jeden Post mit Bezug zur Arbeit aufnehmen. Die Verschleierung der Herkunft von Posts im Social Web ist in keinem Fall zielführend und widerspricht in fast allen Fällen den Kommunikationsgepflogenheiten im Unternehmen.

### Kenntlichmachen privater Meinungen

Nur weil ein Unternehmen eine Social Media-Guideline hat, heißt das nicht, dass Mitarbeiter keine eigene Meinung mehr in Sozialen Medien haben dürfen. Die Guidelines sollten Mitarbeiter aber anweisen, eine private Meinung auch als solche zu kennzeichnen. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass in der ersten Person kommuniziert wird oder dass ein entsprechender Hinweis an geeigneter Stelle platziert wird. Bei Twitter kann dies z.B. in der Biographie stehen: »Dies ist mein privater Account, alle Tweets sind meine private Meinung«.

### Einhaltung gesetzlicher Vorgaben

Obwohl deren Einhaltung eigentlich selbstverständlich sein sollte, sind Social Media-Guidelines auch dazu geeignet, auf gesetzliche Vorgaben des Datenschutz-, Urheber- und Markenrechts nochmals hinzuweisen. Gleiches gilt für Vereinbarungen, die üblicherweise mit dem Arbeitsvertrag geschlossen werden: Mitarbeiter sind auch bei der Nutzung von Social Media verpflichtet, Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse zu wahren. Eine Verschwiegenheitspflicht besteht immer dann, wenn von einem berechtigten betrieblichen Interesse des Arbeitgebers an der Geheimhaltung ausgegangen werden kann.

### Verbreitung geschäfts- oder rufschädigender Äußerungen

Nicht erlaubt sind Mitarbeitern – im Internet wie auch in der Offline-Welt – vorsätzlich geschäfts- oder rufschädigende Äußerungen, Drohungen, Beleidigungen und falsche Tatsachenbehauptungen sowie Äußerungen, die den Betriebsfrieden gefährden und die weitere Zusammenarbeit mit Arbeitgeber und Kollegen unzumutbar machen würden.

Hier ist die Grenze zu kritischen, aber noch von der Meinungsfreiheit gedeckten Äußerungen zu eindeutig unerlaubten Äußerungen oftmals fließend. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen

<sup>40</sup> Z. B. Christian Buggischs Blog: Deutsche Social Media Guidelines (<https://buggisch.wordpress.com/2011/10/12/deutsche-social-media-guidelines/>)

oder dessen Produkten dürfte in der Regel zulässig sein, selbst wenn diese den Interessen des Unternehmens widerspricht. Dies gilt allerdings aus nachvollziehbaren Gründen nicht für Mitarbeiter mit Sprecherfunktion (z.B. Pressesprecher). Allerdings darf der Mitarbeiter sich nicht während seiner Arbeitszeit kritisch äußern, denn während dieser Zeit ist er verpflichtet, seine Arbeitskraft in den Dienst des Arbeitgebers zu stellen.

Kritische, von der Meinungsfreiheit gedeckte Aussagen können weder durch Social Media Guidelines verhindert werden, noch kann das Unternehmen Mitarbeiter wegen solcher Äußerungen abmahnen oder gar kündigen. Häufen sich kritische Äußerungen von Mitarbeitern im Internet, so sind übrigens nicht die Sozialen Medien schuld, sondern es liegt vermutlich im Unternehmen selbst etwas im Argen.

Social Media-Guidelines sollten im Sinne der Prävention Mitarbeiter dafür sensibilisieren, was erlaubt und was verboten ist, um Unsicherheiten auszuräumen. Außerdem kann in den Guidelines deutlich gemacht werden, dass sich kritische Äußerungen in Social Media schnell verbreiten können und so weitreichendere, negative Folgen für das Unternehmen und seinen Erfolg – und damit letztendliche auch für die Mitarbeiter – haben können als Bemerkungen im Bekanntenkreis. Gleiches gilt für Äußerungen über Partner und Kunden, das sollte jedem Mitarbeiter einleuchten.

## Respekt und Netiquette

Jeder Mitarbeiter sollte allgemeine Regeln des Anstands in Sozialen Medien befolgen und sich gegenüber anderen beteiligten Personen immer respektvoll verhalten. Über die Regeln von Blogs oder Communitys, in denen Mitarbeiter aktiv sind, sollten sie sich informieren und diese einhalten.

## Monitoring durch Mitarbeiter

Es empfiehlt sich, einen Passus in die Social Media Guidelines aufzunehmen, der die Mitarbeiter auffordert, negative oder positive Posts, die das Unternehmen oder seine Produkte betreffen, an einen Ansprechpartner z.B. in der Kommunikationsabteilung weiterzuleiten.



## 11 Best-Practice-Beispiele

### 11.1 Customer Care für Geschäftskunden: Markt- und Bedarfsanalyse für eine Geschäftskunden-Community für Kunden der Telekom Deutschland GmbH

Die Telekom Deutschland GmbH ist in einem stark umkämpften Markt tätig. Die Telekom differenziert sich im Markt weniger durch den Preis als durch große Kundenorientierung und hohe Servicequalität. Social Media und das Kundenservice-Angebot »Telekom hilft«

sind in diesem Kontext eine Chance, um mit den Kunden in direkte und individuelle Verbindung zu treten und sich mit ihnen auf Augenhöhe auszutauschen.

Im Zentrum der B2B Social Media-Aktivitäten steht die Anfang 2014 für Geschäftskunden der Telekom gelaunchte »Telekom hilft Community Geschäftskunden«. <sup>41</sup> Diese Plattform bietet neben Service-Foren mit Fokus auf Diskussionen auch einen Blog für Geschäftskunden an.

Direkteinstieg Registrieren Anmelden Hilfe

**Für Geschäftskunden**  
Passende Lösungen finden – Tipps austauschen

Was können wir für Sie tun?

[Neues Thema eröffnen](#)

**NEUESTES THEMA**  
Norton Internet Security  
FrageNorton Internet Security: Statistiken und Berichte einsehen Antwort Der Sicherheitsverlauf ...

**NEU IM BLOG**  
Papierlose Firma - Behörden treiben Digitalisierung der Unternehmen an  
Ab 1. Juli 2014 sind Behörden per Gesetz dazu verpflichtet, Dokumente elektronisch anzunehmen. ...

**AKTUELLES ANGEBOT**  
Samsung Galaxy Note Edge  
Dank neuartigem Design ermöglicht das Samsung Galaxy Note Edge eine vollkommenen neue Art der mob ...

	BEITRÄGE
<b>Festnetz</b>	
<b>Internet</b> Neuester Beitrag - AW: Hotline Anruf mit Ziel zur Umstellung auf Digitaltelefon	1737
<b>Telefonie</b> Neuester Beitrag - AW: Bereitstellung Telefonanschluss	575
<b>TK-Anlagen &amp; Endgeräte</b> Neuester Beitrag - AW: Umstellung auf IP in der Firma	724
<b>Homepages &amp; Shops</b> Neuester Beitrag - Business Webmail: Weiterleitung nicht mehr veränderbar ...	123

Willkommen

Frage stellen ▶

Thema diskutieren ▶

**Für Geschäftskunden** ▼

Alle Kategorien (6.965)

Festnetz (3.150)

Mobilfunk (2.506)

Abbildung 13: Startseite der Telekom hilft Community für Geschäftskunden

<sup>41</sup> Telekom hilft Community für Geschäftskunden (www.telekom.de/gk/community)

Die in diesem Beispiel erläuterten Hintergründe des Aufbaus einer Community für Geschäftskunden sollen als Anregung für den Aufbau von eigenen Social Media-Angeboten im B2B-Bereich dienen.

### Ausgangspunkt: Was ist für Geschäftskunden im Online-Service wichtig?

Eine Analyse der eigenen Website im Jahr 2012 war für die Telekom Ausgangspunkt, das Serviceerlebnis auch für Geschäftskunden zu verbessern.

Fazit der Analyse war, dass die Telekom über keinen einheitlichen Service- und Support-Auftritt im Netz für Geschäftskunden verfügte. Die sogenannten eServices waren verstreut über verschiedene Geschäftskundenportale und damit für Kunden nur schwer zu finden. Dies wurde durch zwei zentrale Kennzahlen bestätigt (Online-Kundenzufriedenheit und Online-Lösungsquote), mit denen der Erfolg der eServices bei der Telekom gemessen wird: Bei beiden Kennzahlen waren die Ergebnisse der Geschäftskunden-Services deutlich schlechter als die der Privatkundenangebote.

### Analyse des Markts und der Trends im Markt

Um die dafür notwendigen Maßnahmen einzugrenzen, wurde analysiert, was im eigenen und bei anderen Unternehmen bereits an innovativen eServices für Kunden angeboten wird und welche Best Practices es insbesondere im B2B-Umfeld gibt. Besonders hilfreich waren die Erkenntnisse aus dem eigenen Unternehmen, denn das Angebot »Telekom hilft« – bestehend aus Twitter-Kanal, Facebook-Seite und Self Service Community – wird sowohl von Telekom-Kunden als auch von externen Beobachtern als sehr positives Beispiel für zeitgemäßen Kundenservice im Social Web wahrgenommen. Die Untersuchung ergab zudem, dass auch bei anderen wichtigen Playern wie Apple oder Amazon Kunden-Communities ein wesentlicher Schwerpunkt der Online-Servicestrategie sind. Doch wie sieht es im B2B-Umfeld aus? Erfolgreiche B2B-Kunden-Communities findet man z. B. bei T-Mobile USA, Swisscom in der Schweiz und IT-Unternehmen wie IBM oder SAP. Alle diese Community-Angebote werden

aufgrund des geänderten Kommunikationsverhaltens von B2B-Kunden sehr gut angenommen. Die Idee für eine Geschäftskunden-Community der Telekom war geboren.

### Bedarfsanalyse für eine Geschäftskunden-Community

Durch eine Befragung unter Telekom-Geschäftskunden wurde die Akzeptanz einer Business-Community abgefragt und die Relevanz verschiedener Features untersucht.

Die Top-5-Gründe für das unbefriedigende Kundenerlebnis waren:

1. Die richtigen Informationen wurden nicht gefunden
2. Die Informationen waren für die Lösung des Problems nicht ausreichend
3. Die Bedienung der Website war zu kompliziert
4. Die Informationen waren nicht verständlich
5. Es gab Probleme mit der Technik der Website

Als Konsequenz wurde beschlossen, die Content-Strategie der Online-Services zu verbessern, um Geschäftskunden relevantere Informationen auf einer zeitgemäßen Plattform anbieten zu können.

### Unterschiedliche Kundengruppen haben unterschiedliche Anforderungen

Die Befragten aus kleineren Unternehmen gaben an, häufig ad hoc-Antworten auf Fragen mit einem eher geringen Komplexitätsgrad zu suchen. Diese Zielgruppe ist zudem eher reaktiv eingestellt. Sie sieht TK-/IT-Themen meist als lästige Pflicht an, um die man sich notgedrungen kümmern muss, ohne dafür jedoch explizit Ressourcen zur Verfügung bzw. das nötige Know-how zu haben.

Größere Unternehmen stellen die andere Hauptzielgruppe dar. Sie setzen sich – häufig proaktiv – meistens mit komplexeren und spezielleren IT-/TK-Fragen auseinander, die Lösung auftretender Probleme gehört für diese Gruppe zum Arbeitsalltag. Affinität und Wissen zu diesen Themen sind entsprechend hoch.

Alles in allem stieß die Idee einer Business-Community bei der Stichprobe auf positive Resonanz. Die Geschäftskunden erhofften sich von der Community eine sinnvolle Ergänzung zu den bisherigen Service-Kanälen wie E-Mail und Telefon, aber vor allem unkomplizierte, schnelle Unterstützung bei komplexeren, spezielleren Fragen. Als klare Vorteile nannten die Befragten neue Perspektiven und alternative Wege durch den Zugang zum gesammelten Wissen anderer Nutzer, die zeitunabhängige Nutzung sowie die selbstständige Bearbeitung der Service-Anliegen ermöglicht.

Ob die Community allerdings zur relevanten Anlaufstelle für Geschäftskunden wird, hängt von der Qualität des angebotenen Contents sowie der Güte der Usability ab: Eine schnelle Auffindbarkeit von Inhalten, eine intuitive Benutzeroberfläche sowie geordnete Diskussionen, in denen zudem ein sachlicher Umgangston herrscht, sind für die Nutzer letztlich die entscheidenden Faktoren.

#### Bewertung von einzelnen Community Features

Auch mögliche Features und Einstellungen der Community wurden je nach Unternehmensgröße unterschiedlich bewertet:

#### Expertenforum

Ein Expertenforum stieß auf hohes Interesse, da es zeitunabhängige Hilfe bietet und ein schnelles Nachschlagen von Themen und Lösungsvorschlägen erlaubt. Dabei sehen sich kleinere Unternehmen hier stärker als Fragesteller denn als Antwortgeber. Generell nimmt die Business Community für kleinere Unternehmen die Funktion des »punktuellen Alltagsbewältigers« ein – weiterführende Themen z.B. in Webinaren erschienen dieser Zielgruppe hingegen wenig interessant.

Auch bei größeren Unternehmen stieß ein Expertenforum auf Interesse. Der zentrale Vorteil dieser Foren wird von dieser Zielgruppe in der Behandlung komplexer Themen gesehen, für die es oft keine eindeutige Lösung gibt, und bei denen man sich das Wissen sowie den Erfahrungsaustausch mit anderen Experten zu Nutze macht.

#### Zugang – exklusiv vs. offen

Größere Unternehmen wünschen sich exklusiven Zugang, während kleinere Unternehmen einen öffentlichen Zugriff auf die Business Community und insbesondere das Forum begrüßen – auch, weil die Informationen so einfacher über Google auffindbar sind. Größere Unternehmen hingegen empfinden den Zugang zur Community als besonderes »Goodie« oder als »Premium-Feature«. Entsprechend erwarten sie dort neben einer höheren Qualität der Informationen im Vergleich zur frei verfügbaren Web-Inhalten auch konkrete Wissensvorsprünge in Bezug auf neuartige (Problem-)Lösungen.

#### Anonymität vs. Klarnamen

Anonymität hatte in allen Kundensegmenten höchste Priorität. Unabhängig davon, ob die Community von außen einsehbar ist, äußern alle Befragten den Wunsch, innerhalb der Community anonym diskutieren zu können. Zu groß ist für die meisten die Angst, möglicherweise versehentlich Interna zu verraten oder durch vermeintlich triviale Fragen inkompetent zu wirken. Die Möglichkeit, einen Nickname wählen zu können, stellte deshalb für alle potenziellen Nutzer ein Muss dar.

#### Aktive Teilnahme und Anreize

Während das passive Mitlesen für die meisten Geschäftskunden interessant war, ist die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme insgesamt geringer ausgeprägt. Hierbei erschien das Posten von Fragen bei eigenen Problemen noch vorstellbar, aber nur vereinzelt gaben Befragte an, in der Community auch auf die Fragen anderer antworten zu wollen. Als Hauptgrund wurde die fehlende Zeit hierfür im Arbeitsalltag angegeben – bei den kleineren Unternehmen sprachen zudem das als gering eingeschätzte eigene Know-How sowie fehlendes Involvement dagegen.

Prämien oder Gutscheine stellen vor allem für die größeren Unternehmen keinen Anreiz dar, die aktive Teilnahmebereitschaft zu steigern. Gewünscht wurde jedoch durchgängig eine Bewertungs- oder »Bedankfunktion« (z.B. Kudos), um Antwortenden eine Anerkennung zukommen

zu lassen. Auch ein Ranking der Nutzer mit besonders vielen hilfreichen Antworten erschien sinnvoll. Die zusätzliche Vergabe von Status (z. B. Experte, Fortgeschrittener) wird von kleineren Unternehmen als hilfreiche Einordnung der Antworten begrüßt – größere benötigen diese nicht, da man das eigene Fachwissen für ausreichend hält, um die Qualität der Antworten einschätzen zu können.

## Fazit

- Eine Online-Community für Geschäftskunden kann sich zu einem wertvollen Kundenkontaktkanal entwickeln, wenn man die Kundenanforderungen kennt und diese bei Projektplanung und -durchführung auch konsequent berücksichtigt.
- Eine stimmige Cross-Channel- und Online-Integration ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Aufgrund der verschiedenen Arten von Geschäfts- und Servicefällen und der unterschiedlichen Ansprüchen von Geschäftskunden ist eine Integration der Community mit bestehenden Kontaktkanälen des Unternehmens notwendig.
- »Constant Beta« ist mehr als nur okay: Im Kontext von Social Media ist Geschwindigkeit ein wesentlicher Faktor. Das gilt nicht nur die Antwortgeschwindigkeit bei Service-Anfragen. Auch eine Community-Plattform, die nur 80 Prozent der geplanten Features enthält, sollte gelauncht werden. Das anbietende Unternehmen erhält dadurch die Möglichkeit, Erfahrungen im laufenden Betrieb zu sammeln und Nutzer aktiv in der Weiterentwicklung mit einzubeziehen. Alle Features sollten kontinuierlich – und nicht nur im Rahmen von fest vorgegebenen Versionssprüngen – auf den Prüfstand gestellt und ggf. verbessert werden.
- User Generated Content is King: Zentrales Element einer Community ist das Nutzer-Engagement. Inhalte, die von Nutzern bereitgestellt werden, treffen normalerweise ganz von alleine den richtigen Ton – sie sind daher aus Kunden- und Suchmaschinensicht oft relevanter als Inhalte des Unternehmens und ermöglichen es, zeitnah die für die Kunden wichtigen

Informationen in den Fokus von Diskussionen und Feedback zu stellen. Aus den Inhalten der Community werden darüber hinaus FAQs für die Telekom-Website generiert.

- Customer Service ist das neue Marketing: Es gibt in der Telekom hilft Community für Geschäftskunden erste Versuche, mittels geschlossener Benutzergruppen bestimmte Kundensegmente stärker ans Unternehmen zu binden und so neben Kundenservice auch die Marketing- und Vertriebsaspekte von Social Media stärker in den Vordergrund zu stellen.

## ■ 11.2 Content Marketing und Social Branding bei Capgemini

Die digitale Transformation hat großen Einfluss auf nahezu alle Bereiche der Geschäftswelt, nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für Capgemini selbst. Informationen und Wissen sind heutzutage in nie dagewesenem Umfang in oft hoher Qualität online verfügbar. Das bedeutet für Unternehmen auch, dass sie in einem ständigen Wettbewerb um Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden stehen.

Die größte Herausforderung besteht darin, die verschiedenen Bausteine der klassischen Marketing- und Kommunikationsaktivitäten mit den Online-Aktivitäten zu verbinden. Das heißt, basierend auf der Gesamtstrategie müssen unsere Kampagnen und sonstigen Kommunikationsaktivitäten aufeinander abgestimmt und bestmöglich orchestriert werden. Ständig neue Technologien und Tools erfordern ein laufendes Neudenken, Überprüfen und Anpassen der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Hinzu kommt, dass bei begrenzten Ressourcen die Maßnahmen effizient gestaltet und vor allem die richtigen Prioritäten gesetzt werden müssen. Ursprünglich hat Capgemini seine Social Media-Aktivitäten bei einem Social Media-Manager gebündelt. Dies diente insbesondere dazu, dem Thema die nötige interne Sichtbarkeit und initiale Schubkraft zu verleihen. Heute, zweieinhalb Jahre später sind Social Media integrativer Bestandteil der Marketing- und Kommunikationsbereiche und leisten wichtige Beiträge zum Unternehmenserfolg.



### Social Media Governance und Content Marketing: Mit relevanten Inhalten auf den maßgeblichen Kanälen

Capgemini verfolgt eine Zweimarkenstrategie, die auch online umgesetzt werden muss: Es gibt die Corporate Brand »Capgemini« und die Marke der Beratungssparte »Capgemini Consulting«. Capgemini hat in Deutschland eine Corporate-Website sowie einen eigenständigen Web-auftritt für Capgemini Consulting. Eine effektive Positionierung beider Marken erfordert sowohl eine besonders klare Markenführung, als auch einen höheren Aufwand in der Umsetzung – copy & paste wäre hier fehl am Platz. Die Websites, die wiederum in die globalen Webauftritte von Capgemini eingebunden sind, bilden jeweils den Hub für alle sonstigen Online-Aktivitäten.

Die globale Social Media Governance von Capgemini ist die Grundlage für alle Social Media-Aktivitäten und für

alle Ländergesellschaften bindend. Sie regelt, welche Kanäle vom globalen Marketingteam gesteuert werden und welche Kommunikationsmaßnahmen lokal erfolgen. So sind LinkedIn und YouTube z. B. rein globale Kanäle, während Twitter, Facebook, Google+ und Pinterest lokal gemanagt werden. Facebook wird schwerpunktmäßig zur Unterstützung des Recruitments eingesetzt, während beispielsweise Pinterest sich hervorragend für das posten von Infografiken eignet, die gerne von Journalisten und Bloggern genutzt werden.

Content Marketing ist derzeit in aller Munde und es ist in der Tat wenig überraschend, dass relevante Inhalte der Schlüssel zum Erfolg sind. Am Beispiel unserer IT-Trends-Studie zeigt sehr anschaulich, wie Content Marketing im Rahmen einer Kampagne erfolgreich in verschiedenen Online-Kanälen umgesetzt werden kann. Grundlage ist die jährlich erscheinende IT-Trends-Studie<sup>42</sup> von Capgemini in Deutschland, die traditionell in gedruckter Form



Abbildung 14: Content-Aufbereitung basierend auf der IT-Trends-Studie

<sup>42</sup> Capgemini: IT-Trends-Studie 2015( <http://www.de.capgemini.com/it-trends-studie>)

veröffentlicht wird. Parallel zur Veröffentlichung erfolgt neben der klassischen PR auch die Ankündigung über Social Media. Interessanter ist aber in diesem Zusammenhang die Aufbereitung des Contents für mehrere Online-Plattformen. Die Inhalte der Studie dienen als Basis für Informationen auf der Website sowie einer speziellen Microsite. Zudem werden Schwerpunkte aus der Studie für das IT-Trends-Magazin (online) aufbereitet.

Für den IT-Trends-Blog von Capgemini<sup>43</sup>, der Bestandteil der Content-Strategie ist, werden Inhalte aus der Studie und anderen Quellen tiefergehend aufbereitet. Hier veröffentlicht ein ausgewählter Autorenkreis im Wochentakt neue Beiträge. Der Blog zeichnet sich aus unserer Sicht dadurch aus, dass er ein Opinion-Leadership-Blog ist, der Fachthemen in den Mittelpunkt stellt und ohne Eigenwerbung auskommt. Das Redaktionsteam achtet streng auf die Qualität, auch wenn das nicht immer leicht bei den Kollegen durchzusetzen ist.

Die Erfolgsmessung von Content-basierten Kampagnen kann nur mit Hilfe aussagekräftiger Kennzahlen belegt werden.

Wie Abbildung 14 zeigt, sorgt die IT-Trends-Kampagne dafür, dass sich die einzelnen Kanäle gut ergänzen und durch die gezielte Steuerung Content-Verbreitung, die Zugriffszahlen über das ganze Jahr hinweg ein hohes Niveau halten können.

Dabei ist die Kampagne für die IT-Trends-Studie nur eine von vielen Online-Kommunikationsinitiativen von Capgemini. Durch hochwertige Inhalte, Optimierung der Keywords und des Quellcodes, Anzahl und Qualität von URLs lässt sich das Ranking bei Google deutlich verbessern und die somit die Sichtbarkeit. Rund zehn Prozent des Website Traffics im Jahr sind auf die Maßnahmen der IT-Trends-Studie zurückzuführen.

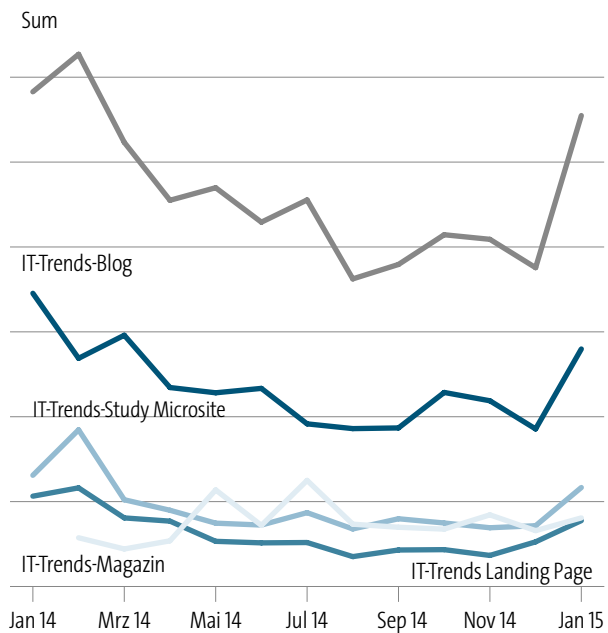


Abbildung 15: Ganzjährig hohe Zugriffszahlen durch IT-Trends-Kampagne

### Social Branding fördern durch strategisches Einbinden der Mitarbeiter

Capgemini hat das weltweite »Capgemini Expert Connect« Programm 2012 ins Leben gerufen. Die Ziele waren, ausgewählte Kolleginnen und Kollegen mit einer hohen Fachexpertise in die Lage zu versetzen, ihr Wissen im Netz effektiver zu teilen, dadurch ihre eigene Thought Leadership und die des Unternehmens unter Beweis zu stellen und nicht zuletzt die Brand Awareness und Reputation zu erhöhen. Alle diese Aspekte sind in der heutigen, stark vernetzten Welt sehr gut dazu geeignet, das Geschäft positiv zu beeinflussen.

In Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie sowie den Sales- und Marketingprioritäten haben wir 2012 begonnen, Experten bestimmter Branchen- und Fachgebiete zu identifizieren (z. B. Automotive, Cybersecurity, Digital Transformation, Testing), die für Capgemini in verschiedenen Online-Kanälen sprechen können.

<sup>43</sup> Capgemini: IT-Trends-Blog (<http://www.de.capgemini.com/blog/it-trends-blog>)



Das Programm wird intern als großer Erfolg angesehen, dafür sprechen auch die Zahlen: Weltweit wurden schon über 1.200 Experten ausgewählt und geschult, in Deutschland sind es bereits über 70 Experten. Das Experten-Netzwerk wird weiter kontinuierlich ausgebaut. Bei Expert Connect ist die gleiche Unterteilung in globale und nationale Themen möglich und vorgesehen, die auch bei anderen Kommunikationsaktivitäten greift, dies erlaubt es den Landesgesellschaften, Schwerpunkte bei der Auswahl der Experten zu setzen.

Voraussetzung dafür, dass jemand Experte wird, ist, dass dieser entweder über LinkedIn, Twitter oder in Blogs regelmäßig kommuniziert.

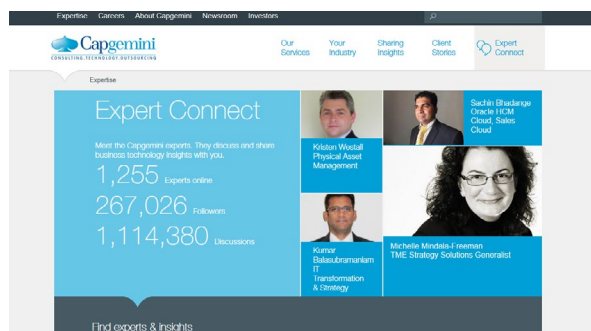


Abbildung 16: Übersichtsseite des internationalen Expert Connect-Programms

Die Experten werden natürlich nicht ins kalte Wasser geworfen, sondern durch ein spezielles Social Media-Training auf ihre Rolle vorbereitet. Zudem wird ihnen durch interne Social Media Partner sowie die lokale Kommunikationsabteilung relevanter Content empfohlen. Durch das Teilen von Best Practice-Beispielen und Thought Leadership-Beiträgen können die Experten in einen Dialog mit potenziellen Kunden und anderen Meinungsführern treten. Der Erfolg des Programms unterliegt einem kontinuierlichen Monitoring. Faktoren sind hier z. B. die Aktivität der Experten sowie themenbezogene Sentiment-Analysen. Ebenso werden die Nennungen, die in Bezug auf vordefinierte Themen erfolgen, im Vergleich zum Wettbewerb gemessen, um damit den relativen Einfluss der Experten in Bezug auf ein Thema einschätzen zu können. Wichtig ist uns aber vor allem die fortlaufende Interaktion, die unsere Experten mit ihren

Gesprächspartnern im Netz erreichen – im Gespräch bleiben und sichtbar in aktuellen Diskussionen über relevante Themen teilnehmen. Unsere Experten haben stand April 2015 insgesamt bereits knapp 250.000 Twitter-Follower und weit über eine Million Diskussionen sind bei Twitter gemessen worden. Aber viel interessanter ist: Rund ein Drittel der Experten hat durch das Programm bereits qualifizierte Leads generiert. Auch konnten durch Expert Connect konkrete Geschäfte und Projekte initiiert werden.

Dieses Beispiel zeigt, wie Social Media integraler Bestandteil des strategischen Marketings, des Vertriebs und der Kommunikation bei Capgemini geworden ist.

### ■ 11.3 Sharing is Caring – Wie die »Social Ambassadors« von Salesforce Firmennews »unters Volk« bringen

Social ist inzwischen in vielen Unternehmen angekommen. Je nach Branche und Kommunikationsstrategie werden diverse soziale Netzwerke professionell bespielt – vom Kurznachrichtendienst Twitter bis hin zur bunten Bilderwelt auf Pinterest.

Für alle lautet die Preisfrage: Wie generieren wir genügend Aufmerksamkeit für unseren Content? Erfolgreich sind vor allem diejenigen, die ihre Dialoggruppen laufend und an den richtigen Orten mit relevanten, informativen und unterhaltsamen Inhalten versorgen – sei es in Form von Texten, Bildern oder Videos. Guter Content wird gerne von Fans und Followern im Netz erwähnt und weitergereicht. Sorgfältig definierte, messbare Ziele sowie die notwendige Reichweite tun ihr Übriges, damit Social zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Zweifellos ist eine hohe Reichweite auf den sogenannten »Owned Media« hilfreich, allerdings nicht unbedingt nach dem Motto »Viel hilft viel«. Erfolgskritisch ist, dass Unternehmen ohne große Streuverluste die Menschen erreichen, die sie ansprechen möchten.

## Mitarbeiter als Markenbotschafter im Netz

Wenn es darum geht, auf Social die richtigen Menschen mit den richtigen Botschaften zu erreichen, können die Mitarbeiter als »Markenbotschafter« des Unternehmens eine Schlüsselrolle spielen. Deshalb lohnt es sich, sie aktiv in die Social Media-Kommunikation mit einzubeziehen. Beispiel: Firmen, die ein Corporate Blog betreiben, binden ihre Mitarbeiter häufig als Blogger in die Content-Strategie mit ein. Warum? Die Kollegen sind Experten in ihrem Fach und wissen am besten, wie die Produkte funktionieren oder wo die Kunden der Schuh drückt. Die Herausforderung besteht darin, ihnen im täglichen Business die Inhalte für das Blog zu entlocken. Damit das gelingt, ist vor allem eine professionelle Blogredaktion notwendig, die sich darum kümmert, intern entsprechende Prozesse für das Erstellen von Inhalten aufzusetzen und nachzuhalten (vgl. Kap. 5).

## Social Ambassadors: Inhalte teilen mit Effekt

Guter Content ist die Basis für einen erfolgreichen Social Media-Auftritt. Mitarbeiter können aber noch viel mehr tun, um zum Online-Erfolg ihres Unternehmens beizutragen: Sie können aktuelle News aus dem Unternehmen »unters Volk« bringen, indem sie mit ihren eigenen Kontakten im Social Web teilen. Klingt simpel, ist aber im Arbeitsalltag letztlich sehr davon abhängig, wie einfach das möglich ist. Täglich Blog, Twitter, LinkedIn oder Facebook besuchen und neue Inhalte teilen? Dafür haben die meisten im hektischen Alltagsgeschäft schlicht nicht den Kopf oder die Zeit.

Bei Salesforce lautet die Antwort darauf: »Social Ambassadors«. Durch den Einsatz dieser von Dynamic Signal entwickelten cloudbasierten Plattform für das unkomplizierte Teilen von Inhalten auf Twitter & Co. hat Salesforce einen pragmatischen und gleichzeitig hoch-effektiven Hebel gefunden, um den Mitarbeitern das Teilen von neuen Inhalten des Unternehmens so bequem wie möglich zu machen. Der Effekt ist enorm: Mehrere tausend Nutzer generieren durch ihre Aktivität auf der Plattform monatlich und weltweit Impressions in zweistelliger Millionenhöhe für den Content.

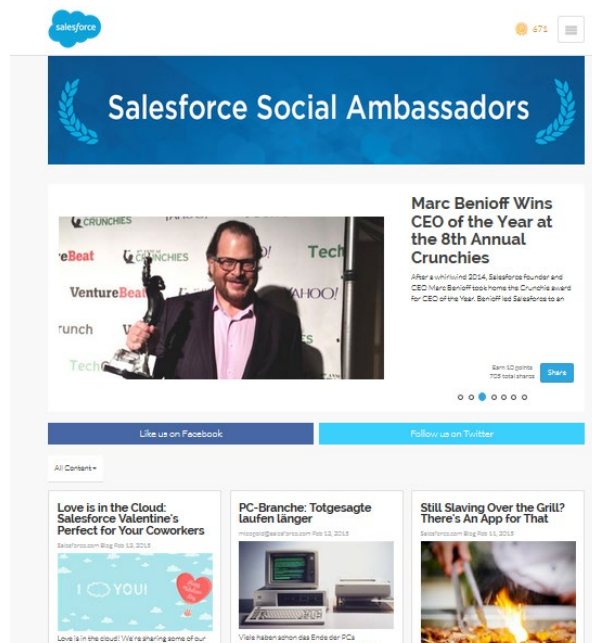


Abbildung 17: »Social Ambassadors«: Bei Salesforce bringen die Mitarbeiter den Content ins Social Web

Jeder Salesforce Mitarbeiter kann ohne großen Aufwand »Social Ambassador« werden:

1. Registrieren und ein Nutzerprofil mit Foto anlegen
2. Die sozialen Profile mit der Plattform verbinden, auf die Salesforce-Inhalte geteilt werden sollen
3. Einloggen und los geht's: Je nach der im Profil eingegebenen Länderkennung (das Programm wird weltweit genutzt) werden bevorzugt Inhalte in der eigenen Sprache angezeigt. Sie lassen sich mit nur zwei Klicks und zu einer vordefinierten Zeit teilen

Bei über 15 Blogs weltweit, einer Vielzahl von laufenden Kampagnen, Events oder Webinaren und spannenden Drittinhalten wie Presseberichten stehen den Mitarbeitern immer genügend aktuelle Inhalte zum Teilen zur Verfügung.

Um die Lösung in der Handhabung noch komfortabler zu machen, schlägt die jeweilige Landesredaktion, die den Content betreut, den Nutzern Share-Texte vor, damit Links nicht ohne Kommentare geteilt werden.

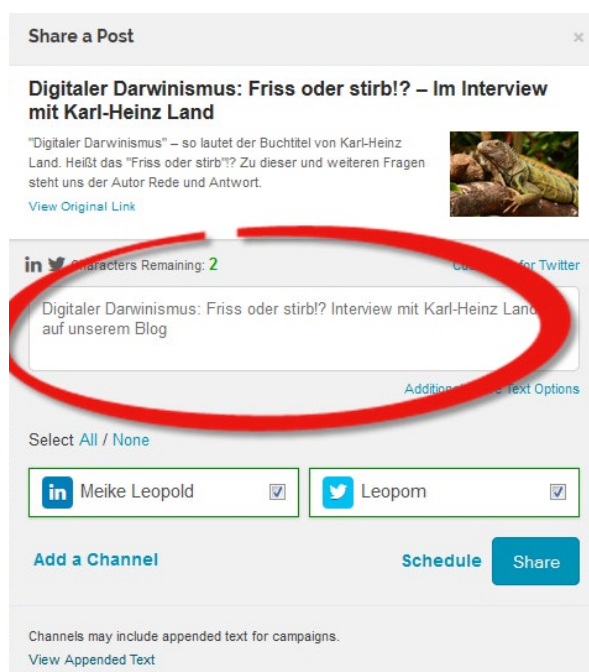


Abbildung 18: Salesforce News mit nur wenigen Klicks an die eigenen Kontakte weitergeben

Bei Salesforce gilt: Mobile First! Deshalb wurde die Lösung »Social Ambassadors« anlässlich der Dreamforce 2014 in die Salesforce1 App integriert – so können die Inhalte von jedem Mitarbeiter jederzeit geteilt werden.

Der Spaßfaktor soll bei »Social Ambassadors« auf keinen Fall zu kurz kommen. Ein Punktesystem dient als Anreiz, an dem Programm teilzunehmen. Für jeden geteilten Inhalt und auch für die jeweiligen Reaktionen der Leser darauf gibt es Punkte. Auf dem jeweiligen lokalen »Leaderboard« können die Kollegen immer sehen, wo sie im Vergleich zu den anderen stehen. In regelmäßigen Abständen gewinnen die fleißigsten Teilnehmer einen Preis, beispielsweise ein kleines Gadget wie Smartphone Cleaner oder eine Twitter-Tasse.

Wer selbst interessante Inhalte im Internet findet und auf der Plattform zur Publikation vorschlägt, kann zusätzliche Punkte sammeln.

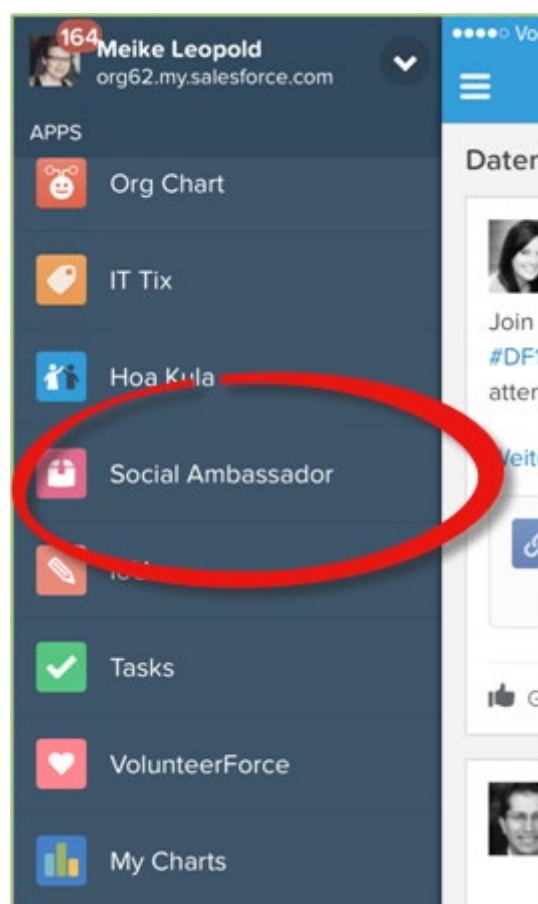


Abbildung 19: Mobile First: Auch über die Salesforce 1 App lassen sich Social Ambassadors Inhalte teilen

Die Vorteile von Social Ambassadors auf einen Blick:

- News-Überblick: Die Mitarbeiter haben weltweit und jederzeit einen umfassenden Überblick über wichtige News und Inhalte aus dem und über das Unternehmen.
- Einfaches Teilen: Die Mitarbeiter bekommen einen einheitlichen Zugang zum Content und erhalten damit eine wertvolle Unterstützung beim Teilen von relevanten Inhalten.
- Mehr Kundenkontakte: Die Mitarbeiter schaffen über ihre Netzwerke Gesprächsanlässe mit Kunden und Interessenten.
- Wachsende Social Awareness: Das interne Bewusstsein für das Thema Social Media verbessert sich.
- Hoher Spaßfaktor: Der Wettbewerb untereinander macht Spaß und spornt an.

## 12 Die Autoren



Tobias Arns, Bereichsleiter Social Media & Smart Home, BITKOM e.V.  
@BITKOM\_SoMedia, t.arns@bitkom.org, www.bitkom.org

*»Die Integration von Social Media in die verschiedenen Abteilungen und Spezialisierungen ist in vielen Unternehmen bereits in vollem Gange. Es gibt aber nach wie vor zahlreiche Firmen, die im Netz sozusagen nur im ersten Gang fahren oder sogar die Möglichkeiten von Social Media für sich noch gar nicht bewertet haben. So lange das der Fall ist, ist es notwendig, mit Publikationen wie diesem Leitfaden Orientierung zu geben.«*



André Boudon, Manager, Deloitte Digital, Deloitte Consulting GmbH  
aboudon@deloitte.de, www.deloittedigital.com

*»Es gibt klare Anzeichen dafür, dass Social Media-Aktivitäten mittlerweile einen messbaren und positiven Wertbeitrag im Unternehmen leisten. Eine abgestimmte Digitalstrategie inklusive strukturiertem Governance- bzw. Ordnungsrahmen bildet hierfür die Voraussetzung.«*



Christian Buggisch, Leiter Corporate Publishing, DATEV eG  
@Chris\_Buggisch, christian.buggisch@datev.de, www.datev-blog.de

*»Eine isolierte Betrachtung von Social Media im Unternehmen ist nicht hilfreich. Wichtig ist, welche Rolle sie zum Beispiel im Rahmen der Unternehmenskommunikation spielen und wie sie dort eingebunden sind. Nach einigen Jahren, in denen Social Media als neu und durchaus revolutionär galten, ist es jedenfalls an der Zeit, ihnen einen festen Platz im Medienmix des Unternehmens zu geben.«*





Catharina van Delden, CEO, innosabi GmbH

@innosabi, catharina.vandelden@innosabi.com, www.innosabi.com

*»Durch die Einbeziehung des Kunden in Innovationsprozesse können Social Media unternehmensübergreifend Wert stiften«*



Christine Dingler, Corporate Communications Manager, digitalSTROM AG

@punktefrau, christine.dingler@digitalstrom.com, www.digitalstrom.com

*"Der digitale Wandel bedeutet für Unternehmen in der Kommunikation weit mehr als die Nutzung neuer Plattformen. Um das Potenzial abzurufen, müssen Unternehmen als Ganzes vernetzt denken und agieren. Es geht um einen Wertewandel, nicht um Plattformen.«*



Prof. Dr. Peter Gentsch, Managing Director, BIG Social Media GmbH

@BIG\_GmbH, peter.gentsch@big-social-media.com, www.big-social-media.com

*»Das Customer Centricity-Leistungsversprechen, das jahrelang von CRM postuliert wurde, wird doch Social Media endlich wahr – Kundenbeziehungsmanagement ist per se »social«!*



Stefan Hauck, Manager B2B Communications, BRITA GmbH

@HAU\_ST, shauck@brita.net, www.brita.net

*»Kunden sind heute digitaler, mobiler und besser vernetzt. Das Marketing hat daher die Herausforderung, von einer One-to-Many-Kommunikation auf eine Many-to-Many-Kommunikation umzustellen. Dabei muss man zusätzlich versuchen, die unterschiedlichen Kontaktpunkte zusammenzubringen: Kunden kennen keine Kanäle, Unternehmen schon. Das sollte sich ändern.«*



Alexandra Kolleth, Head of Marketing Solutions DACH, LinkedIn Germany GmbH

@LinkedInDACH, akolleth@linkedin.com, www.linkedin.com

*»Professionelles Netzwerken im geschäftlichen Kontext bringt einen hohen Nutzen für Arbeitnehmer wie Unternehmen gleichermaßen mit sich. Wer digitale Netzwerke gezielt für sich einzusetzen versteht, hat einen Vorteil: Arbeitnehmer gegenüber Konkurrenten im Wettbewerb um den Traumjob, Arbeitgeber im Wettbewerb der Marken um die besten Angestellten.«*



Olaf Köppe, Partner, KPMG AG

@KPMG\_DE, okoeppe@kpmg.com, www.kpmg.com

*»In wenigen Jahren wird Business Collaboration, also die unternehmensinterne Kommunikation über Social Media, in allen Unternehmen Standard sein. In Verbindung mit einer integrierten Unified Communication werden Unternehmen so effizienter, effektiver und innovativer am Markt agieren.«*





Andreas Köster, Director Analytics & Reporting, BIG Social Media GmbH

@koesteran, andreas.koester@big-social-media.com, www.big-social-media.com

*»Sollte ein Social Media Manager keinen engen Kontakt und Austausch mit Unternehmensbereichen wie Marketing, Service, Vertrieb und Unternehmenskommunikation pflegen, so ist das ein Alarm-Signal. Wertschöpfung durch Social Media ist nur dann möglich, wenn sich die eigenen Social Media Aktivitäten konsequent an Zielen und Prozessen im Unternehmen ausrichten.«*



Lars Kripko, Externer Datenschutzbeauftragter,  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

@tsystems\_mms, lars.kripko@t-systems.com, www.t-systems.com

*»Social Media mit der empfohlenen Dosis Datenschutz verbessert Customer und Employee Experience. Einen Versuch ist es wert.«*



Meike Leopold, Head of Digital Communication DACH,  
salesforce.com Germany GmbH

@leopom, mleopold@salesforce.com, blogs.salesforce.com/de/

*»Prozesse optimieren, Effizienz steigern, Kosten reduzieren – »konsequent«, versteht sich. Wer mag so was eigentlich noch lesen? Meine Hoffnung für die Zukunft: mehr Corporate Blogs, weniger Hochglanz-Websites. Oder wenn die Marketing-Blubb-Website schon sein muss, dann wenigstens dazu noch ein Blog mit – mit »echten« Infos und für Dialog mit den Kunden.«*



Monika Menz, Rechtsanwältin, Senior Associate, Ernst & Young Law GmbH  
@eynews, monika.menz@de.ey.com, de.ey.com

*»Social Media sind ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg. Rechtlich fundierte Social Media Guidelines sorgen dafür, dass dieser Erfolg nicht getrübt wird.«*



Oliver Nissen, Vice President Social Media & Services,  
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH  
@onissen, oliver.nissen@telekom.de, www.telekom.de

*»One face to the customer – moderner Kundenservice erhält durch die vielfältigen Dialogoptionen digitaler Medien die Möglichkeit, mehr authentische Nähe zum Kunden und dadurch mehr Vertrauen aufzubauen.«*



Tom Nusko, Social Media Lead (Mittel- und Ost-Europa),  
SAP Deutschland SE & Co. KG  
@tomnusko, thomas.nusko@sap.com, www.sap.de

*»Vertrieb und Vertrauen gehören seit jeher zusammen. In Zeiten von Social Selling wird individuelles Beziehungsmanagement wichtiger denn je.«*



**Stefan Pohl, Social Media Manager, DATEV eG**

@stefan\_pohl, stefan.pohl@datev.de, www.datev-blog.de

»Wer als Unternehmen erfolgreich im Social Web kommunizieren will, braucht vor allem eines: spannende Inhalte, die dem Leser einen Mehrwert bieten und im besten Falle zur Interaktion anregen. Für solche Inhalte benötigt es fähige und befähigte Redakteure, die interessante Themen finden, planen und so umsetzen, dass sie plattformgerecht aufbereitet sind.«



**Sabine Reuss, Vice President Marketing & Communications GSA, Capgemini Deutschland GmbH**

@sareuss, sabine.reuss@capgemini.com, www.capgemini.com

»Ständig neue Technologien und Tools erfordern ein laufendes Neudenken, Überprüfen und Anpassen der Social Media-Aktivitäten. Zudem werden wir in Zukunft mehr über Social Intelligence sprechen als über Social Media, denn die Interaktion mit den Kunden wird zunehmend über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden.«



**Willi Roos, Assistant Manager, KPMG AG**

@KPMG\_DE, williroos@kpmg.com, www.kpmg.com

»Die mit Sozial Media einhergehenden Konzepte und Philosophien revolutionieren die unternehmensinterne Kommunikation. Mit der Änderung der Kommunikation werden sich auch die bisherigen Strukturen im Unternehmen und zwischen partnerschaftlich agierenden Unternehmen ändern. Am Ende werden nur die Unternehmen erfolgreich am Markt sein, die eine Zusammenarbeit über Hierarchie- und Unternehmensgrenzen hinweg tatsächlich leben.«



David Schmidt, Senior Manager Group Business Development & Partnering,  
Deutsche Telekom AG

@pariol, david.schmidt@telekom.com, www.telekom.de

*»Im Netz gewinnt die Kommunikation zunehmend an Intensität, ständig ergeben sich neue Trends und Kundenbedürfnisse. Die Deutsche Telekom nutzt unter anderem Twitter als USP, um das Nutzererlebnis zu verbessern und um die Partnerschaft mit Kunden zu festigen. B2B-Dialog wird in Zukunft zusätzliche Bedeutung erhalten, hier setzen wir auf Foren und Blogs. Als Marktführer arbeiten wir stets daran, in jedem Bereich die attraktivsten Kanäle zur Verfügung zu stellen.«*



Adrian Schneider, Rechtsanwalt, Osborne Clarke

@OsborneClarke, adrian.schneider@osborneclarke.com, www.osborneclarke.com

*»Social Media sind mächtige Kommunikationswerkzeuge – wenn man die rechtlichen Stolpersteine zu umgehen weiß.«*



Sylle Schreyer-Bestmann, Rechtsanwältin, CMS Hasche Sigle Rechtsanwälte

@CMSHascheSigle, sylle.schreyer-bestmann@cms-hs.com, www.cms-hs.com

*»Immer wieder gern vernachlässigt, doch umso folgenreicher: Beiträge von Unternehmen und Mitarbeitern in Sozialen Medien können auch unwissentlich rechtsverletzend sein. Drum prüfe, wer wo was postet!«*





Jürgen Schulze, Gründer und Partner, TechHarbor B.V.

@jmschulze, juergen.schulze@techarbor.com, www.techarbor.com

*»Experten für Informationssicherheit und Risikomanagement haben oft Vorstellungen von Geschäftsabläufen, die den Wünschen von Social Media Professionals diametral entgegenstehen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Social Media und Risk Management und die richtigen Technologien sorgen dafür, dass Risiken eingeschränkt werden und dennoch Soziale Medien auf innovative Weise genutzt werden können.«*



Jan Siegers, Leiter Fachgruppe Community Management,  
FIR e.V. an der RWTH Aachen

@fir\_rwth, jan.siegers@fir.rwth-aachen.de, www.fir.rwth-aachen.de

*»Social Media und die dazugehörigen Software-Anwendungen haben eine neue Form der Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen, aber auch mit Kunden und Partnern geschaffen. Die zunehmende Digitalisierung und die mobilen Anwendungsmöglichkeiten werden die Bedeutung von Social Media zukünftig nochmals steigern – Unternehmen sind hier gefordert, die disruptive Kraft der Veränderung durch die Digitalisierung der Gesellschaft nicht zu unterschätzen.«*



Florian Stöhr, Leiter, buw digital GmbH

@floehr, florian.stoehr@buw-digital.de, www.buw-digital.de

*»Unsere größte Aufgabe als Social Media Professionals ist es, zu verhindern, dass Social Media zum Sieg des Durchschnitts über die Intelligenz führt. Interaktion darf nicht die einzige Richtgröße sein, sonst verkaufen wir unsere Seele.«*



Yee Wah Tsoi, Manager Corporate Communications, XING AG

@XING\_de, yeewah.tsoi@xing.com, www.xing.com

*»Berufstätige stellen völlig andere Anforderungen und Ansprüche an ihre Arbeitgeber als es früher der Fall war. Die dramatischen Veränderungen fordern ein Umdenken seitens der Unternehmen. Transparenz und Dialogbereitschaft treten in den Vordergrund. Hierauf müssen sich Unternehmen einstellen, um in der Personalarbeit nachhaltige Erfolge erzielen zu können. Berufliche Netzwerke ermöglichen eine moderne Art der Rekrutierung mit umfangreichen Funktionen für die professionelle Personalarbeit.«*



Barbara Walter, Marketing Communications EMEA, Spiceworks Inc.

@spiceworks, barbaraw@spiceworks.com, www.spiceworks.com

*»Für clevere, witzige und authentische Marketiers sind Soziale Medien mit Sicherheit das mächtigste Werkzeug: Sie ermöglichen ihnen das unmittelbare Gespräch mit dem Kunden, lokal wie international. Und sie personalisieren die Marke, machen sie auf zwischenmenschlicher Ebene greifbar. Damit der Marketing-Verantwortliche dabei einen positiven Eindruck hinterlässt, muss er unbedingt die Funktionsweise der Sozialen Medien verstanden haben – sonst wird er selbst zur Schwachstelle.«*



BITKOM vertritt mehr als 2.200 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.400 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 200 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 76 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 10 Prozent kommen aus Europa, 9 Prozent aus den USA und 5 Prozent aus anderen Regionen. BITKOM setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org