



# Social Media: Dialog als Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Dr. Nadja Parpart  
Director Consulting  
August 2009

# Inhaltsverzeichnis.

## 4 Management Summary

## 6 Was sind Social Media?

Social Media sind das Internet

Was hinter den Social Media steckt

Warum Social Media die Zukunft des Internets antizipieren

## 13 Relevanz

Relevanz von Social Media für Unternehmen

Vom E-Business zum Social Business

Märkte, Gespräche und Social Capital

Die Umsetzung im Unternehmen

## 20 Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Media

Strategische Orientierung gewinnen ("Evaluate")

Informationsmärkte verstehen ("Listen")

Die richtigen Beziehungen pflegen ("Socialize")

Eine flexible Infrastruktur aufbauen ("Build")

Eine dialogische Organisationskultur entwickeln ("Manage")

## 28 Handlungsempfehlungen

## 30 Weiterführende Informationen

## 32 Kontakt



Das Thema "Social Media" liegt im Trend und sorgt für Aufsehen - nicht nur bei einer immer größeren Zahl an privaten Anwendern, sondern auch bei professionellen Akteuren in Unternehmenskommunikation, Marketing und Management. Noch herrscht jedoch Unsicherheit, wie es Unternehmen gelingen kann, die für sie relevanten Dimensionen der Social Media zu erkennen und erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

4

#### Herausforderung

Social Media sind kein einfaches Erfolgsrezept, das man allen Unternehmen in gleicher Zusammensetzung und Dosierung verabreichen kann. Es gilt im einzelnen Fall zu evaluieren, ob und inwiefern diese Art der Kommunikation zur jeweiligen Branche und ihren Zielgruppen passt. Jedes Unternehmen braucht seine individuelle Social Media Roadmap.

#### Potenzial

Social Media erzeugen die für das "Mitmachweb" charakteristische Aura von Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Für Unternehmen bergen sie das Potenzial einer größeren Nähe zu relevanten Informations- und Verbrauchermärkten. Diese können mit den Mitteln der Social Media erschlossen und bearbeitet werden.

#### Nutzen

Social Media versprechen Unternehmen eine höhere Bekanntheit und Wirkung bei ihren Zielgruppen. Dieser Nutzen kann in verschiedenen Dimensionen zum Tragen kommen: Als Meinungsführerschaft bei relevanten Themen, als Absatzsteigerung und Marktführerschaft oder als bessere Mitarbeiteridentifikation im eigenen Unternehmen. Social Media stehen für eine innovative Form der Kommunikation, die einen nachhaltigen Beitrag zum Kommunikations- und Geschäftserfolg von Unternehmen verspricht.



# Neue Medienrealitäten, neue Herausforderungen.

6

Mit den Social Media wird ein Versprechen wahr, das bereits bei der Erfindung des Webs bestand: Dass sich in diesem Medium neue Dimensionen der digitalen Kommunikation und Interaktion realisieren würden. Diese Vision ist heute eine empirische Realität. Wir erleben nicht nur eine erstaunliche Zunahme der Kommunikationsintensität, sondern auch signifikante Veränderungen des Informationsverhaltens. Insbesondere die jüngeren Internetnutzer der "Google Generation" sind Treiber eines neuen digitalen Lebensstils.

Was sind Social Media? Wie lassen sie sich aus der Entwicklung des Webs heraus verstehen?

>> 1989. Das Read-Write-Web entsteht.

Bereits für Tim Berners-Lee, Erfinder des Webs, steht die Idee des WWW als Kommunikations- und Kollaborationsmedium im Mittelpunkt: "The original thing I wanted to do was to make it a collaborative medium, a place where we (could) all meet and read and write."<sup>1</sup> In den ersten Jahren nach seiner Entstehung wird das Web allerdings vorrangig als Plattform für digitale Publikation wahrgenommen und nicht als Dialogmedium.

>> 1999. Die digitalen Märkte werden intelligenter.

Die Autoren des berühmten Cluetrain-Manifests, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger, konstatieren eine wachsende Macht der Konsumenten, die sich über das neue Medium Gehör verschaffen: "A powerful global conversation has begun. Through the Internet, people are discovering and inventing new ways to share relevant knowledge with blinding speed. As a direct result, markets are getting smarter – and getting smarter faster than most companies."<sup>2</sup> Noch hat diese Bewegung jedoch nicht genügend Kraft, um sich in breitem Maße bei den Unternehmen Gehör zu verschaffen.

>> 2004. Trotz der New Economy Krise hat sich das Web weiter entwickelt.

Tim O'Reilly prognostiziert mit dem "Web 2.0" die nächste Evolutionsstufe des Webs. "... far from having 'crashed', the web was more important than ever, with exciting new applications and sites popping up with surprising regularity."<sup>3</sup> Die neuen Webservices oder "Rich Internet Applications" führen das Web als einen sozialen Interaktionsraum vor und begründen eine neue kreative und dialogische Kultur. Web 2.0 wird zum neuen Leitbegriff der Innovation im Web.

>> 2009. Von Web 2.0 zu Social Media.

Die ursprünglich von Entwicklern initiierte Diskussion hat sich zu einer übergreifenden Debatte über die Rolle der neuen Medien ausgeweitet. Das Web steht dabei für eine "Renaissance" der Kommunikation. Der Autor Brian Solis beschreibt dies so: "In the era of the social Web, communications is evolving back to its origins of communicating with people, not at them."<sup>4</sup> Wurde das Web in den Anfängen vor allem als Plattform zur Publikation von Inhalten und zur Inszenierung

<sup>1</sup> <http://www.digitaldivide.net/articles/view.php?ArticleID=20>

<sup>2</sup> <http://www.cluetrain.com>

<sup>3</sup> <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/Tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.htm>

<sup>4</sup> <http://www.socialmediatoday.com/SMC/41005>

von Monologen gesehen, so erscheint es nun stärker in seiner Bedeutung als Netzwerk, das authentische Beziehungen und echten Dialog zwischen Menschen ermöglicht. Die Botschaft von Cluetrain ist angekommen und das Rauschen der digitalen Konversationen unüberhörbar geworden.

### Welche empirischen Indizien gibt es dafür?

Die Nutzung des Internets und – in jüngerer Zeit – auch der Social Media ist ein etabliertes Gebiet der Markt-, Media- und Kommunikationsforschung. Jüngere Studien belegen auf eindrucksvolle Weise, dass die allgemeinen Muster der Mediennutzung immer mehr durch das Internet geprägt werden:

#### Die Verbreitung des Mediums Internet setzt sich fort.

- >> Heute nutzen in Nordamerika etwa 75%, in Europa 50%, in Deutschland 67% der Menschen das Internet <sup>5</sup>
- >> 59% der Deutschen nutzen das Internet (mehrmals) täglich; die durchschnittliche tägliche Verweildauer liegt bei 120 Minuten <sup>6</sup>

#### Social Media folgen diesem Trend und setzen dabei neue Akzente.

Von den aktiven Internetnutzern weltweit...

- >> besuchen 83% Videoportale (am stärksten wachsende Plattform),
- >> lesen 73% regelmäßig Blogs,
- >> betreiben 33% einen eigenen Blog,
- >> sind 57% in einer Online Community registriert und bringen dort Inhalte ein,
- >> binden 23% der Community Mitglieder Widgets ein und
- >> nutzen 34% RSS-Feeds.<sup>7</sup>

Von den aktiven Internetnutzern in Deutschland nutzen...

- >> 51% gelegentlich, 21% regelmäßig Videoportale,
- >> 60% gelegentlich, 25% regelmäßig Wikipedia,
- >> 23% gelegentlich, 4% regelmäßig Fotosammlungen/ Communities,
- >> 3% gelegentlich, 1% regelmäßig Lesezeichensammlungen,
- >> 6% gelegentlich, 2% regelmäßig berufliche Netzwerke und Communities,
- >> 25% gelegentlich, 18% regelmäßig private Netzwerke und Communities,
- >> 6% gelegentlich, 2% regelmäßig Weblogs und
- >> 5% gelegentlich, 2% regelmäßig virtuelle Spielwelten.<sup>8</sup>

#### Die deutschen Nutzer der Social Media sind spät gestartet, holen aber auf.

Das Social Networking wird in aktuellen Studien als wichtigster globaler Trend der Internetnutzung hervorgehoben. In Deutschland ist die Aktivität der Communities mit einer gewissen

<sup>5</sup> <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

<sup>6</sup> Media Research Guide, Kirchner & Robrecht (2008); ACTA (2008): Veränderungen der Informations- und Kommunikationskultur

<sup>7</sup> Social Media Tracker Wave 3, Universal McCann Global Research (2008)

<sup>8</sup> ARD/ZDF Onlinestudie (2009)

Verzögerung gestartet, hat inzwischen aber an Fahrt aufgenommen. Eine aktuelle Studie von Nielsen Online zeigt auf, dass die Online Communities in Deutschland 2008 das stärkste Wachstum verzeichnet haben.<sup>9</sup>

Auch die Unternehmen beginnen allmählich Interesse zu zeigen.

Im Bereich des Marketing setzen die meisten Unternehmen heute noch auf klassische Instrumentarien: Bei einer Befragung unter deutschen Unternehmen 2009 setzen 85% auf Optimierung von Usability und Suchmaschinenfreundlichkeit, E-Mail-Marketing und Web-Controlling; 77% schalten Textanzeigen bei Google-Adwords.<sup>10</sup> Das Interesse für Social Media Marketing ist vorhanden, wird aber noch eher zögerlich eingesetzt. Einer US-Studie von 2009 zufolge haben 72% der Marketingverantwortlichen gerade oder jüngst mit ersten Social Media Marketing-Aktivitäten begonnen. 85% der bereits Aktiven geben dabei an, dass Social Media positive Effekte auf ihr Geschäft habe, im Sinne besserer Auffindbarkeit, höheren Traffics, mehr generierter Leads und eines besseren Suchmaschinenrankings.<sup>11</sup>

Wie sind die empirischen Trends zu bewerten?

Das Internet ist Alltag geworden - und Social Media schreiben diese Erfolgsstory fort.

Heute gilt das Internet längst nicht mehr als digitale Verlängerung klassischer Printmedien. Es ist eine relevante Schnittstelle, über die die Menschen ihren privaten und beruflichen Alltag organisieren. Es ist eine digitale Infrastruktur für Information und Services, die wir auf eine sehr selbstverständliche Art und Weise nutzen. Multimediale Anwendungen gehören ebenso dazu wie eine wachsende Zahl an webbasierten (auch mobilen) Diensten, die gerade im Konsum- und Freizeitbereich eine starke Nachfrage erfahren. Hier reihen sich auch die dialogorientierten Dienste der Social Media ein, bei denen Beiträge, Konversationen und Kollaborationen von Nutzern im Mittelpunkt stehen. Erfolgreiche Vorbilder wie Wikipedia, Flickr, Youtube, Del.icio.us, Facebook oder Twitter haben eine ganz eigene Welt der Social Media entstehen lassen, welche die Alltagsrelevanz des Internets bestätigen und weiter vertiefen.

Die Nutzer des Internets sind heute keine "Nerds" mehr - und die Nutzer der Social Media sind es nie gewesen.

Noch vor wenigen Jahren konnte die Forschung einen Typus des "Internetnutzers" ausmachen, der die technisch-mediale Elite der Internetpopulation (männlich, unter 30 Jahre, mit höherer Bildung, technisch interessiert) begründete. Neuere Studien zur Internetnutzung dagegen zeigen, dass die Menschen in westlichen Gesellschaften repräsentativ über das Internet erreichbar sind. Den klassischen Internetnutzer gibt es nicht mehr. Auch frühere "Randgruppen" wie Jugendliche ("Google Generation") oder Senioren ("Silver Surfer") sind heute im Internet präsent und rücken als Zielgruppen in den Fokus von Kommunikation und Marketing. Insgesamt gelten die Nutzer nicht länger als passive Rezipienten, sondern werden auf selbstverständliche Weise als aktive Mitgestalter des Mediums gesehen. War in der Vergangenheit häufig von Barrieren im Zugang zum Internet die Rede und galt die Optimierung der Benutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit als höchstes Ziel, so registriert man heute umgekehrt eine regelrechte Sogwirkung der Social Media. Die Zugänglichkeit von Internetanwendungen hat eine Dimension erreicht,

<sup>9</sup> Nielsen report on Social Networking's New Global Footprint (2009)

<sup>10</sup> Quelle: Online-Marketing Trends, Absolit – Dr. Schwarz Consulting (2009)

<sup>11</sup> Quelle: Social Media Marketing Industry Report, Stelzner (2009)

bei der ein massenhafter Ansturm und die freiwillige Nutzung dieser Medien (auch in der Freizeit) eine gelebte Realität sind. Social Media erscheinen "menschlich", sind erlebnis- und alltagsorientiert und daher attraktiv. Sie sind Teil und Katalysator einer Entwicklung, bei der die Medien zu sozialen Räumen werden, in denen die Menschen einen digitalen Lebensstil pflegen.

9

Social Media sind überall - und weisen in die Zukunft der digitalen Kommunikation.

Sie sind kein singuläres Phänomen, sondern beschreiben ein grundlegendes Prinzip heutiger Internetnutzung, bei dem nahezu jeder Anwender des Internets auch ein potenzieller Anwender von Social Media ist. Es stellt sich also nicht die Frage, ob die Menschen Social Media nutzen werden, sondern eher die Frage, wann, wozu und in welcher Intensität. Wie die Antwort ausfällt, ist nicht zuletzt von der Innovationskraft der Anwendungen abhängig, die für die Social Media entwickelt werden. Wenn es gelingt, überzeugende Angebote für die echten Kommunikationsbedürfnisse und -probleme der Menschen zu machen, so wird sich die heute spürbare Sogwirkung der digitalen Medien weiter verstärken. Insofern sind Social Media kein Nischen- oder Spezialthema, sondern beschreiben einen zukunftsweisenden Trend und ein Phänomen, das in seiner Bedeutung für die Medienlandschaft wie auch für Kommunikation, Marketing und Management nicht zu unterschätzen ist.

# Wie Social Media heute gelebt werden.

Social Media stehen für einen lebhaften theoretischen Diskurs, sind aber auch gelebte Realität im Leben der Mediennutzer. Wie integrieren Menschen - und Unternehmen - Social Media heute in ihren Kommunikationsalltag?

10

Anwendungen im privaten Umfeld sind vielen von uns schon geläufig: Dass wir zum Beispiel auf Spiegel Online Nachrichten abrufen, neben Artikeln auch Fotostrecken und Videos ansehen, Nachrichten kommentieren oder abonnieren, ist heute nichts Aufsehenerregendes mehr. Interessieren wir uns für spezifische Themen, liegt die Lektüre von Weblogs nahe, die sowohl von Laien als auch von professionellen Journalisten betrieben werden. Als Konsumenten sind wir daran gewöhnt, vor einer anstehenden Kaufentscheidung ein Verbraucherforum aufzusuchen, die Verfügbarkeit auf einer Auktionsplattform wie Ebay zu prüfen oder zumindest Preisvergleichsdienste im Netz abzurufen. Besonders Ambitionierte teilen ihre Kaufpräferenzen auf sogenannten Social Shopping Plattformen mit anderen Power Shoppnern und lassen sich dies zuweilen auch von den Herstellern vergüten. Bei der privaten Kommunikation sind E-Mail, SMS und Skype heute meist nicht mehr wegzudenken. Bekanntschaften werden auch immer häufiger in Communities wie Facebook inszeniert: Hier wird sozialer Austausch transparent und es entsteht eine "gefühlte" Anteilnahme am sozialen Leben der Anderen.

Wenn man auf diesem bunten und bewegten Feld der Social Media nach der Partizipation von Unternehmen Ausschau hält, so zeigt sich ein noch diffuses Bild. Der Ruf der Cluetrain-Autoren hat unter professionellen Kommunikations- und Marketingverantwortlichen zwar Gehör gefunden, doch ist die Teilnahme an den "Gesprächen" im Internet noch keine Selbstverständlichkeit. Dort, wo Unternehmen dies versuchen, erscheinen sie zudem oft in negativem Licht. Wer sich mit Social Media beschäftigt, wird unweigerlich einmal auf einen der zahllosen Berichte stoßen, die die vermeintliche Unfähigkeit der Unternehmen im Umgang mit der Social Media Community thematisieren: Wie sie sich einem offenem Dialog verweigern, nicht direkt, sondern über Stellvertreter (z.B. Anwälte) kommunizieren, Stellungnahmen zu kritischen Themen heillos verspätet abgeben oder versuchen, die Community in verdeckter Identität mit Kommentaren oder Wikipedia-Artikeln zu infiltrieren.

>> Deutsche Bahn.

Jüngstes Beispiel aus Deutschland ist der Kommunikations-GAU der Deutschen Bahn, die sich Anfang 2009 mit der Androhung von rechtlichen Schritten gegen den Blogger Markus Beckedahl einen erheblichen Imageschaden zugefügt hatte. Beckedahl hatte ein internes Memo des Berliner Landesdatenschutzbeauftragten zur Datenaffäre der Bahn in voller Länge auf seinem Blog netzpolitik.org veröffentlicht und war daraufhin von der Bahn abgemahnt worden. Das Unternehmen machte einen Verrat von Dienstgeheimnissen geltend und forderte von Beckedahl die Löschung des Memos aus seinem Blog. Beckedahl wiederum machte auch die Abmahnung sofort öffentlich und löste damit eine Welle der kollektiven Entrüstung und Solidarisierung in der Blogosphäre aus. Der Fall wurde auf Blogs und in Foren diskutiert sowie bei Twitter verbreitet. Sein Ausgang ist heute noch immer offen – Beckedahl lässt allerdings verlauten, dass er sich dem Druck der Deutschen Bahn nicht beugen wird. Auch wenn er dies müsste, so wäre er schon heute als der klare "moralische" Gewinner aus dieser Affäre hervorgegangen.

>> Johnson & Johnson.

Ein weiteres populäres Beispiel für das Fehlverhalten von Unternehmen in den Social Media ist die Reaktion des Pharmakonzerns Johnson & Johnson auf Kritik an seinem Werbespot zum Schmerzmittel Motrin® im Herbst 2008. Die Botschaft des Werbespots – dass das Tragen von Babys zu Rückenschmerzen der Mütter führe und Motrin wirksame Abhilfe verspreche – bescherte Johnson & Johnson innerhalb weniger Tage ein Kommunikationsdesaster von erheblichem Ausmaß. Zahllose Mütter äußerten bei Twitter, Youtube, in Blogs und Foren ihren Unmut über diese Kampagne und machten sie damit in Windeseile publik. Auf Seiten des Pharmaunternehmens wurde zu spät reagiert: Eine öffentliche Entschuldigung von Kathy Widmer, der Vizepräsidentin für Marketing, konnte den Sturm der Entrüstung nicht mehr aufhalten. Die Kampagne musste gestoppt werden – nachdem sie bereits einen erheblichen Imageschaden verursacht hatte.

11

>> Ford.

Das Beispiel Ford, ebenfalls von 2008, zeigt dagegen, wie ein derartiger Flächenbrand durch eine angemessene Reaktion der Unternehmensvertreter verhindert werden kann. Auch hier war der Ausgangspunkt ein Abmahnungsschreiben des Unternehmens – diesmal an die Adresse privat betriebener Fansites, deren Nutzung des Ford-Logos aus Sicht des Unternehmens eine Markenrechtsverletzung darstellte. Die Anwälte von Ford forderten Schadensersatz – oder alternativ die Schließung der Fansites. Die Reaktion der Betroffenen in einschlägigen Blogs und bei Twitter ließ allerdings nicht lange auf sich warten. Es ist der Verdienst von Scott Monty, dem Social Media Verantwortlichen bei Ford, in die Affäre eingegriffen zu haben, bevor sie größeren Schaden anrichten konnte. Monty reagierte prompt, hörte die Kritiker auf Twitter und den Fansites an und setzte sich für eine Klärung der Angelegenheit mit der Fordschen Rechtsabteilung ein. So gelang es ihm, die erhitzten Gemüter zu beruhigen, bevor es zu einer epidemischen Verbreitung der Angelegenheit in den Social Media kommen konnte.

Vergleichbare Fälle lassen sich auf einschlägigen Social Media Sites in großer Zahl recherchieren. Am Ende bleibt ein ambivalenter Eindruck zurück: Unternehmen scheinen in vielen Fällen noch keinen sicheren Umgang mit den neuen Medien zu haben und tendieren im Krisenfall zu Fehlverhalten – mit schwerwiegenden Folgen. Andererseits zeigen Beispiele wie das von Ford, wie sich ein vermeintliches Kommunikationsproblem durch umsichtiges Handeln auf durchaus einfache Weise in einen Kommunikationserfolg umkehren lässt. Hier wird sichtbar, dass in den "Gesprächen" der Social Media eine große Kraft steckt, die Unternehmen für sich nutzen können. Grund genug, das Thema systematisch zu betrachten und die Handlungspotenziale für Unternehmen zu identifizieren.

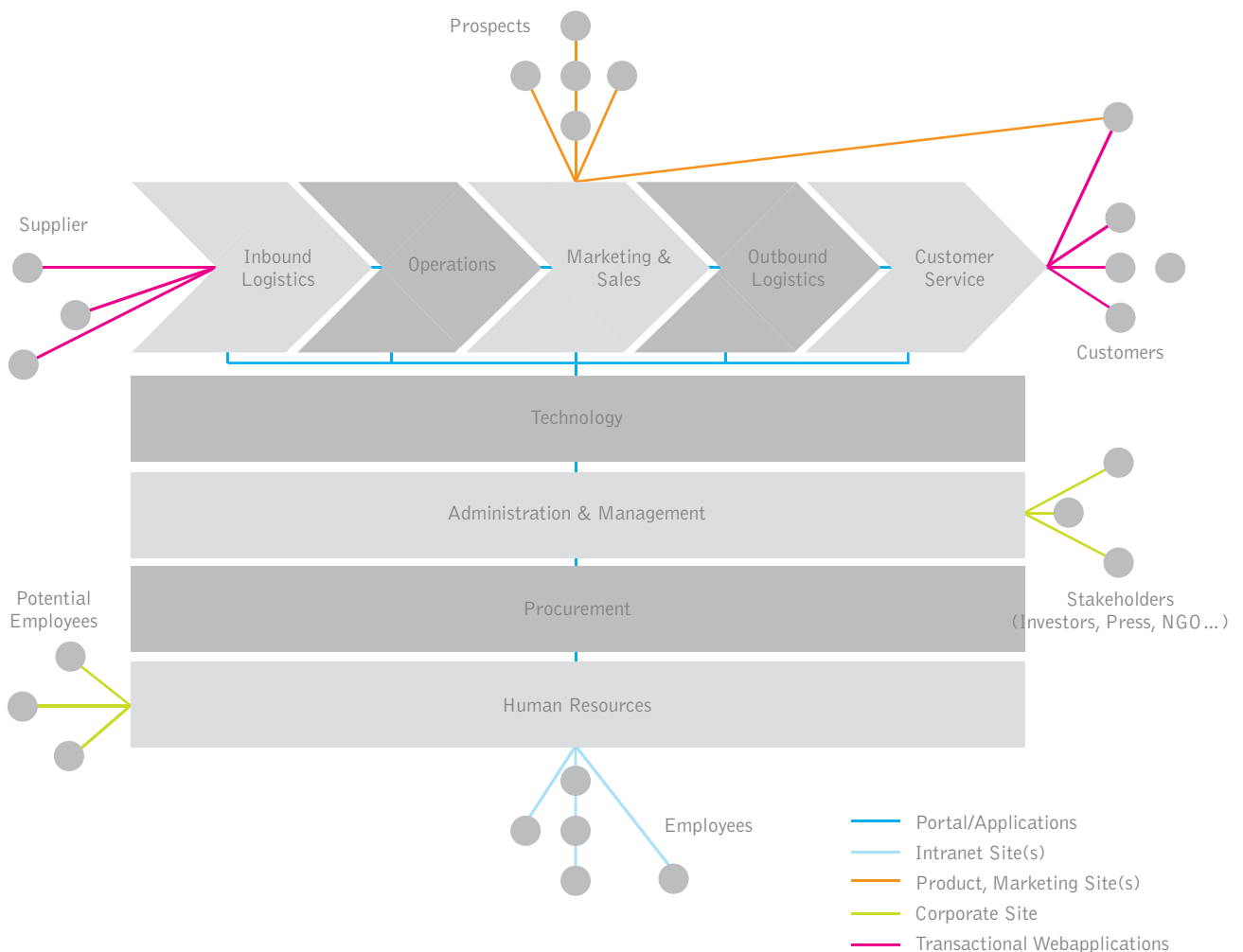


# Vom E-Business zum Social Business.

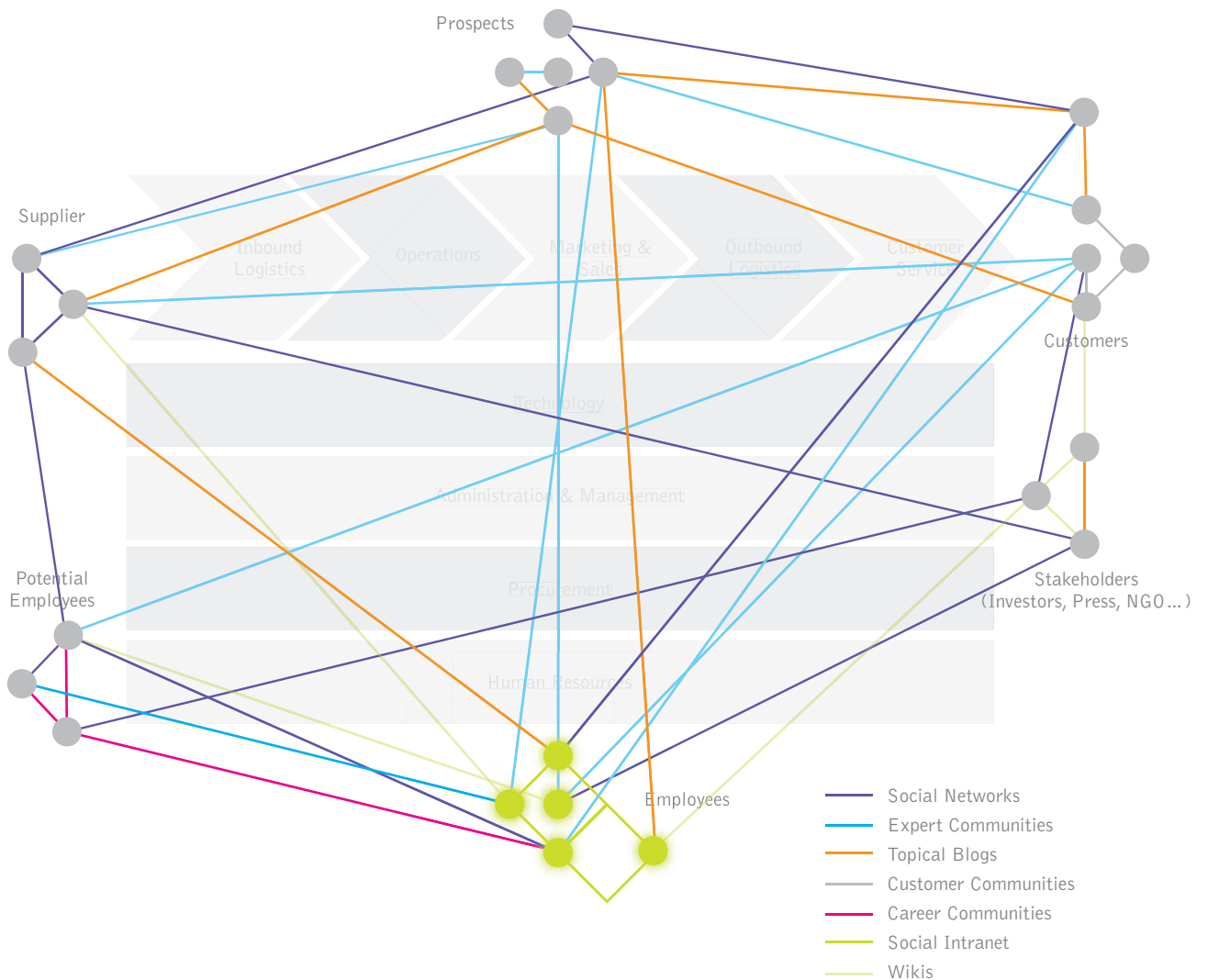
Der Erfolg des Internets verlangte von Unternehmen, sich im "E-Business" neu zu erfinden. Social Media implizieren: E-Business als "Social Business" neu zu denken. Was genau bedeutet das?

13

Die Auseinandersetzung mit den Zukunftspotenzialen digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien ist für Unternehmen nichts Unbekanntes. Der Erfolg des Internets in den 1990er Jahren hatte die Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, sich systematisch mit den Potenzialen des "E-Business" auseinanderzusetzen. Das Resultat waren eine Fülle von Ansätzen und Antworten auf die Frage, wie das Internet zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen kann. Diese beschäftigten sich mit verschiedenen Dimensionen der digitalen Businesskommunikation – von der Imagekommunikation über Marketing, Sales, CRM bis hin zur generellen Perspektive der internen Prozessoptimierung. Die betriebswirtschaftliche Fragestellung des E-Business kreiste dabei um das Problem, wie durch digitale Netzwerke die Produktivität erhöht, zugleich aber Transaktionskosten reduziert werden können.



Ging es beim Einfluss der digitalen Medien auf das E-Business im Kern um die Entwicklung neuer digitaler Infrastrukturen entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens, so verschiebt sich bei der Frage nach Social Media und ihrem Einfluss auf das "Social Business" die Perspektive von der Infrastruktur zum Netzwerk. Jetzt gewinnen die Knotenpunkte, Frequenz und Qualität der Kommunikation an Bedeutung. Es geht weiterhin um digitale Schnittstellen und Netzwerke, aber die Perspektive hat sich verändert. Im Zeitalter von Social Media hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht nur darauf ankommt, die richtige Infrastruktur für Kommunikation und Business zu "bauen", sondern dass man vor allem die richtige Strategie und Tonalität entwickeln muss, um diese zu bespielen. Es entstehen neue Fragen zur Intensität und Qualität der Beziehungen, die in einem Netzwerk entstehen. Damit verschiebt sich die Perspektive von der Effizienz zur Effektivität der Kommunikation.



Im Social Business geht es um die Dimension der kommunikativen Produktivität von Netzwerken. Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass es die richtigen Netzwerke hat und diese effizient und effektiv nutzt?

15

In betriebswirtschaftlicher Perspektive handelt es sich bei der professionellen Erschließung des kommunikativen "Buzz" um ein Investitionsvorhaben. Das Engagement in Social Media ist nicht vorrangig ein Instrument zur Reduktion von Transaktionskosten, sondern ist als Investition in die Nachhaltigkeit der Kunden- und Kommunikationsbeziehungen zu begreifen. Social Media machen Prozesse zunächst nicht schlanker und reduzieren auch keine Aufwände. Indem sie die Knotenpunkte der Kommunikation vervielfachen, erzeugen sie eher neuen Bedarf an Kompetenz und Ressourcen, um soziale Beziehungen zu Kunden, Meinungsführern und Partnern aufzubauen und zu pflegen. Gleichzeitig versprechen Social Media aber auch eine neue Form von kommunikativer Produktivität, die die notwendigen Investitionen rechtfertigt.

# Märkte, Gespräche und Social Capital.

In vielen Unternehmen herrscht noch Skepsis gegenüber dem Produktivitätsversprechen der Social Media. Dass sie "Buzz" erzeugen, erscheint plausibel - aber liefern sie auch einen klar deklarierbaren Wert? Tatsächlich existiert heute noch kein anerkanntes Maß- oder Kennzahlensystem für die Wertermittlung von Dialogen (wenn auch dieses gegenwärtig im theoretischen Meta-Diskurs der Social Media verhandelt wird).

16

Gleichzeitig ist das Grundproblem, wie die eher weichen Faktoren der Kommunikation zu greifen sind, aber nichts Neues für Unternehmen. Im Bereich der Markenkommunikation sind angesichts der Herausforderung, den immateriellen Wert einer Marke zu fassen und diese bilanzierbar zu machen, eine Vielzahl von Markenbewertungsmodellen entstanden. Diese antworten mit durchaus unterschiedlichen Schwerpunkten auf die Frage, wie man die Leistung einer Marke messen kann. Kosten- und ertragsorientierte Ansätze legen den Schwerpunkt auf monetäre Aspekte, während konsumentenorientierte Ansätze vor allem die Wahrnehmungen, Assoziationen und Bindung der Zielgruppen bewerten. Gängige Modelle wurden u.a. von Interbrand, Semion, Aaker, Nielsen entwickelt.

Bei der Evaluation von Dialogen in den Social Media geht es um durchaus ähnliche Sachverhalte. Letzten Endes sind Unternehmen hier daran interessiert, die Wirkung ihrer Unternehmens-, Personen- oder Produktmarken in Gesprächen zu bewerten – und letzten Endes in eine ROI-Betrachtung zu überführen. Allerdings ist die Perspektive noch komplexer, insofern die Kommunikation nicht immer vom Unternehmen ausgeht, sondern auch völlig unabhängig von diesem stattfinden kann. Außerdem ist die Perspektive auf das Unternehmen nicht rein passiv ("wie sprechen andere über mich"), sondern bezieht das Unternehmen aktiv mit ein ("wie verhalte ich mich im Dialog mit den Anspruchsgruppen"). Die Frage nach dem Wert wird sich an Äußerungen und Reaktionen der Zielgruppen festmachen und an der Qualität der Beziehung, die ein Unternehmen zu seinen Zielgruppen aufbaut und pflegt.

In Anlehnung an den erweiterten Begriff des Kapitals (nach Pierre Bourdieu) kann man bei der Wertdimension dialogischer Beziehungen von "sozialem Kapital" (oder "Social Capital") sprechen. Das "Social Capital" definiert den Wert des vernetzten Unternehmens und macht den Dialog als Produktionsfaktor greifbar. Wie ist dieser Wert zu ermitteln? Man muss ihn an den Dimensionen festmachen, in denen sich der Dialog realisiert: Den Medienplattformen, den beteiligten Akteuren und den Inhalten, über die gesprochen wird.

Ebene der Medien  
"Wo spielt sich der Dialog ab?"

>> Typen von Medien

Welche Medien spielen für das Unternehmen eine Rolle? Die Kanäle der Social Media sind stark in Bewegung. Das "Conversation Prism" nach Brian Solis und JESS3 differenziert bereits 22 verschiedene Typen von Social Media - Tendenz steigend. Die jüngste "Social Media Tracker" Studie von Universal McCann (2008) identifiziert dagegen 10 wichtige Plattformen: Als am häufigsten nachgefragte Typen werden hier Video-Plattformen, Blogs, Foto-Plattformen, Social Networks, Podcasts und RSS genannt. Der "Social Media Marketing Industry Report" (2009) nennt konkret Twitter, Blogs LinkedIn und Facebook als beliebteste Social Media Anwendungen.<sup>12</sup>

>> Relevanzkriterien

Welche Medien sind besonders wichtig? Die Relevanz dieser Plattformen wird heute - in der Tradition der Mediaforschung - im Maß der Reichweite gefasst. Die Reichweite definiert die Nachfrage nach Medienangeboten und quantifiziert sie in der Zahl der Dialogteilnehmer und Kontaktfrequenzen der Dialoge. In den Social Media spielt bei der Ermittlung der Reichweite neben der Zahl der Kontakte auch deren Vernetzungsgrad und Multiplikatoreffekt eine besondere Rolle.

>> Konsequenzen

Was folgt daraus für das Unternehmen? Zur Optimierung des eigenen Social Capitals steht jedes Unternehmen vor der Aufgabe, die für seine Kommunikations- bzw. Marketingaufgaben relevanten Kanäle zu ermitteln. Eine wichtige Überlegung wird zudem sein, ob und inwieweit sich das Unternehmen in externe Social Media Communities einbringt bzw. inwiefern es sinnvoll ist eigene Communities, Blogs oder Themenportale zu entwickeln und zu betreiben.

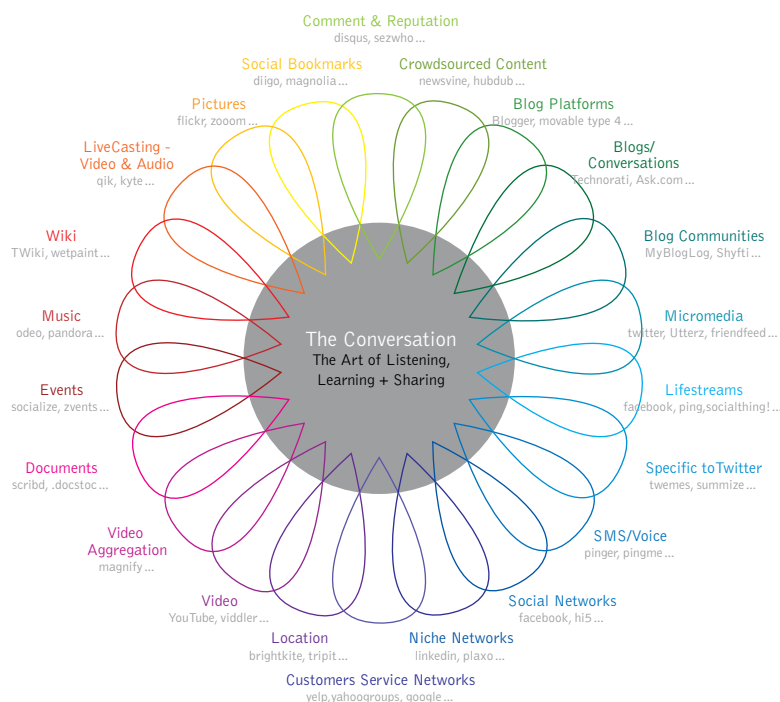


Abb.: Typen von Social Media Anwendungen nach dem Conversation Prism

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.flickr.com/photos/briansolis/2735401175/>; Social Media Tracker Wave 3, Universal McCann Global Research (2008); Social Media Marketing Industry Report, Stelzner (2009).

## Ebene der Akteure "Wer spricht mit wem mit welcher Wirkung?"

### >> Typen von Akteuren

Welche Dialogpartner spielen für das Unternehmen eine Rolle? Klassisch werden soziale Akteure nach soziodemographischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, sozialem Milieu und Lebensstil differenziert. Diese Kategorien kommen auch bei der Erforschung der Mediennutzung zum Einsatz und erlauben die Differenzierung verschiedener soziodemographischer Typen von Mediennutzern. Bei der Analyse von Social Media kommt dabei der Grad der Aktivität der Nutzer als wesentliche Kategorie hinzu. Neuere Typologien wie etwa das Modell der "Social Technographics Ladder" nach Charlene Li and Josh Bernoff klassifizieren Nutzer als "Inactives", "Spectators", "Joiners", "Collectors", "Critics" und "Creators". Hier spiegelt sich der Wandel der Nutzer von einst passiven Rezipienten zu aktiven Mitgestaltern der Medien wider.

### >> Relevanzkriterien

Warum sind diese Akteure wichtig? Die Relevanz der Akteure einer Social Media Community ergibt sich aus deren Positionierung im Diskurs sowie aus ihrem Aktivitätsgrad. Handelt es sich um passive Rezipienten oder aber um aktiv Beitragende, Moderatoren, Themenanwälte und Meinungsbildner? Der Modus der Beteiligung ist dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ zu fassen. Daten zur Häufigkeit des Besuchs, Frequenz der Wiederkehr, Verweildauer und Abbruchquote sind ebenso wichtige Kenngrößen wie die Dialogstärke der Akteure und ihre Wirkung auf andere Dialogteilnehmer, wenn es darum geht, Themen zu setzen, andere Dialogteilnehmer zu Handlungen zu motivieren oder deren Einstellung zu verändern.

### >> Konsequenzen

Was folgt daraus für das Unternehmen? Dialog ist nicht gleich Dialog – seine Qualität und Wirkung erwächst entscheidend aus dem Einfluss, den die Akteure zu nehmen in der Lage sind. Für Unternehmen, die in den Social Media aktiv sind, ist es wichtig, die für sie relevanten Akteure zu erkennen und gezielt zu aktivieren. Wenige starke Meinungsführer können für den Kommunikationserfolg wichtiger sein als eine große Gemeinde an passiven Zuhörern.



Abb.: Nutzertypologie nach der Social Technographics Ladder <sup>13</sup>

<sup>13</sup> <http://www.flickr.com/photos/25131367@N05/2955726053>

**Ebene der Inhalte**  
"Was wird auf welche Art und Weise gesagt?"

>> Typen von Inhalten

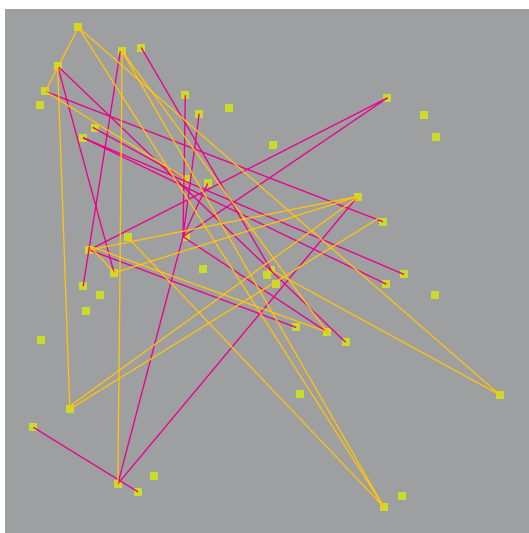
Welche Beiträge spielen für das Unternehmen eine Rolle? Die thematische Bandbreite der "Gespräche" in den Social Media ist prinzipiell unbegrenzt und richtet sich nach den Kommunikations- und Marketinganforderungen des Unternehmens. Typischerweise sind im Kontext der Public Relations vor allem Personen und Themen, im Marketing vor allem Produkte von Interesse. Diese Inhalte sind in relevante Keywords zu fassen und in einem semantischen Feld zu strukturieren.

>> Relevanzkriterien

Welche Inhalte sind wichtig und warum? Bei der Analyse und Bewertung von Inhalten sind Suchmaschinen und Verfahren der automatisierten Auswertung in den letzten Jahren stark in das Blickfeld gerückt. Für Social Media gibt es heute bereits eine wachsende Zahl von spezialisierten Suchmaschinen, die Medienquellen anhand von Keywords systematisch auswerten können. Als Relevanzkriterien gelten dabei in der Regel die Frequenz der Keywords, die positive oder negative Wertung durch die Dialogteilnehmer, die Häufigkeit der Antworten oder den Grad der Verlinkung von Inhalten. Dass die automatisierte Inhaltsanalyse auch belastbare qualitative Aussagen über die Dialoge zulässt, ist allerdings zu bezweifeln. Umso wichtiger ist eine nachgelagerte Interpretation der erhobenen Daten in Bezug auf die zuvor definierte Fragestellung. Die Relevanzmessung von Beiträgen kann nicht allein im Aufzeigen von Intensitäten bestehen, sondern muss auch die Bedeutung der Inhalte, d.h. ihren semantischen Kontext und Sinngehalt, bewerten. Hier ist vor allem menschliche Intelligenz und Interpretationsleistung gefordert – und daran werden vermutlich auch das "semantische" Web und die nächste Generation elaborierter Suchalgorithmen nichts ändern.

>> Konsequenzen

Was folgt daraus für das Unternehmen? Ein an Social Media interessiertes Unternehmen sollte seine für Kommunikation oder Marketing wichtigen Themen sorgfältig auswählen und aufbereiten. Die stimmige Definition der Themen ist eine wichtige Voraussetzung für die Relevanz von Analysen wie auch für die Strategie und Sinnhaftigkeit der aktiven Dialogführung.



# Wertversprechen für Unternehmen.

Das Social Capital realisiert sich im Zusammenspiel der Dimensionen Medien, Akteure und Inhalte. Das daraus resultierende Wertversprechen umfasst folgende Aspekte:

20

## Abstrakter Mehrwert (Imagewirkung)

- >> Direkte Kommunikation wirkt nahbar und authentisch
- >> Dialogische Kommunikation erscheint glaubwürdig
- >> Social Media Kommunikation ist dadurch effektiver

## Messbarer Nutzwert (Netzwerkeffekte)

- >> Besserer Zugang zum Markt durch neue, reichweitenstarke Medienkanäle
- >> Direkte Ansprache und Aktivierung von Meinungsführern
- >> Gezieltes Agenda Setting und Steuerung von Themen und Dialogen

## Monetarisierung (Geschäftsmodelle)

- >> Steigerung des monetären Markenwerts durch Social Media Branding
- >> Steigerung des Absatzes durch Social Media Marketing und Sales
- >> Ggf. neue Erlösmodelle durch spezifische Social Media Services

Wichtig ist, das Engagement in Social Media nicht auf die Frage nach dem Einsatz gängiger Medienformate zu reduzieren und damit zu bagatellisieren ("Brauchen wir einen Blog?"). Vielmehr gilt es das Engagement von den realen Kommunikations- und Marketinganforderungen des Unternehmens her zu betrachten ("Wen können wir mit einem Blog erreichen und wozu?"). Relevant werden Social Media nur dann sein, wenn sie neue, vielsprechende Ansätze zur Erfüllung der Kommunikations- und Marketingaufgaben der Unternehmen aufzeigen.



# Strategische Orientierung gewinnen "Evaluate".

## Ausgangspunkt

Wie kommt ein Unternehmen dazu, sich auf dem Feld der Social Media zu engagieren? In vielen Fällen sind es Strategen, Kommunikations- oder Marketingleiter, die über Publikums- und Fachmedien, auf Konferenzen oder durch ihre spezifischen Businessnetzwerke auf diesen Trend aufmerksam werden. Eine erste eigene Annäherung an das Thema hat sie neugierig gemacht oder abgeschreckt. Gleichzeitig ist ihnen bewusst geworden, dass der äußere Druck, sich zu diesem Thema zu verhalten und seine Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten, stark zugenommen hat. Der Protagonist des Entscheiders wird zunächst das Bedürfnis haben, strategische Orientierung zum Thema "Social Media" zu gewinnen und dadurch eine Grundlage für konkrete Planungen zu schaffen.

22

## Typische Fragen

- >> Was sind überhaupt Social Media?
- >> Sind Social Media für meine Branche und mein Unternehmen relevant?
- >> Welche Medien und Applikationen könnten eine Rolle spielen?
- >> Mit welchen alten (und ggf. neuen) Zielgruppen könnten wir in Kontakt treten?
- >> Gibt es Themen, Personen oder Produkte, die besonders wichtig sind?
- >> Welche konkreten Schritte sind zu tun?

## Taktiken

Im Rahmen eines Audits sollten Unternehmen eine systematische Potenzialanalyse zum Einsatz von Social Media durchführen. Dazu gehören

- >> ein Brainstorming, inwiefern Social Media zum Unternehmen und Geschäftsmodell passen
- >> eine Evaluation der relevanten Themen, Zielgruppen und Medien
- >> ein Vergleich mit Aktivitäten des Wettbewerbs
- >> eine Analyse regionaler und branchenspezifischer Faktoren
- >> die Formulierung von strategischen Zielen und "Social Media Performance Indicators"

Als Ergebnis der Analyse gilt es einen Action Plan zu entwickeln, in dem die Prämissen für den Umgang mit Social Media formuliert, konkrete Handlungsoptionen aufgezeigt und eine Roadmap für das weitere Vorgehen festlegt werden. Wie offen oder verbindlich diese sein sollte, ist im konkreten Fall zu entscheiden. Häufig kann es auch sinnvoll sein, in (internen) Projekten erste Erfahrungen mit den Social Media zu sammeln, bevor ein Masterplan entwickelt wird. Dennoch ist es grundsätzlich wichtig, eine strategische Perspektive auf das Thema zu entwickeln, um eine belastbare Grundlage für alle kurz- oder mittelfristigen Entscheidungen zu schaffen.

## Erfolgsfaktoren

- >> Sich von allgemeinen, abstrakten Nutzenversprechen zu Social Media lösen und die Konkretion für das eigene Unternehmen suchen.
- >> Orientierung schaffen und ein "Big Picture" für den Umgang mit dem Thema entwerfen.
- >> Experimentierfreude und Eifer in der Organisation nicht bremsen, aber sinnvoll kanalisieren.

# Informationsmärkte verstehen "Listen".

## Ausgangspunkt

Nachdem die generelle Ausrichtung des Engagements im Bereich der Social Media definiert ist, sollte eine tiefer gehende und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den relevanten Informationsmärkten stattfinden. Dabei werden sowohl strategisch agierende Kommunikations- und Marketingverantwortliche, aber auch operativ handelnde Webverantwortliche involviert sein: Erstere, um businessrelevante Entscheidungen zu fundieren, und letztere, um den Erfolg ihrer Social Media Projekte sichtbar zu machen. Beide Typen von Managern benötigen für ihre Aufgabe eine hinreichende empirische Datengrundlage..

## Typische Fragen

- >> Wie intensiv muss ich mich mit meinen Informationsmärkten befassen?
- >> Wie gewinne ich aussagekräftige Daten?
- >> Wie kann ich die Relevanz und den ROI meiner Aktivitäten messen?
- >> Wie stelle ich ein effizientes Reporting sicher?

## Taktiken

- >> Basis eines Social Media Monitorings sind die aus der Potenzialanalyse abgeleiteten übergeordneten Themen, Zielgruppen und Ziele.
- >> Beim Setup des Monitorings findet neben der Aufbereitung der Themen die Definition der Suchräume und Instrumente statt. Die Spannweite der potenziellen Instrumente ist groß: Sie reicht von einfachen "händischen" Recherchen im Web über den Einsatz von Open-Source-Lösungen bis hin zum Einsatz aufwändiger lizenzpflichtiger Suchmaschinen.
- >> Die Durchführung der Datenerhebung und -auswertung sollte kontinuierlich erfolgen. Je nach Art und Einsatzbereich der Daten kann es sinnvoll sein, diese über webbasierte Schnittstellen in Echtzeit abrufbar zu machen.
- >> Wichtig ist ein regelmäßiges Reporting, bei dem wesentliche Ergebnisse der Analyse aufgearbeitet und strategisch verdichtet werden. Das Ergebnisformat sind Management Reports, die neben empirischen Befunden auch konkrete Handlungsempfehlungen enthalten.

## Erfolgsfaktoren

- >> Das Setup muss auf die Situation und die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers zugeschnitten sein.
- >> Wichtiger als die quantitative ist die qualitative Dimension: Nicht umfangreiche Datensammlungen, sondern erkenntnisrelevante Daten, die etwas über die Informationsmärkte aussagen, sind wichtig.
- >> Wesentlich ist eine sorgfältige Interpretation der Daten und das Ableiten von Handlungsempfehlungen für weitere Maßnahmen.
- >> Aufgrund der großen Dynamik der Informationsmärkte ist eine kontinuierliche Erhebung und Auswertung wichtig.

# Die richtigen Beziehungen pflegen "Socialize".

## Ausgangspunkt

Das Social Media Monitoring öffnet Unternehmen einen Zugang zum besseren Verständnis ihrer Informationsmärkte und legt Grundlagen für die Teilnahme an den "Gesprächen" mit den Zielgruppen. Jetzt geht es um eine Wende vom Analytischen ins Konkrete und Konstruktive. Jetzt müssen Kommunikations- und Marketingverantwortliche dazu übergehen, Kontakt mit den Informationsmärkten aufzunehmen, Projekte zu definieren, Themen zu setzen, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Ziel muss es dabei sein, ein maßgeblicher Teil der relevanten Communities zu werden oder neue Communities zu initiieren. Es geht darum, nicht mehr nur zuzuhören, sondern wirklich mit den Zielgruppen zu reden und aktiv auf diese einzuwirken.

24

## Typische Fragen

- >> Wie gehe ich auf meine Informationsmärkte zu?
- >> Soll ich an bestehenden Communities teilnehmen oder eigene aufbauen?
- >> Wie treffe ich den richtigen Ton im Gespräch mit den Zielgruppen?
- >> Soll ich mich auf Experimente einlassen?
- >> Wie groß ist das Risiko?

## Taktiken

- >> Seeding: Ein wichtiger Ansatzpunkt ist das gezielte "Säen" und Platzieren von Botschaften in relevanten "Brutstätten" wie Themenportalen, Blogs oder Foren. Diese Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, Aufmerksamkeit bei relevanten Akteuren und Meinungsführern zu wecken und Kontakte zu knüpfen. Im Idealfall kann das Seeding den Effekt einer massenhaften "viralen" Verbreitung der Botschaft (ohne weiteres Zutun des Senders) auslösen. Solche Kampagnen versprechen einen beachtlichen Kommunikationserfolg bei vergleichsweise geringem Aufwand. Diese Kommunikationswirkung ist jedoch nur bedingt planbar.
- >> Community Building: Sicherer und erfolgversprechender ist die direkte Bearbeitung der Informationsmärkte über eine intensive und nachhaltige Beziehungspflege. Über den Dialog mit Meinungsführern kann sich das Unternehmen als authentischer und glaubwürdiger Teilnehmer (oder auch Gastgeber) von Communities profilieren.
- >> Application Design: Neben sozialen Netzwerken ist es die große Vielfalt von interaktiven webbasierten Applikationen, die den Erfolg der Social Media begründen. Kreative und mehrwertstiftende Applikationen können ein wichtiger Teil der Social Media Strategie eines Unternehmens sein.

## Erfolgsfaktoren

- >> Der Ton macht die Musik: Nur wenn es gelingt, die Sprache der anderen zu sprechen und sie ernst zu nehmen, kann der Dialog erfolgreich sein.
- >> Glaubwürdigkeit entsteht durch Nachhaltigkeit. Die Beziehungen zu den Zielgruppen dürfen keine Eintagsfliegen sein, sondern müssen mittel- und langfristig entwickelt werden.
- >> Kreativität statt Routine: Das Agieren via Social Media Marketing ist eine Aufgabe, die ein hohes Maß an menschlichem Gespür, Spontaneität und Originalität verlangt.

# Eine flexible Infrastruktur aufbauen "Build".

## Ausgangspunkt

Das Engagement von Unternehmen in Social Media bewegt sich – gerade in der Phase der ersten Annäherung – in der Regel auf Projektebene. Die Konzepte oder Kampagnen haben den Zugschnitt von befristeten Maßnahmen mit einem überschaubaren Investitionsrisiko. Sind die ersten Erfahrungen gesammelt und zeichnet sich eine mittelfristige Strategie im Umgang mit Social Media ab, so ist das Thema aber auch auf der Ebene von Infrastruktur und Corporate Services zu verhandeln. Hier stoßen die Gespräche auf digitalen Grund – Social Media wird zur Angelegenheit der im Unternehmen eingesetzten Social Software. Die Verantwortlichen stehen vor der Herausforderung, nachhaltige Entscheidungen zur Form ihres spezifischen "Enterprise 2.0" zu treffen.

## Typische Fragen

- >> Wo sind Investitionen in Social Software sinnvoll?
- >> Welches Budget brauche ich?
- >> Wie flexibel und skalierbar müssen die Lösungen sein?
- >> Wie ist die Akzeptanz auf Seiten der internen und externen Nutzer einzuschätzen?
- >> Was sind die richtigen Kriterien für nachhaltige Investitionsentscheidungen?

## Taktiken

Kurzfristig geht es vor allem um eine Evaluation des geeigneten Einsatzes von Social Software: Welche Instrumente können das Wissensmanagement und die Kollaboration im Unternehmen fördern? Gängige Ansätze sind u.a.:

- >> Authoring-Tools (Blogs, Wikis)
- >> Kollaborations-Plattformen (Social Networks, Foren)
- >> Praktiken der Verschlagwortung (Tagging)
- >> Information-Tools (Feeds, Alerts).

Langfristig müssen Social Media in die Planung von Kommunikations- und IT-Infrastrukturen einbezogen werden. Auch wenn sich ein Dialog per Definition nicht nur auf unternehmenseigenen (Intranet oder Internet) Websites, sondern auch auf "fremden" Websites abspielen kann, so werden Überlegungen zu eigenen Applikationen, Services oder Community Plattformen eine große Rolle spielen. Als Initiatoren und Betreiber von Social Media haben Unternehmen die Chance, Gespräche an die eigene Marke zu binden und vertriebliche Effekte zu nutzen. Von daher ist zu erwarten, dass sich ein beträchtlicher Teil des Social Media Engagements zukünftig auch auf eigene Websites oder Applikationen beziehen wird.

## Erfolgsfaktoren

- >> Transparenz der Anforderungen: Um das Investitionsrisiko überschaubar zu halten, müssen die Anforderungsprofile und Erfolgsaussichten der jeweiligen Aktivitäten definiert werden.
- >> Flexibilität und Skalierbarkeit der Lösungen: In Anbetracht der Dynamik heutiger Informationsmärkte sind bewegliche Infrastrukturen gefordert, die sich bei Bedarf anpassen und erweitern lassen.

# Eine dialogische Organisationskultur entwickeln „Manage“.

## Ausgangspunkt

Hat ein Unternehmen einen erfolgversprechenden Weg für den Umgang mit Social Media gefunden, so bleibt doch häufig ein Problem: Dass sich die Menschen in der Organisation mit den neuen Ideen schwer tun. Im Fall der Social Media kann der Graben zwischen begeisterten Anhängern und skeptischen Verweigerern beträchtlich sein. Nicht selten offenbart sich hier auch ein Generationskonflikt im Umgang mit dem Medium Internet. Während die einen – meist die Jüngeren – den spielerischen Zugang suchen und gerade vom experimentellen Charakter vieler Anwendungen angezogen sind, lehnen die anderen – häufig die Älteren – Social Media als wenig effiziente Spielerei ab, vielleicht auch, um eigene Schwierigkeiten und Angst im Umgang mit den neuen Anforderungen zu verbergen. Verantwortliche in Unternehmen haben die Aufgabe, bestehende Barrieren abzubauen und Anreize für den sinnvollen Gebrauch der Social Media zu schaffen. Nicht zuletzt sollten sie auch mit gutem Beispiel vorangehen.

26

## Typische Fragen

- >> Wie offen schätze ich meine Organisation ein, das Thema anzunehmen?
- >> Ist die Gruppe der potenziellen Anwender eher homogen oder heterogen?
- >> Wie viel Raum und Zeit darf das Thema im Alltag der Anwender einnehmen?
- >> Welche Richtlinien und Regeln braucht die Organisation?
- >> Wie können die Entscheider als Vorbilder wirken?

## Taktiken

- >> Aus- und Fortbildung: Social Media bringen die Entwicklung von spezifischen Aus- und Fortbildungsformaten mit sich. Klassische Tätigkeitsprofile von Kommunikateuren oder Marketing Professionals müssen heute in Richtung des neuen Typus des „Community Managers“ weiterentwickelt werden. Es gilt die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, dass neue Symbiosen von Fachwissen und redaktionellen, dialogischen und moderierenden Kompetenzen gefordert sind.
- >> Richtlinien und Regeln: Um der Corporate Governance im Bereich der Social Media Rechnung zu tragen, sind redaktionelle, verhaltensorientierte oder rechtliche Richtlinien zu entwickeln und in der Organisation zu verankern.
- >> Change Management: Wird durch den Einsatz von Social Media eine Restrukturierung von Organisationseinheiten erforderlich, so sind Change Management Prozesse aufzusetzen, bei denen die neuen Strategien und ihre Anwendung bei den Betroffenen evangelisiert werden. Langfristig müssen Social Media in die Planung von Kommunikations- und IT-Infrastrukturen einbezogen werden.

## Erfolgsfaktoren

- >> Aus Betroffenen Beteiligte machen: Die Menschen in Organisationen sollten neugierig gemacht und dort „abgeholt“ werden, wo sie stehen.
- >> Es sind regionale, kulturelle und generationsspezifische Besonderheiten in den Kommunikationskulturen zu berücksichtigen.
- >> Toleranz zeigen: Social Media sind das Gegenteil von Kommunikationsroutinen und erfordern von den handelnden Akteuren die Ausbildung eines persönlichen Stils. Es sind Spielräume zu gewähren und Abweichungen vom Standard zuzulassen.



Welche Handlungsempfehlungen sind aus den zuvor skizzierten Aufgaben und Erfolgsfaktoren abzuleiten? Was können konkrete Schritte für ein Unternehmen sein, das seinen "Social Media Brand" entwickeln und leben möchte?

Das Thema durchdenken und planen

- >> Die Relevanz von Social Media für das eigene Unternehmen einschätzen
- >> Dem spezifischen "Buzz" in der Branche nachspüren
- >> Eine strategische Zielsetzung für den Einsatz von Social Media definieren

In konkreten Projekten Erfahrungen sammeln.

- >> Pilotprojekte für Aktivitäten in externen Communities und Netzwerken initiieren
- >> Pilotprojekte für den Aufbau eigener Netzwerke und Applikationen initiieren
- >> Die Ergebnisse anhand der definierten strategischen Ziele überprüfen

Voraussetzungen in der eigenen Organisation schaffen.

- >> Geeignete interne Instrumente und Infrastrukturen definieren
- >> Den Bedarf an Fortbildung und Richtlinien für die eigenen Mitarbeiter prüfen
- >> Die Notwendigkeit struktureller Veränderungen in der Organisation evaluieren

Bei der Umsetzung konkreter Schritte wird jedes Unternehmen seine eigenen Erfahrungen sammeln müssen. Letzten Endes bedeuten Social Media ein Experiment, dessen Potenziale erst in der Anwendung erschlossen werden können. Doch ist das Experimentieren vielversprechend. Social Media sind nicht nur eine Quelle der Erkenntnis, sondern auch der Ort des Marktes selbst. Hier findet Meinungsbildung statt und hier werden Kaufentscheidungen vorbereitet und realisiert. Social Media bieten die Chance, durch eine direktere Marktbearbeitung nachhaltig zum Geschäftserfolg des Unternehmens beizutragen.



Fisch, Martin und Gscheidle, Christoph (2008): Mitmachnetz Web 2.0: rege Beteiligung nur In Communities. Ergebnisse der ARD/ZDF Onlinestudie. URL: <http://www.media-perspektiven.de>.

30

Global Faces and Networked Places. A Nielsen report on Social Networking's New Global Footprint. (2009): URL: [www.nielsen-online.com](http://www.nielsen-online.com).

Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien (2008): Hrsg. v. Berthold Hass, Gianfranco Walsh und Thomas Kilian. Berlin und Heidelberg.

IBM Institute für Business Value (2008): Innovation der Medien. Web 2.0 verwöhnte Konsumenten zwingen Medienanbieter zum Umbau ihrer Geschäftsmodelle. URL: [www-935.ibm.com/services/de/gbs/pdf/2008/medienstudie-2008.pdf](http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/pdf/2008/medienstudie-2008.pdf).

IBM Institute für Business Value (2009): Beyond Advertising. Choosing a strategic path to the digital consumer. URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1031045?cntxt=a1000062>.

Rushkoff, Douglas (2006): Die neue Renaissance. Auf dem Weg zu einer vernetzten, sozialen Wirtschaft. Bielefeld.

Solis, Brian (2009): New Communication Theory and the New Roles for the New World of Marketing. E-book. URL: <http://www.docstoc.com/search/brian-solis/>.

Stelzner, Michael (2009): Social Media Marketing Industry Report. How Marketers are Using Social Media to grow their Business. URL: <http://www.whitepapersource.com/socialmedia-marketing/report/>.

Tapscott, D., Williams, A. (2006): Wikinomics. How Mass Collaboration changes everything. New York.

Universal McCann Global Research (2008): Social Media Tracker. Wave.3. Power to the People. URL: [www.universalmccann.com/Assets/wave\\_3\\_20080403093750.pdf](http://www.universalmccann.com/Assets/wave_3_20080403093750.pdf).

Zerfaß, A., Welker, M., Schmidt, J. (2008): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band 1: Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum. Köln.

Zerfaß, A., Welker, M., Schmidt, J. (2008): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band 2: Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Köln.



Dr. Nadja Parpart  
Director Consulting  
[nadia.parpert@virtual-identity.com](mailto:nadia.parpert@virtual-identity.com)

Telefon 0049.761.20758417  
Telefax 0049.761.2075801

Virtual Identity AG  
Grünwälderstraße 10-14  
79098 Freiburg

<http://www.virtual-identity.com>

Virtual Identity verbindet Marken und Unternehmen mit der vernetzten Gesellschaft. Die 1995 gegründete Agentur entwickelt webbasierte Lösungen für das Markenmanagement und die Unternehmenskommunikation und beschäftigt über 70 Mitarbeiter in Freiburg, München und Berlin. Zu unseren Kunden zählen unter anderen: Allianz, Evonik, HypoVereinsbank, Haufe Mediengruppe, Infineon, Lufthansa, MAN, Novartis, Roche, Siemens und TUI.