

Communication



Risk

flickr™

Management

und

Social Media

Ein Kooperationsprojekt des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim
mit PRIME RESEARCH



Communication Risk Management und Social Media

**Ein Kooperationsprojekt
des Lehrstuhls für
Kommunikationswissenschaft
der Universität Hohenheim
mit PRIME RESEARCH**

Impressum

Dr. Ulrich Bihler

Stefanie Behrens

Raffaella Benz

Julia Bischler

Philipp Blankenagel

Daniel Blatt

Kristina Brändle

Christina Debbelt

Tanja Deutschenbauer

Dr. Christian Fahrenbach

Henriette Gießl

Laura Gruber

Bernd Hitzemann

Göknur Kargi

Nadja Kenner

Antonela Nedic

Hien Nguyen

Mandy Putzmann

Sabrina Schönherr

Lisa-Maria Schwämmle

Frederic Titze

Oksana Ugryn

Verena Uttner

Nadescha Vornehm

Linda Wehly

Jasmin Welker

Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Jahrgang 2012) der Universität Hohenheim.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Frank Brettschneider, Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft, insb. Kommunikationstheorie.

Hohenheim 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
Einleitung.....	9
Externer Stakeholder-Dialog.....	13
Struktur, Integration & Relevanz	18
Leitlinien der Social Media Arbeit.....	27
Paragrafen und Richtlinien	40
Social Media Krisen.....	53
Die öffentliche Meinung im Blick	65

Vorwort

Die digitale Revolution ist gigantisch, einige Beispiele dafür: Von Beginn der Menschheit an bis 2003 hat die Menschheit etwa 5 Exabyte an Daten generiert. Heute produzieren wir 5 Exabyte an Daten, alle zwei Tage und mit zunehmender Geschwindigkeit (Eric Schmidt, Google). Oder aber: Eine Person verarbeitet heute an einem Tag mehr Daten als eine Person im 15. Jahrhundert in ihrem ganzen Leben (Rick Smolan). Schließlich: Ungefilterte Daten über Twitter und Facebook lösen Massenbewegungen wie den Arabischen Frühling aus. Kurzum: Die Digitalisierung verändert Wirtschaft, Gesellschaft und Politik nachhaltig und einschneidend!

Diese digitale Revolution stellt Unternehmen in jeder Größe und in jeder Branche vor neue, große Herausforderungen. Die Dynamik der Social Media zieht jede Organisation in ihren Sog – und keine Unternehmenskommunikation kann sich diesem Sog auf Dauer entziehen. Denn: NGOs sind mit Social Media (noch) stärker geworden; neue Krisen können entstehen; Distributionswege werden durchkreuzt: User-Videos über eine Krise sind schneller

hochgeladen im Social Web als Pressemitteilungen des betroffenen Konzerns; Unternehmen stehen schnell unter dem öffentlichen Zwang, sich zu Themen zu rechtfertigen; Themenkarrieren sind unberechenbarer geworden; etc.

Beruhigend ist: Mittlerweile sind Social Media und ihre Bedeutung in nahezu jedem größeren Unternehmen angekommen. Zur Sorge gibt Anlass: Nach wie vor verstehen nur wenige Unternehmen tatsächlich Social Media und können mit dem damit verbundenen Change umgehen. Brisant ist dieser Status quo insbesondere bei reputationsbedrohenden Szenarien für die Unternehmen. Wenn also Risiko- oder Krisenthemen in den Sozialen Medien entstehen oder durch sie beschleunigt werden.

Ein kommunikationswissenschaftliches Projektteam der Universität Hohenheim hat daher interessiert, wie denn die Beziehung zwischen Communication Risk Management und Social Media aussieht und wie Konzerne in großen und risikosensiblen Branchen damit umgehen.

Die Exzellenz der in dieser Publikation vorgestellten Projektergebnisse ist den folgenden Mitwirkenden zu verdanken, die durch ihre sehr engagierte Mitarbeit und hohe Expertise diesen Reifegrad ermöglichten.

- Den Teilnehmern am Seminar „Communication Risk Management and Social Media“ im Masterstudienang Kommunikationsmanagement der Universität Hohenheim
- Dem Projektpartner PRIME RESEARCH (Mainz), der seit langem in enger und aktiver Kooperation mit dem Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft (Prof. Dr. Frank Brettschneider) ist
- Den befragten international tätigen Konzernen verschiedener krisensensibler Branchen, die aus Gründen der Vertraulichkeit in dieser Publikation anonymisiert wurden.

Hohenheim, im Sommer 2013

Dr. Ulrich Bihler, Projektleiter

Einleitung

Die Reputation eines Unternehmens hat Auswirkungen auf dessen Geschäftserfolg – in positiver wie in negativer Hinsicht. Das Gute dabei: Kommunikatoren können durch den Auf- und Ausbau einer guten Reputation direkt und maßgeblich zum Wert eines Unternehmens beitragen. Das Schwierige dabei: Reputation ist ein strategischer Vermögenswert, in den man bewusst investiert. Er muss gepflegt werden und kann gegenüber den Stakeholdern eingelöst werden – z.B. in Vertrauen. Unter Reputation ist zu verstehen: die Kombination aus dem Image eines Unternehmens plus dem Unterstützungspotential durch Stakeholder, das gegenüber dem Unternehmen in der Vergangenheit aufgebaut wurde.

Dieses auf Vertrauen basierende Unterstützungspotential aufzubauen und zu bewahren, wird allerdings für Unternehmen heutzutage immer schwerer. An der öffentlichen Reputationskonstruktion sind zahlreiche Akteure beteiligt, unter anderem Wettbewerber, vor allem aber Interessengruppen, Journalisten und Blogger. Außerdem erschwert der Wandel des Me-

diensystems, der zunehmend Skandale, Schaden und Negativismus betont, den Reputationsaufbau. Die Heterogenität der Stakeholder führt zusätzlich zu Komplexität.

Alle Stakeholder sind aus verschiedenen Gründen für den Unternehmenserfolg wichtig. Eine hohe Unternehmensreputation sichert:

- bei den Kunden die Markenbindung, die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung, die Wiederkaufsraten und den Absatz,
- bei den Lieferanten die Verlässlichkeit und günstige Konditionen,
- bei den Analysten und den Journalisten einen fairen Umgang und faire Bewertungen – auch in schwierigen Zeiten,
- bei den Investoren Kauf- und Haltebereitschaft und senkt Kapitalbeschaffungskosten,
- bei Politikern und Verbänden eine größere Unterstützung, erweitert

so die „Licence to operate“, also den Handlungsspielraum des Unternehmens.

Das Gewinnen neuer, hochqualifizierter Mitarbeiter fällt Unternehmen mit hoher Reputation leichter als Konkurrenten mit beschädigtem Ruf. Zudem sind die Motivation und die Bindung von Mitarbeitern in Unternehmen mit hoher Reputation deutlich größer.

Das Wichtige dabei: Reputationsmanagement bedarf einer stabilen und gleichzeitig flexiblen Struktur. Stabilität ist die Voraussetzung für Planbarkeit, Flexibilität für eine Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen. Ein entsprechendes Reputationsmanagement hilft, Kommunikationsaktivitäten zu bündeln und den Wertbeitrag der Kommunikation auch gegenüber dem Vorstand darzustellen. Dafür ist eine strategische Steuerungseinheit für das Themen-Management von zentraler Bedeutung. Sie stellt die für den zielgerichteten Einsatz von Themen erforderlichen Informationen zur Verfügung. Das Themen-Management eines Unternehmens muss mit dem Zielsystem der Orga-

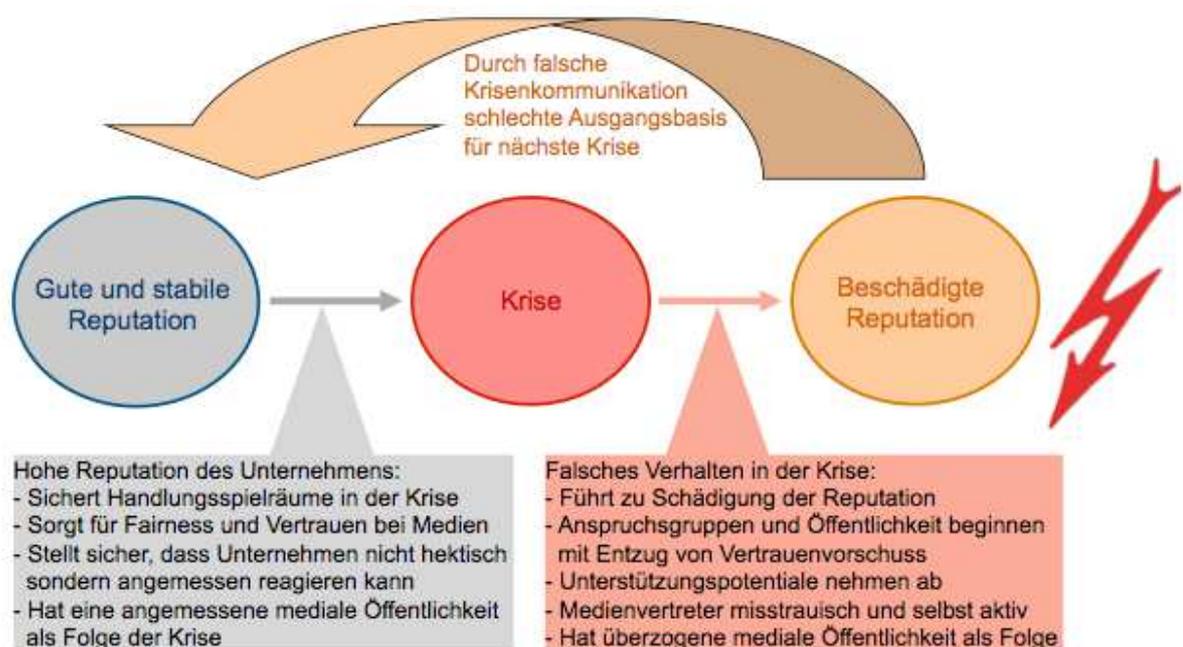
nisation verzahnt sein. Es bildet eine Klammer zwischen interner und externer Kommunikation und ermöglicht, den eigenen Erfolg zu überprüfen. Themen sind der Kraftstoff jeder professionellen Unternehmenskommunikation. Sie dienen dazu, die Unternehmensreputation bei den relevanten Stakeholdern zu sichern und auszubauen. Sie können die Öffentlichkeit oder andere relevante Stakeholder beschäftigen und mobilisieren. Die zielorientierte Steuerung der Kommunikation ist eine wichtige Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg. Dies gilt erst recht für die stetig steigende Zahl an Wirtschaftsbranchen, die unter starker öffentlicher Beobachtung stehen.

Insbesondere den Risikothemen, auch häufig Issues genannt, gilt in Unternehmen eine herausgestellte und besondere Beachtung: Denn bricht das Konfliktpotential aus und steht das Unternehmen in massiver öffentlicher Kritik, ist aus einem Issue ein Krisenthema geworden. Verfügt ein Unternehmen über eine hohe Reputation, wird es die kommunikative Seite der Krise besser meistern; d.h., die Kritik wird

weniger grundsätzlich ausfallen und tendenziell weniger lange anhalten als bei niedriger Reputation. Der kommunikative Umgang des Unternehmens mit einer Krise schlägt sich wiederum in seiner Reputation nieder. Ein falscher Umgang mit

wird und wie stark sie sich auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken wird.

Die strategische Steuerungseinheit Themenmanagement verantwortet vor allem



Krisen schadet der Unternehmensreputation und verschlechtert die Ausgangsbasis für die Bewältigung der nächsten Krise. Dass sie kommen wird, steht außer Zweifel; fraglich ist nur, wann sie eintreten

auch die Identifikation von Issues, die ein Reputationsrisiko darstellen. Mit Issues-Monitoring wird beobachtet, wie sich die bereits als reputationsriskant identifizierten Themen bei den Stakeholdern entwickeln. Beim Issues-Scanning wird beo-

bachtet, welche bislang nicht beachteten Issues in der öffentlichen Diskussion oder bei Special-Interest-Gruppen (Umweltverbänden etc.) reputationsriskant werden könnten. Alle Informationen werden von der zentralen Steuerungseinheit Themen-Management verdichtet und verbreitet. Den Rund-um-die-Uhr-Betrieb stellt ein abgestimmtes System aus News-Monitoring und -Scanning, Online-Tools und Mobile Endgeräte-Applikationen sicher. Die ohnehin schon anspruchsvollen Anforderungen an ein solches kommunikatives Risikomanagement werden durch Social Media nicht nur erhöht, sondern wohl potenziert. Insbesondere durch:

- deutlich erhöhte Transparenz
- höhere Anzahl der Inhalte
- erhöhte Komplexität
- Beschleunigung und Erweiterung der Informationsverbreitung
- Mangelnde Qualität (fiktive und falsche Inhalte)
- Unkontrollierbarkeit des Kommunikationsprozesses
- Interdependenz zwischen dem medialen und vormedialen Raum

- Unethisches Verhalten und falscher Umgang mit Social Media
- Zufälligkeit von Akteuren und Aktivitäten
- Starker Einfluss der Stakeholder und Dritter

Kurzum: Social Media sind Risiko und Chance zugleich. Unternehmen müssen allerdings den Umgang mit Sozialen Medien lernen, oder anders gesagt: Wie Social Media ticken. Sie müssen daher definitiv als Herausforderung für das klassische Reputationsmanagement verstanden werden – und damit für das Issues-Management, auch sinnvollerweise zunehmend Communication Risk Management genannt!

Externer Stakeholder-Dialog

Soziale Medien zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen

Wie eingangs bereits beschrieben, sind alle externen Anspruchsgruppen von immenser Bedeutung für ein Unternehmen. Denn notwendige Voraussetzungen für dessen Existenz und Nachhaltigkeit sind gesellschaftliche Akzeptanz, Vertrauen und Verständnis für unternehmerisches Handeln. Maßgeblich beeinflusst werden diese Größen von den spezifischen Anspruchsgruppen des Unternehmens - den Stakeholdern. Die Berücksichtigung ihrer Interessen bei betrieblichen Entscheidungen ist damit auch eine zentrale Bedingung für unternehmerischen Erfolg. Der Stakeholder-Dialog gewährleistet den notwendigen Austausch von Bedürfnissen, Themen und Haltungen in strukturierter Form und verfolgt das Ziel, gemeinsame Lösungen herbeizuführen.

Soziale Medien erweitern den Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung dieser zielgerichteten Zweiweg-Kommunikation. Plattformen wie Facebook und Twitter ermöglichen einen direkten, globalen Austausch in Echtzeit und dienen dabei in zweierlei Hinsicht als Informationskanal. So profitiert ein Unternehmen von Social

Media nicht nur dadurch, dass stakeholder-bezogene Informationen generiert werden, sondern auch durch die aktive Artikulation von unternehmensbezogenen Nachrichten. Dabei ist jedoch erneut zu betonen, dass öffentlich geäußerte Fragen, Anregungen und Kritik seitens der Anspruchsgruppen für eine Unternehmung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken bedeuten. Falsche bzw. zu langsame Reaktion oder ein Kontrollverlust über den Dialog können die Nutzer schnell negativ stimmen. Dies kann nicht zuletzt auch in einem virtuellen Proteststurm (Shitstorm) enden, der in Kapitel „Leitlinien der Social Media Arbeit“ intensiv thematisiert wird. Die Meinung deutscher Konzerne ist daher gespalten, wenn es um die Nutzung Sozialer Medien für den Dialog mit externen Anspruchsgruppen geht.

Funktion

Der externe Stakeholder-Dialog erfüllt zunächst die immer gleichen Funktionen für ein Unternehmen. So liegt das Ziel dieses kommunikationspolitischen Instruments insbesondere in der Schaffung von Trans-

parenz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Aber auch die Medien, die zur Führung des Dialogs eingesetzt werden, erfüllen dabei spezifische Funktionen und beeinflussen die individuelle Ausgestaltung des Diskurses.

Die Funktion von Social Media innerhalb des externen Stakeholder-Dialogs liegt

Inside-Out-Kommunikation

Ziel einer vom Unternehmen ausgehenden, nach außen gerichteten Kommunikation ist die Übersetzung der Unternehmensziele in geeignete Maßnahmen für die Stakeholder.

Ablauf:

1. Ableitung von Kommunikationszielen aus den Unternehmenszielen
2. Entwicklung von Maßnahmen gemäß der Kommunikationsziele
3. Herantragen der Kommunikationsmaßnahmen an die Stakeholder

Outside-In -Kommunikation

Wie ein Sensor erfasst die Kommunikation Erwartungen, Meinungen und Einstellungen der Stakeholder und trägt diese ins Unternehmen mit hinein.

Ablauf:

1. Anspruchsgruppen tragen Anmerkungen oder auch Kritik über verschiedene Kanäle an ein Unternehmen heran.
2. Das Unternehmen erfasst die Kommunikation und reagiert darauf bzw. verwendet diese für die strategische Planung.

insbesondere auch im Risiko- und Krisenmanagement. Manche Unternehmen setzen Soziale Medien diesbezüglich gezielt als „zeitgerechtes“ Präventionsmittel ein und suchen den unmittelbaren Kontakt zu ihren Anspruchsgruppen ohne zwischengeschaltete Instanzen, wie etwa Journalisten. Dies lässt sich etwa bei einem deutschen Unternehmen aus der

Chemiebranche beobachten. Die Vorteile liegen dabei insbesondere in der direkten, unverfälschten Kommunikation als Inside-Out- sowie Outside-In-Prozess. Der intensive Dialog soll das Aufkommen von Krisenthemen vermeiden.

Zielgruppen

In den „Weiten“ von Social Media ist eine zielgruppenspezifische Segmentierung eine anspruchsvolle Aufgabe. Es stellt sich die Frage, ob die Nutzer Sozialer Medien nicht vielleicht als eine einzige – zugegebenermaßen heterogene – Anspruchsgruppe definiert werden können. Womöglich ist die in Sozialen Medien ohnehin vorhandene interessensgebundene Infrastruktur ein Indikator dafür, dass die Aufteilung der Nutzer in differenzierte Zielgruppen nicht notwendig beziehungsweise sogar unsinnig ist. Besteht das Potenzial von Social Media also in der Ermöglichung einer simultanen, vielschichtigen Zielgruppenansprache?

Deutsche Unternehmen sind in dieser Frage gespalten. Ein Vertreter aus der Automobilbranche beispielsweise schöpft

aus den Möglichkeiten von Sozialen Medien hinsichtlich der ungefilterten Kommunikation. Er sieht eine große Chance in der „Mehrinformation“ der Nutzer. Jegliche unternehmensbezogene Nachrichten, Themen und Produkte können schließlich gemäß dem Transparenzziel eines Unternehmens oder Konzerns veröffentlicht werden.

Vertreter der Chemie- und Pharmabranche unterliegen hingegen anderen Gegebenheiten. Aufgrund des häufig umfassenden und vielfältigen Produktspektrums dieser Konzerne, sehen diese die primäre Aufgabe des externen Stakeholder-Dialogs in der Komplexitätsreduktion. Eine Ausnutzung der Social Media Plattformen hinsichtlich ungefilterter Information kommt somit nicht in Frage. Vielmehr zeigt das Beispiel eines Chemiekonzerns, wie sich Unternehmungen dieses Bereiches die interessensgebundene Infrastruktur Sozialer Medien zunutze machen. Er bietet seinen Anspruchsgruppen „segmentierte“ Angebote. Weniger Transparenz, als vielmehr der Schutz vor Überfor-

derung der Zielgruppe steht dabei im Vordergrund.

Kommunikationsstil

Im externen Stakeholder-Dialog via Social Media ist die Wahl eines dem Kanal entsprechenden Kommunikationsstils unabdingbar. In

formaler Hinsicht sind Regelmäßigkeit sowie Schnelligkeit wichtige Elemente einer sinnvollen

Social Media Kommunikation. Die Inhalte betreffend, ist es besonders wichtig, konsistent zu Strategien, Werten und Botschaften eines Unternehmens zu kommunizieren. Die konkrete Beschaffenheit einer solchen integrierten Kommunikation wird im folgenden Kapitel („Struktur, Integration & Relevanz“) noch einmal näher ausgeführt.

Bezogen auf den allgemeinen Ablauf der Kommunikation, zeigen sich innerhalb deutscher Unternehmen zwei grundle-

gende – diametral entgegengesetzte – Stilrichtungen: Einweg- vs. Zweiwegkommunikation.

Ein Unternehmen der Chemiebranche nutzt Social Media beispielsweise im wörtlichen Sinne als „soziale“ Medien und setzt die Plattformen dialogorientiert ein.

So liegen hierbei eine persönliche Ansprache der Nutzer sowie die Beantwortung konkreter Fragen und Anmerkungen im Fokus. Im Gegensatz

dazu zeigt sich der Schwerpunkt bei einem Unternehmen der Automobilbranche eher in der Nutzung Sozialer Medien als weiterer „Einweg-Kommunikationskanal“, durch den Informationen gezielt gesteuert werden können. Dabei gelten Soziale Medien als zeitgemäße Form der Kommunikation, über die Informationen in anderer – auch informeller – Form transportiert werden können. Im Mittelpunkt steht hier die Differenzierung hinsichtlich der Themen und des Sprachstils.

„In Sozialen Medien können wir mal weg von der „Corporate Language““

Fazit / Nice to know

- Der externe Stakeholder-Dialog beeinflusst maßgeblich das Verhältnis der Stakeholder zu einem Unternehmen. Damit hat er auch Auswirkungen auf die Akzeptanz, das Vertrauen und das Verständnis für unternehmerisches Handeln in der Gesellschaft. Die Sozialen Medien erweitern den Handlungsspielraum hierfür.
- Neben den Chancen sind mit dem Stakeholder-Dialog über Soziale Medien auch Risiken verbunden. Vor allem zu langsames oder falsches Reagieren des Unternehmens sowie ein Verlust der Kontrolle über den Dialog lassen die User-Meinung schnell ins Negative kippen. Somit haben deutsche Konzerne auch eine gesplante Meinung, wenn es um den Dialog zu externen Stakeholdern via Social Media geht.
- Als Mittel für das Risiko- und Krisenmanagement wird er dennoch häufig eingesetzt. Soziale Medien können dabei sowohl als Präventionsmittel, als auch als Frühwarnsystem dienen.
- Weitere Chancen werden – je nach Unternehmen – unterschiedlich genutzt. So bietet für den einen die Mehrinformation der User, für andere eine Reduzierung der Komplexität den zentralen Mehrwert der Kommunikation über Soziale Medien.
- Voraussetzung für einen Erfolg der externen Stakeholder-Kommunikation über Social Media ist ein angemessener Kommunikationsstil. Dieser beinhaltet etwa ein schnelles und regelmäßiges Reagieren auf Fragen und Anregungen der User.

Struktur, Integration & Relevanz

Integration von Social Media in die Konzernkommunikation

Warum ein bewusst eingesetzter und angemessener Dialog über Soziale Medien die Grundlage für einen gewinnbringenden Austausch des Unternehmens mit seinen Stakeholdern ist, wurde erläutert. Nun soll es darum gehen, die konkrete Ausgestaltung einer solchen integrierten Unternehmenskommunikation zu beschreiben.

Dabei gilt es zunächst festzustellen, dass sich Unternehmen heute mit mannigfaltigen Veränderungstendenzen konfrontiert sehen, denen sie sich stellen müssen. Neben der fortschreitenden Digitalisierung, die neue Anforderungen an ein erfolgreiches Reputationsmanagement stellt, sind in diesem Zusammenhang noch weitere Veränderungen außerhalb aber auch innerhalb von Unternehmen zu nennen. Gerade große Konzerne müssen sich im Zuge einer stärkeren Differenzierung komplexer werdenden Unternehmensstrukturen widmen. Diesbezüglich bringen vor allem Firmenzusammenschlüsse (Mergers & Acquisitions) einige Herausforderungen, wie interne Koordinations- und Identifikationsproblematiken, mit sich. Konflikt-

Integrierte Unternehmenskommunikation

Integrierte Unternehmenskommunikation ist der

- Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle mit dem Zweck, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen,
- um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.

(Bruhn 2006, S. 17)

rende Kommunikationskulturen innerhalb eines Unternehmens machen diese oftmals deutlich. Diese Tendenzen erschweren die Etablierung einer einheitlichen Kommunikation maßgeblich. Dabei ist ei-

ne integrierte Kommunikation aus vielerlei Hinsicht notwendig. Nur mit ihrer Hilfe können Widersprüche im Unternehmen generell aber auch speziell kommunikativer Art erkannt, Transparenz geschaffen und eine interne Koordination und Identifikation verwirklicht werden. Es wird für die Stakeholder somit ein konsistentes Unternehmensbild geschaffen, mit dem Unterstützungspotentiale sichergestellt werden. Essentiell hierfür ist, dass alle Kommunikationsaktivitäten abgestimmt und Disziplingrenzen (z.B. Marketing, PR, strategisches Management) überwunden werden.

So gesehen ist es besonders interessant zu beleuchten, wie Social Media in die Kommunikation von Unternehmen integriert werden. Finden Abstimmungen über Disziplingrenzen hinweg statt? Werden in den verschiedenen Abteilungen die gleichen Botschaften vermittelt? Kann somit gesagt werden, dass die Integration von Social Media in die übrige Konzernkommunikation zu einem konsistenten Unternehmensbild beiträgt?

Struktur

Die Eingliederung von Social Media in die Kommunikation eines Unternehmens findet auf zwei Ebenen statt: eine strukturelle und eine inhaltliche. Was sind Name und Aufgabe der Abteilung, die sich Social Media annimmt? Wie ist diese Abteilung aufgebaut und welchen Hintergrund haben die Entscheider? Letztlich aber auch: Welchen Support von außen holt sich die Abteilung? Diese Fragen widmen sich alle der Einbettung der Abteilung in die Unternehmensstruktur und sollen zuerst beantwortet werden.

Bezeichnung

Anhand der Bezeichnungen der jeweiligen Abteilungen lässt sich bereits das Aufgabengebiet und die Schwerpunktsetzung des Unternehmens bezüglich Social Media erkennen. Auch die Bandbreite Sozialer Medien, auf die sich deutsche Konzerne jeweils konzentrieren, wird in den Benennungen der jeweiligen Teams deutlich. So kann bei einem deutschen Automobilunternehmen die Fokussierung auf „Corporate Blogging & Social Media Strategy“ er-

kannt werden. Bei anderen Vertretern, etwa aus der Chemiebranche, wird dagegen ein generelles „News- und Issues-Management“ stärker priorisiert. Bei einem Unternehmen des Bankensektors steht hingegen nicht nur Blogging im Vordergrund – hier soll vielmehr eine Breite von Kanälen beobachtet und bespielt werden. Dies spiegelt sich in der Abteilungsbezeichnung „Emerging & Social Media“ wider.

Inhaltliche Aufgabe

Die Aufgabe dieses Teams besteht letztlich dann auch darin, die Thematik der digitalen Kommunikation – der bereits etablierten aber auch noch aufkommenden Social Media – innerhalb des Unternehmens und nach außen hin zu repräsentieren. In diesem Fall kann ein Social Media Team ergo als Treiber der Thematik angesehen werden.

Teams, die sich fokussiert mit News- und Issues-Management beschäftigen, müssen folglich andere inhaltliche Aufgaben schwerpunktmäßig bearbeiten. Ein Beispiel einer solchen Abteilung eines Che-

mieunternehmens zeigt, wie Issues nach ihrer Bedeutung für den eigenen Betrieb eingeordnet werden. In diesem Fall nimmt das Team primär eine entsprechende Kontextualisierung, Bilanzierung und Bewertung von Issues vor.

Die Möglichkeit kommunikativer Krisen wird hierbei somit stärker berücksichtigt. Dies kann sogar so weit gehen, dass interne Organisationsformen an die Wege der Social Media Kommunikation angepasst sind, wodurch eine vielfältige Risikoeinschätzung gewährleistet wird.

Team & Hintergrund

Bedeutend für die strukturelle Integration der Social Media Kommunikation ist selbstverständlich die Zusammensetzung und die Größe des Teams, das diese Aufgabe übernimmt. Wie innerhalb dieser Abteilung gearbeitet wird, wo ihre Schwerpunkte liegen und wie die Einbindung über Disziplingrenzen hinweg gelingt, hängt maßgeblich vom jeweiligen Hintergrund der Mitarbeiter und des Leiters der Abteilung ab. Auch der Grad der Übereinstimmung von Botschaften des

Social Media Teams mit denen der sonstigen Unternehmenskommunikation wird vom Aufbau und der Größe der Abteilung beeinflusst.

Die Social Media Abteilungen in den deutschen Unternehmenszentralen bestehen meist aus maximal fünf bis zehn Mitarbeitern. Zum Teil kommen zusätzlich Mitarbeiter aus den weltweiten Standorten hinzu, die Aufgaben des Social Media Teams ausführen.

Dabei gibt es sehr konkrete Rollenverteilungen, wie das Beispiel eines deutschen Automobilunternehmens zeigt. Das Social Media Team besteht dort aus einem Blogredakteur, einem Mitarbeiter im Bereich Bewegtbild, zudem aus zwei Assistenten und dem Teamleiter. Dessen beruflicher Hintergrund liegt zum einen Teil in der Betriebswirtschaft und zum anderen Teil in der Pressearbeit.

Ein weiteres Beispiel aus dem Finanzsektor zeigt eine ähnlich geartete Aufteilung: Der ursprünglich im Journalismus arbeitende Teamleiter hat zwei Social Media Channel Manager sowie einen Online-

Sprecher und eine Assistentin unter sich. Auch in anderen Unternehmen, etwa aus den Branchen Pharma und Chemie, lassen sich in Bezug auf Größe und Kompetenzverteilung vergleichbare Befunde tätigen.

Bei den meisten Social Media Teams handelt es sich um relativ junge Abteilungen, die in den letzten Jahren neu entstanden sind. So ist die vergleichsweise geringe Größe der Teams nicht verwunderlich. Andere Kommunikationsabteilungen können zum Teil auf wesentlich größere personelle Ressourcen zurückgreifen. Zwar sind solche Abteilungen in Konzernen generell als ein erstes Bekenntnis zu Social Media zu sehen. Die übersichtliche Mitarbeiteranzahl zeugt allerdings von einer gewissen Vorsicht beim Ressourceneinsatz. Die Teams werden oftmals von Führungskräften mit einem explizit journalistischen Hintergrund geleitet, was jedoch als typisch für sämtliche Formen der Unternehmenskommunikation gilt.

Zusammenarbeit extern

Wie umfangreich die Arbeit eines Social Media Teams sein kann, lässt sich auch an

der Vielzahl externer Dienstleister erkennen, die einige der Aufgaben mittlerweile übernehmen.

Gerade im Bereich der Krisenkommunikation ist ein kontinuierliches und ausgereiftes Issues-Monitoring ausschlaggebend. Dieses hat beispielsweise ein deutscher Automobilkonzern an einen externen Dienstleister delegiert. Auch bei der Erstellung von Content für Online-Plattformen werden häufig Freelancer eingekauft. Clippings sind ebenfalls oft Produkte externer Anbieter. Generell ist die Fremdbeauftragung aber nicht als Besonderheit von Social Media Abteilungen zu sehen. Vielmehr suchen auch andere Kommunikationsbereiche häufig Unterstützung in dieser Form.

Dass bestimmte Aufgaben ausgelagert – und damit nicht von den Social Media Abteilungen selbst erledigt werden – ist nicht zuletzt auch in Anbetracht der übersichtlichen Team-Größe wenig verwunderlich.

Die externen Dienstleister bieten Unterstützung bei klassischen Kommunikationsmitteln, sind aber oftmals auch, wie zum Beispiel beim Issues-Monitoring, auf die speziellen Bedürfnisse der Kommunikationsarbeit und Krisenprävention 2.0 ausgerichtet.

Inhaltliche Einbindung

Wie eingangs beschrieben, stellt neben der Einbindung der Social Media Abteilung in die Organisationsstruktur auch die inhaltliche und strategische Integration einen wichtigen Aspekt dar. Gibt es für die Social Media Plattformen eigene Kommunikationsstrategien? Wird Social Media nur als ein „Anhängsel“ der klassischen Kommunikation gesehen? Oder werden die Inhalte speziell auf die neuen Medien ausgerichtet? Mit Hinblick auf die Neuartigkeit der Social Media im Unternehmenskontext beantworten Unternehmen diese Fragen für sich sehr unterschiedlich.

In den durchgeführten Interviews konnten drei verschiedene Typen der strategischen und inhaltlichen Integration ausgemacht werden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Themen-Quellen, ihrer Aufbereitung und in Bezug auf das Ziel, das mit Social Media erreicht werden soll. Diese Typen spiegeln außerdem wider, wie experimentierfreudig und offen Unternehmen im Umgang und Einsatz von Social Media sind. Nicht zuletzt wird dieses Verhalten aber auch von der jeweiligen Branche geprägt, in der sie agieren.

Der weitere Info-Kanal

In eher konservativen Sektoren, wie dem Bankgeschäft oder der Chemiebranche, werden Social Media laut Angaben der Vertreter in den Interviews oft wie weitere Kommunikationskanäle behandelt. Die Themen stammen aus dem Feld der Gesamtkommunikation oder nahestehenden Abteilungen und werden für die Social Media Kanäle aufbereitet. Folglich liegen für diese keine eigenen Strategien vor. Es soll sogar explizit vermieden werden, dass Social Media ein Eigenleben entwickeln.

Daher ist eine enge Abstimmung mit der Presseabteilung vorgegeben. Dieser zugegebenermaßen verhaltene Einsatz von

One-Voice-Policy vs. Social Media

- **One-Voice-Policy:** Ein Unternehmen soll „mit einer Stimme“ sprechen. Botschaften, Kommunikatoren, Sprachstil und Verhaltensweisen werden von einer zentralen Instanz vorgegeben. Ziel: Integrität, Vertrauensaufbau und Überzeugung
- **Social Media:** Als Teil des Web 2.0 ist Social Media gekennzeichnet davon, dass jeder eigene Inhalte generieren, auf Plattformen veröffentlichen und in einen direkten Austausch mit anderen treten kann.
- **Folge:** Jeder Mitarbeiter könnte im Namen des Unternehmens sprechen. Als Lösung werden Social Media Guidelines vorgegeben.

Social Media lässt viele ihrer Chancen – wie beispielsweise die des direkten Dialogs mit der Zielgruppe – unberücksichtigt. Dies kann einerseits an Berührungängsten mit dem neuen Medium liegen und der Furcht, nicht mehr Herr der Kommunikation zu sein (One-Voice-Policy). Andererseits: Wirft man einen Blick auf die Branchen, in denen die Unternehmen tätig sind, so wird klar, dass rechtliche Rahmenbedingungen eine andere Verwendung von Social Media nicht möglich machen. Diese Problematik wird speziell im Kapitel „Paragrafen und Richtlinien“ noch einmal behandelt.

Das Fenster zum Betrieb

Wenngleich sich einige Unternehmen aufgrund möglicher Schwierigkeiten noch eher vorsichtig an Soziale Medien „herantasten“, haben viele das Potenzial von Social Media erkannt und wissen es für ihr Unternehmen gezielt zu nutzen. Hier sind Soziale Medien nicht ein weiterer Kanal, sondern ein völlig neues Format. Das heißt, Kommunikation in Social Media unterscheidet sich hinsichtlich ihres Stils, ih-

rer Themen und ihrer Kommunikatoren maßgeblich von der klassischen Unternehmenskommunikation und Pressearbeit. Wie der Fall eines Automobilherstellers zeigt, gibt es dann zwischen der Social Media Kommunikation und jener der anderen Kommunikationsabteilungen faktisch keine Übereinstimmung. Das heißt nicht, dass die Sozialen Medien konträr zu den klassischen Mitteln arbeiten. Es heißt vielmehr, dass sie andere Aspekte bearbeiten, kurz: die Kommunikation in den Social Media fährt als neues Format eine eigene Strategie.

Der besagte Automobilproduzent entschied sich in Hinblick auf die Konzernkommunikation bewusst gegen den Einsatz von Facebook und Co., sondern setzt gezielt auf ein Blog. Dessen Konzeption ließ die Grenze zwischen Unternehmensinnenwelt und Unternehmensumwelt verblassen und ermöglichte sowohl für Mitarbeiter als auch für Außenstehende mehr Nähe zum Unternehmen und eine bessere Identifikation.

Das Prinzip des Blogs ist es, all jene Themen aufzugreifen, die in der klassischen Pressearbeit, den Medien oder der Unternehmenskommunikation keinen Platz finden. Allen Mitarbeitern steht es frei, Texte zu gewählten Themen zu veröffentlichen und so – ähnlich wie ein Fenster - Außenstehenden und anderen Mitarbeitern Einblicke in das Unternehmen und ihre Abteilung zu gewähren. Unkonventionelle Produktthemen spielen im Blog dabei ebenso eine Rolle wie CSR-Themen oder das Essen in der Kantine.

Der direkte Draht

Der dritte Typ der strategischen Integration von Social Media im Unternehmen unterscheidet sich von den anderen insofern, als dass weniger die Kommunikation und vielmehr die Beobachtung von Themen und Inhalten im Vordergrund steht. Im Rahmen des News- und Issues-Managements bietet das Social Media Monitoring vielseitige Möglichkeiten, Themen zu identifizieren, ihre Entwicklung zu verfolgen und Anknüpfungspunkte für Dialoge mit der Zielgruppe zu finden. Der

Vorteil dabei: Anders als beim Media Monitoring, bei dem Themen und Meinungen medienvermittelt analysiert werden, bieten Social Media einen direkten Draht zur Zielgruppe und anderen Außenstehenden. Somit sind sie auch für andere Kommunikationsabteilungen dienlich und fungieren als ein Lieferant von Meinungen, Themen und Trends, aber auch als Frühwarnsystem für aufziehende, kommunikative Krisen. Daher sind Social Media auch für krisengebeutelte Unternehmen ein nützliches Instrument.

Erkennbar wird: Die inhaltliche und strategische Integration ist oftmals abhängig vom Mut der Unternehmen, ihre Kontrolle für mehr Interaktion und ungefilterte Kommunikation abzugeben. Es wird außerdem deutlich, dass Social Media – soll ihr volles Potenzial ausgeschöpft werden – eine eigene Strategie brauchen. Mit Blick auf ihre Chancen, auch in der Innenperspektive, sollte ihre Strategie übergeordneten Unternehmens- und Kommunikationsstrategien grundsätzlich folgen. Generelle Leitlinien und ihre Ausgestaltung sind Kernpunkt des folgenden Kapitels.

Fazit / Nice to know

- Neue Herausforderungen, wie komplexer werdende Unternehmensstrukturen, lassen eine ganzheitliche, integrierte Kommunikation für Firmen wichtiger werden.
- Eine zentrale Aufgabe ist dabei auch die Eingliederung von Kommunikationsmaßnahmen via Social Media. Sie findet auf struktureller und inhaltlicher Ebene statt:
- Strukturell werden insbesondere die Aufgabengebiete, die Zusammensetzung und Größe des zuständigen Teams sowie Rollenverteilungen und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern festgelegt. Inhaltlich stehen Fragen, wie die Art der genutzten Sozialen Medien, die Themenwahl, sowie die generelle inhaltliche Strategie (One Voice Policy vs. Social Media Gedanke) im Vordergrund.
- Personal- und Budgeteinsatz für die Social Media Arbeit „hinken“ bisher noch der klassischen Kommunikation hinterher. Dennoch scheinen Unternehmen ihre Bedeutung erkannt zu haben. Die Befragten bestätigten in den Interviews: ihre Abteilung werde im Vergleich mit dem Pressebereich als ebenbürtig angesehen.
- Die Digitalisierung der Kommunikation wird künftig weitere Kreise ziehen und auch die Unternehmenskommunikation verändern. So ist anzunehmen, dass in naher Zukunft mehr personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden.
- Aufgrund des niedrigen Altersdurchschnitts in Social Media Abteilungen ergeben sich damit vor allem Chancen für die nachwachsende, jüngere Generation der „Digital Natives“. Mit ihrem Einzug ins Unternehmen können alte (Kommunikations-) Strukturen aufgebrochen und neue hierarchielosere Formen implementiert werden.

Leitlinien der Social Media Arbeit

Drei Typen der strategischen Grundpositionierung

Ziel dieses Kapitels ist es, aufbauend auf den Erkenntnissen zur strukturellen und inhaltlichen Eingliederung von Social Media, der Arbeit in diesem Bereich einen strategischen Bezugsrahmen zu geben. Schließlich erfolgt die Kommunikationsarbeit in einem professionalisierten Umfeld heutzutage kaum noch ad hoc „aus dem Bauch heraus“.

Ganz im Gegenteil. Strategisch sollte die Kommunikation sein - ergo mit Leitblenden versehen, die im Tagesgeschäft Orientierung bieten. Doch an welcher Richtschnur halten Social Media Kommunikatoren aktuell fest? Oder anders gefragt: Vor welchem strategischen Hintergrund müssen wir ihre Arbeit einordnen?

Eine goldene, universelle Leitlinie gibt es in der Praxis nicht - und kann es auch nicht geben. Denn die strategische Grundpositionierung bildet sich individuell aus dem Können, Sollen und Wollen der Verantwortlichen. Sie ist

folglich ein vielschichtiges Konstrukt, das darüber hinaus meist nur implizit vorliegt.

Trotzdem lassen sich übergreifende Anhaltspunkte finden, die dann die Identifikation einer Leitlinie zulassen. Der zentralste Anhaltspunkt ist der Stellenwert von Social Media innerhalb der Organisation beziehungsweise die

generelle Ansicht zum Medium. Je nach dem, wie die Kommunikatoren

„Die goldene, universelle Leitlinie gibt es nicht.“

das neue Medium im Verhältnis zu den klassischen Medien einschätzen, lässt sich daran eine erste grobe Marschrichtung der Kommunikation ablesen. Damit einher gehen die grundsätzlichen Ziele der Kommunikationsarbeit. Auch sie liefern einen brauchbaren Anhaltspunkt, um Leitlinien zum Umgang mit Social Media zu identifizieren. Nicht zuletzt lassen die anvisierten Zielgruppen erkennen, welchen Prinzipien die Social Media Arbeit zu folgen hat. Unter Einbeziehung dieser zentralen Punkte konnten für die strategische Grundpositionierung drei

Typen bestimmt werden. Diese werden im Folgenden ausführlich vorgestellt.

Blockieren statt Diskutieren

Unter dem Motto „Blockieren statt Diskutieren“ lassen sich die Leitlinien zweier deutscher Unternehmen aus dem Bankensektor und der Pharmaindustrie zusammenfassen. Das bewusst drastisch formulierte Motto scheint auf den ersten Blick

Social Media Tools

- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook)
- Foto- und Videoplattformen (z.B. YouTube)
- Mobile Communities (z.B. Instagram)
- Foren- und Bewertungsportale (z.B. Qype)
- (Micro-)Blogs (z.B. Twitter)
- Social Bookmarking (z.B. Pinterest)
- Wikis (z.B. Wikipedia)

den gängigen Vorstellungen von Social Media völlig zu widersprechen – schließlich ist das Web 2.0 doch ein Inbegriff für Dialog und Meinungsaustausch. Woher kommt also der strategische Gedanke, die Dialogorientierung bewusst zu unterbinden?

Er erwächst bei beiden Unternehmen sehr stark aus der internen Haltung gegenüber Social Media. So teilen die interviewten Vertreter der Konzerne die Ansicht, dass das Social Web lediglich ein neuer, zusätzlicher Informationskanal zu den klassischen Medien sei und bleibe. Einen gesellschaftlichen Wandel erkennen sie lediglich darin, dass die Öffentlichkeit nun vermehrt online nach Informationen sucht, anstatt die klassischen Medien, wie die Tageszeitung, als Informationsquelle Nummer eins zu nutzen. Gerade die Wahrnehmung junger Bürger beschränke sich nach Aussagen der Interviewten oftmals auf die Online-Welt, weshalb sie auch diesen Kanal mit Informationen beliefern müssten. Das „neue klassische Medium“ – wie man Social Media demnach bezeichnen könnte – dient für sie primär als Push-

Kanal. Das heißt, Themen und Botschaften werden von Seiten der Organisation gesetzt, um dann, beispielsweise über das eigene Facebook-Profil, an den Mann oder die Frau gebracht zu werden. Zentrales Anliegen ist es dabei, mit den eigenen Themen und Posts zur Zielgruppe durchzudringen – nicht aber Gegenreaktionen hervorzurufen und auf diese eingehen zu müssen. Somit verstehen sich jene Organisationen als *Themen- und Informationslieferanten*, die zwar Diskussionen anstoßen,

jedoch kein Teil davon werden wollen. Gegebenenfalls kann bei diesem Typus eine geringe Beteiligung in Form einer Moderatoren-Rolle auftreten – jedoch nur bei organisationsnahen Sachdiskussionen.

Auch wenn jene Experten Social Media lediglich als Zusatzkanal zu den klassischen Kanälen begreifen, erkennen sie dennoch einen zentralen Unterschied: Kommunikation im Social Web lässt sich nur schwer kontrollieren! Denn immer dann, wenn die Stakeholder die Möglichkeit haben, eigene Themen zu initiieren oder auf die des Unternehmens zu antworten, wird die Kommunikation ein Stück weit aus der Hand gegeben. Die Gefahr, überhört zu werden oder gar einem elektronischen Proteststurm ausgesetzt zu sein, wächst.

Dieser Kontrollverlust, der speziell im Bankensektor schon schmerzlich erfahren werden musste, ist womöglich auch der Dreh- und Angelpunkt für jene Blockade-Manier. Denn beide Unternehmen wollen mit ihrer Leitlinie den Kontrollverlust so gering wie möglich halten. Wenngleich sich beide Unternehmen leicht in ihrem

Die Angst vor Social Media

„Es gibt einfach zu viel Angst im Umgang mit diesen Medien, weil die Leute vor allen Dingen die Negativbeispiele kennen und jeder die große Angst vor einem Shitstorm hat. Es wird aber kaum darüber nachgedacht, dass die grundsätzliche Prägung der Menschen, die sich dort mit mir auseinandersetzen, in den allermeisten Fällen positiv ist.“ (Christian Fahrenbach; PRIME Research)

Vorgehen unterscheiden. So lässt sich ein vergleichsweise rigider Umgang bei einem Vertreter der Bankenbranche identifizieren. Hier wird zum Beispiel die Pinnwand auf Facebook geschlossen oder ein starres Vier-Augen-Prinzip im Tagesgeschäft angewendet. Dabei achten die Unternehmen tunlichst darauf, keine Aussage im Web 2.0 zu tätigen, die nicht vorab intern freigegeben wurde. Die klare Vorgabe lautet: keine Meldung ohne Rückmeldung!

Shitstorm –Begriffsklärung

Herkunft: Englisch shitstorm, aus shit = Scheiße und storm = Sturm

Bedeutung: Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht.

(Duden)

„Den Kontrollverlust so gering wie möglich halten.“

Ausgelöst hat dieses Verhalten eine Reihe elektronischer Proteststürme auf das Unternehmen. Wollte es zu Beginn der Social Media Arbeit noch verstärkt in den Dialog mit den Usern treten, wurde dieses Vorhaben nach den Shitstorms aufgegeben.

Bei dem ausgewählten Beispiel der Pharmabranche erscheint der Umgang etwas gemäßiger und weniger „von oben kontrolliert“. Hier wird die Social Media Arbeit mit dem nötigen Augenmaß jedes einzelnen Mitarbeiters angegangen. Bei schwierigen Situationen zählt die individuelle Abwägung. Vor dem Löschen von User-Kommentaren wird allerdings ebenso wenig zurückgeschreckt.

Dass dies auch mit zahlreichen rechtlichen Vorschriften zusammenhängt, wird im Kapitel „Paragrafen und Richtlinien“ noch einmal ausführlich dargelegt. Festzuhalten ist aber hier bereits, dass all diese Rahmenbedingungen sowohl User als auch Kommunikationsverantwortliche an

eine sehr strikte und eingeeengte Dialogführung binden. Demzufolge kann auch gelassener kommuniziert werden – zur Not wird es eben wieder gelöscht.

Aus der Haltung, Soziale Medien seien ein neuer klassischer Kanal, ergeben sich weitere Richtlinien für den täglichen Umgang damit. So gehen die Kommunikationsverantwortlichen beispielsweise auch bei der Themenauswahl nach wie vor „in gewohnter Weise“ vor. Das heißt, die klassischen Nachrichtenwertfaktoren, wie Bedeutsamkeit oder Negativismus, werden auch

bei der Social Media Arbeit unverändert angewendet. In den für diese Studie durchgeführten Interviews ist von einer klassischen Medienarbeit die Rede und von Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit als Geheimrezept der Kommunikation. Wirklich neu ist dieses Geheimrezept allerdings nicht.

Die Ziele der Social Media Arbeit gehen damit einher. Beide Unternehmen wollen Social Media mit eigenen Informationen bestücken, die dann unverändert bei der Zielgruppe ankommen sollen. *Informati-*

Nice to know

Unternehmen mit geringer Dialogbereitschaft bespielen primär Social Media Kanäle, die keine hohe Diskrepanz mit den Erwartungen der Nutzer hervorrufen. So eignet sich beispielsweise YouTube besonders gut als zentrale Content-Plattform, da das Kommentieren von Videos für die meisten Nutzer nicht zum grundlegenden Gebrauch der Plattform zählt. Hier steht das Konsumieren und Teilen von Inhalten im Vordergrund, weniger das gemeinschaftliche Diskutieren über Inhalte. Ist folglich die Kommentarfunktion zum Video seitens des Unternehmens deaktiviert, stellt dies keinen essentiellen Bruch mit dem Userverhalten und der Nutzungserwartung dar.

onslieferant und Themeninitiator sind hier die beiden passenden Stichwörter, die in diesem Kapitel bereits gefallen sind. Wobei sich beide Unternehmen über ihre Zielgruppe im Web 2.0 kaum im Klaren sind. Eine konkrete Stakeholderorientierung scheint zu fehlen, stattdessen soll - etwas diffus - die Öffentlichkeit angesprochen werden.

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, wie stark die Leitlinien auf die Einordnung und Bewertung des Mediums zurückzuführen sind. Ein neues klassisches Medium verlangt aus Sicht der Interviewten klassische Kommunikationsmittel - und eine kontrollierte Informationsweitergabe erfordert die strategische Grundhaltung: Blockieren statt Diskutieren.

Publizieren und Adaptieren

Innerhalb der deutschen Automobilbranche lässt sich eine zweite strategische Grundhaltung identifizieren. Unter dem Motto „Publizieren und Adaptieren“ lassen sich die Verantwortlichen etwas stärker auf Social Media mit seiner Eigenlogik

ein. Dies ist auf eine andere Grundhaltung gegenüber dem Medium zurück zu führen. So vertritt das Unternehmen den Standpunkt, dass das Rieplsche Gesetz nicht mehr haltbar sei und ausgedient habe. Denn mit Social Media gäbe es nun erstmals ein Medium, das die etablierten Kanäle verdrängen würde. Sehen die eben beschriebenen „Blockierer“-Unternehmen Social Media als einen weiteren (Zusatz-) Kanal neben anderen, so wird ihnen in ei-

Rieplsche Gesetz

Kein Informationsmedium, das sich bewährt hat, kann jemals von einem anderen Medium völlig ersetzt oder verdrängt werden.

nem Unternehmen der Automobilbranche schon heute ein Leitmedien-Status zugesprochen. Denn aus Sicht eines Sprechers vermöge es kein anderes Medium, eine weltweit derart vernetzte Öffentlichkeit zu etablieren, die durch offenen Meinungsaustausch begleitet werde. Hier diskutieren die Beteiligten sogar Themen, die

zum Teil in den klassischen Medien gar nicht auftreten. Hinzu kommt, dass immer mehr Bürger von Kindheit an mit Sozialen Medien aufwachsen, was ein Außeracht lassen von ihnen nicht mehr erlaube. Somit kommt in diesem Unternehmen dem Social Web ein deutlich höherer Stellenwert zu, als den beschriebenen der Banken- oder Pharmabranche.

Gleichzeitig werden grundlegende Funktionslogiken der Sozialen Medien nicht verkannt sondern nutzbar gemacht. So hat das Unternehmen für sich entdeckt, welches enormen Vorteil es haben kann, im Social Web selbst zum Publisher zu werden. Der Kommunikationserfolg hängt nun nicht mehr vom Journalisten als Schleusenwärter ab. Das Unternehmen kann selbst die Schleusen öffnen und mit beispielsweise einem eigenen Blog auf die klassischen Medien ein Stück weit verzichten. Geschichten, die sich früher an Journalisten nicht verkaufen ließen, können nun problemlos an die Öffentlichkeit herangetragen werden.

Dieses Vorgehen scheint sich dabei besonders gut fernab der reinen Fakten- und Informationslieferung zu bewähren. So setzen die Verantwortlichen besonders auf emotionale aber glaubwürdige Unternehmensgeschichten, die Transparenz bieten und sich von den Inhalten der Tageszeitung & Co. abheben. Schließlich wollen sie es anders machen als die klassischen Medien. An dieser Stelle wird die erste Hälfte der strategischen Grundpositionierung deutlich. Die Kommunikationsverantwortlichen sollen sich in einer aktiven Rolle als Publisher beziehungsweise noch etwas genauer als (Geschichten-) *Erzähler* begreifen.

Die zweite Hälfte der Grundpositionierung – das „Adaptieren“ – soll verdeutlichen, wie dienliche Elemente des Mediums für das Geschichtenerzählen sinnvoll angepasst werden. So nutzen die Verantwortlichen bewusst multimediale Aufbereitungsmöglichkeiten oder einen lebensnahen Sprachstil. Dies soll letztendlich auf einen hohen Glaubwürdigkeitsfaktor der Kommunikation einzahlen, der im Web 2.0 maßgebend ist.

Allerdings wird nicht mit allen Erscheinungen des Social Web so spielerisch umgegangen. Denn auch jener Vertreter aus der Automobilbranche scheut nach wie vor den Kontrollverlust im Web 2.0. So sind die Kommunikationsverantwortli-

Grundfunktionen Web 2.0

- Publishing (Veröffentlichen)
- Sharing (Teilen)
- Networking (Netzwerken)
- Localization (Lokalisieren)
- Buying (Kaufen)
- Playing (Spielen)

Das Web 2.0 ist maßgeblich davon geprägt, dass User eigene Inhalte veröffentlichen können und diese dann zeitlich unbegrenzt mit anderen Usern austauschen können – es dominiert eine many-to-many-Kommunikation.

chen darauf bedacht, die neu gewonnene Position des Publishers zeitnah nicht wieder an die User abzugeben. Sie versuchen daher jene Eigenart des Mediums (jeder kann zum Autor werden) so weit wie möglich einzugrenzen. Dies geschieht beispielsweise durch klare Kommentarrichtlinien und Spielregeln auf dem eigenen Blog. Dies zeigt, wie sich die Verantwortlichen den Vorteilen Sozialer Medien, wie dem der Multimedialität, gerne bedienen, um die eigene Kommunikationsarbeit zu unterstützen. Die vermeintlich hinderlichen Elemente werden hingegen so weit wie möglich umgangen. Somit findet eine individuelle Adaption des Mediums statt, die diesen Typus kennzeichnet.

Folglich kann festgehalten werden, dass das Ziel dieser Social Media Arbeit darin liegt, im Web 2.0 mit eigenen Inhalten präsent zu sein und dies möglichst glaubwürdig. Eine basale Eigendynamik des Mediums wird hierfür gewährt, um auch den Nutzungserwartungen der User entgegenzukommen. Bei diesem Typus wird das Medium viel stärker instrumentalisiert, als es beim ersten Typus je der Fall

sein kann. Dies geschieht jedoch immer vor dem Hintergrund, diejenigen Elemente für die eigene Arbeit zu adaptieren, die es erlauben, Herr über die eigenen Inhalte zu bleiben. Als Richtlinie können deshalb die Schlagworte „Publizieren und Adaptieren“ dienen.

Kommunizieren und Internalisieren

Eine dritte Leitlinie konnte in einem Unternehmen der Chemiebranche identifiziert werden. Sie kann mit dem Motto „Kommunizieren und Internalisieren“ beschrieben werden. Damit bildet der dritte Typ einen klaren Gegenpol zum ersten und stellt im Wesentlichen eine Weiterentwicklung des zweiten Typus dar. So wird auch in besagtem Unternehmen die Ansicht vertreten, dass Soziale Medien immer unumgänglicher werden und schon heute einen Leitmedien-Status innehaben. Die hohe Sichtbarkeit von Social Web Inhalten durch Suchmaschinenrankings und Ähnlichem erfordert es zudem, strategisch tätig zu werden. Der interviewte Kommunikationsexperte betont insbesondere die Dialogbereitschaft, die unabdingbar sei,

um im Social Web erfolgreich kommunizieren zu können. Dabei würden im Moment die technischen Möglichkeiten noch die tatsächliche Nutzung der Kanäle übersteigen. Mit anderen Worten: Schon heute ist technisch weitaus mehr möglich, als für die Kommunikationsarbeit aktuell genutzt wird. Demzufolge unterstreicht er auch folgende Handlungs-Maxime:

1. Neue Logiken und Funktionsweisen müssen früh erkannt werden.
2. Kommunikatoren dürfen vor dem Neuen nicht zurückschrecken, sondern müssen sich darauf einlassen.

In diesem Punkt zeigt sich der Kontrast zur ersten Leitlinie „Blockieren statt Diskutieren“ am deutlichsten. Letztlich ist es gerade dieses Verschließen gegenüber den Social Media Logiken, das den ersten Typus kennzeichnet. Doch genau vor jenem sehr vorsichtigen Umgang mit dem Medium warnt der Kommunikationsexperte der Chemiebranche. Ihm zufolge sollen die Gesetzmäßigkeiten des Social Web als Chance verinnerlicht werden. Wie dies

aussehen kann, wird später noch Bestandteil des Kapitels sein.

Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass das Motto „Publizieren und Adaptieren“ schon deutlich näher an diese Grundhaltung heran reicht. Schließlich haben die Vertreter beider Positionen erkannt, dass sich Social Media nur bedingt mit den klassischen Medien vergleichen lassen. Immerhin werden in dem beschriebenen Auto-

mobilunternehmen auch schon einige Elemente für die eigene Kommunikationsarbeit adaptiert. Jedoch findet auch hier kein vollständiges Einlassen auf das Medium statt. Starre Kommentarrichtlinien (siehe oben) sind nur ein Beispiel für die bestehende Angst vor dem Kontrollverlust. Das Ende einer One-Voice-Policy im Social Web hat auch der Kommunikationsexperte des Chemiekonzerns erkannt. Allerdings versucht er nicht, sich mit aller

Nice to know

Auch für B-to-B-Unternehmen kann sich ein Auftritt im Social Web lohnen, obwohl die User keine direkten Geschäftsbeziehungen zur Organisation unterhalten. Ein deutscher Chemiekonzern zeigt, welcher strategische Grundgedanke sich dahinter verbirgt: Die Social Media Präsenz dient dazu, sich in der breiten Öffentlichkeit frühzeitig eine Legitimationsgrundlage zu schaffen, als Prävention für den Krisenfall. Da die Chemiebranche auf ein besonders sensibilisiertes Umfeld trifft, ist es ratsam Diskussionen proaktiv abzufangen – und zwar dort, wo sie entstehen: In der Gesellschaft. Mittels gezieltem Issuemanagement kann es gelingen, einen Schritt voraus zu sein. Zusätzlich wird das Prinzip verfolgt, das Sprechen nicht den anderen zu überlassen. Eine professionelle Social Media Präsenz bildet einen sichtbaren und wichtigen Gegenpol.

Gewalt dagegen zu stemmen. Wenn er den Kontrollverlust über die Kommunikation und die Inhalte nicht verhindern kann, so möchte er sie zumindest reduzieren. Dabei folgt er dem Prinzip einer langfristig ausgelegten Strategie, die er als am besten dafür geeignet hält. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn man die per se vorhandene Schnellebigkeit des Mediums bedenkt. Eine auf lange Frist geplante Herangehensweise und eine permanente Kommunikation könne das Phänomen Social Media aus Sicht des Experten wieder steuerbar machen.

Mit dieser Grundhaltung gehen die Ziele der Social Media Arbeit einher. So möchte sich der Kommunikator ganz deutlich als *Dialogpartner* positionieren und damit einen strategischen Wertbeitrag für das Unternehmen liefern. Denn wer den Dialog proaktiv suche und gestalte, könne sich von den Bürgern eine „licence to operate“ einholen. Die eigenen Geschäftshandlungen sind somit aus der Gesellschaft heraus abgesichert. Dieser Leitgedanke lässt

ebenfalls erkennen, dass alle Tätigkeiten einen klaren Stakeholderbezug aufweisen. So werden beispielsweise verstärkt Nicht-Regierungs-Organisationen als sehr aktive Stakeholdergruppe in den Blick genommen, um hier frühzeitig reputationsgefährdende Aktivitäten aufzuspüren (siehe hierzu Kapitel: „Social Media Monitoring“).

„Als Dialogpartner positionieren.“

Erfolgreiche Kommunikation im Web 2.0 – also folgenreiche Kommunikation im Sinne einer

Handlungsabsicherung – setzt eine Verinnerlichung der Social Media Logik voraus. Dies ist bereits an anderer Stelle im Text angeklungen und soll nun etwas näher beleuchtet werden.

So etablierte der beschriebene Chemiekonzern schon sehr früh - und damals beispiellos - eine eigene Blogkultur in der internen Informations- und Kommunikationsstruktur. Dies trug ganz wesentlich zur Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich der Chancen des Social Webs bei. Ein eingerichtetes Blog

bündelte das gesamte Wissen fortan und optimierte beispielsweise Ideenfindungsprozesse über mehrere Standorte und Abteilungen hinweg. Schritt für Schritt wurden die Mitarbeiter auf allen Ebenen an die Vorteile des Bloggens herangeführt und erlernten den Umgang mit dem neuen Kommunikationstool. Schnell entwickelte sich ein Netzwerk, das den effizienten Austausch über alle Geschäftsbereiche hinweg ermöglichte. Die Zeit von kommunikativen Einbahnstraßen war somit vorbei und eine neue Unternehmenskultur geschaffen.

Über die Anpassung der internen Kommunikationswege wurde somit die Social

Media Kultur verinnerlicht. Nur so konnten Austauschprozesse und eine Dialogorientierung auch für die externe Kommunikation als Chance begriffen werden. Demzufolge hängen die Leitlinien der Social Media Arbeit und ihre Professionalität entschieden von der jeweilig gelebten Unternehmenskultur ab. Der interviewte Chemiekonzern hat sein Geheimrezept in einer internen Blogkultur gefunden.

Es verwundert folglich nicht, dass diese Verinnerlichung ein Teil der strategischen Grundpositionierung ist. Daneben gilt eine klare Dialogorientierung als Richtschnur – getreu dem Motto „Kommunizieren und Internalisieren“.

Fazit / Nice to know

- Um die Kommunikationsarbeit im Bereich Social Media strategisch einzubetten, benötigen die Unternehmen zentrale Leitlinien.
- Je nach Stellenwert der Sozialen Medien, den grundsätzlichen Kommunikationszielen und den Prinzipien bei der Kommunikation im Web 2.0, gibt es in der Praxis verschiedene Vorgaben.
- Das Beispiel zweier Unternehmen aus der Banken- und Pharmabranche zeigt, wie Soziale Medien als „neues klassisches Medium“ gesehen werden. Die Social Media Verantwortlichen sehen sich selbst nur als Informationslieferant und Themeninitiator. Aus Angst davor, die Kontrolle über den Dialog zu verlieren, wird dieser mit den Usern nicht nur umgangen, sondern durch Löschen von Beiträgen sogar ausgeschaltet – getreu dem Motto: „Blockieren statt Diskutieren“.
- Unternehmen, die dem Leitsatz „Publizieren und Adaptieren“ folgen, stehen den Sozialen Medien offener gegenüber. Die Kommunikationsverantwortlichen sehen sich hier als Publisher oder gar (Geschichten-) Erzähler. Auch sie sind dabei bestrebt, diese Position nicht an die Online Community abzugeben. Dialog wird aber insoweit gewährt, wie es die Usererwartung erfüllt und zugleich eigene Inhalte glaubwürdig erscheinen lässt.
- Der dritte Typus stellt den Dialog mit den Usern klar in den Vordergrund. Neue Logiken und Funktionsweisen des Web 2.0 werden erfasst und systematisch in die Unternehmenskultur eingebettet. Auf diese Weise soll die „licence to operate“ bei internen, wie auch bei externen Stakeholdern erreicht und die Leitlinie „Kommunizieren und Internalisieren“ verfolgt werden.

Paragraphen und Richtlinien

Rechtliche Rahmenbedingungen im Social Web

Neben den zentralen Leitlinien, die einen strategischen Rahmen für die Kommunikationsarbeit in Social Media bieten, gilt es weitere – außerhalb des Unternehmens festgelegte – Grundsätze zu beachten. Die Rede ist von rechtlichen Rahmenbedingungen. Denn, so beschrieb es ein interviewter Unternehmensvertreter klar: „Das Internet stellt keinen rechtsfreien Raum dar.“ Diese Worte gewinnen gerade im Zusammenhang mit der erst kürzlich veröffentlichten NSA-Affäre an Aktualität. Während auf Facebook & Co. stets die Devise galt, alles im Detail mitzuteilen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, findet langsam auch bei den Usern ein Umdenken statt. Viele zeigen sich heute skeptischer und eher zurückhaltend.

Doch die Thematik ist nicht erst seit Edward Snowden brisant, gerade im geschäftlichen Bereich war sie stets von großer Bedeutung. Denn das Internet kann man eben nicht losgelöst und als In-

sel ohne Paragraphen ansehen. Vielmehr ist es eine Art Schnittstelle, da alle Rechtsgebiete in gewisser Weise Anwendung im Internet finden. Somit sollten sich gerade Unternehmen darüber informieren, welche rechtlichen Probleme auf den Plattformen auftauchen könnten und wie man mit diesen im Krisenfall umgeht.

Möchte man sich dem Thema widmen, gilt es, alle vom Gesetzgeber erlassenen Gesetze im Hinterkopf zu behalten und grob einordnen zu können. Das vorliegende Kapitel erhebt nicht den Anspruch, das „Internetrecht“ in seiner Gänze darzustellen, vielmehr sollen erste Hinweise für dieses sensible Themenfeld gegeben werden.

Es lassen sich fünf Rechtsgebiete identifizieren, die eine besonders hohe Relevanz aufweisen: Das Datenschutz-, das Urheber-, das Straf-, das Wettbewerbs- und das Namens- und Markenrecht.

Datenschutzrecht

Zu allererst sei das Datenschutzrecht genannt. Dieses betrifft, gerade im Hinblick auf die erfolgten Abhöraktionen, einen unabdingbareren Bereich zum Schutz des Bürgers. Beim Datenschutzrecht gilt es drei verschiedene Gesetzestexte zu beachten: Das Telekommunikationsgesetz (TKG), das Telemediengesetz (TMG) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

§ 5 TMG: Allgemeine Informationspflichten

(1) Diensteanbieter haben für geschäftsmäßige, in der Regel gegen Entgelt angebotene Telemedien folgende Informationen leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar zu halten:

Während das TKG beim Datentransport von A nach B Anwendung findet, tritt das TMG bei den Bestands- und Nutzungsdaten in Kraft. Das TMG ist gerade in Bezug

1. den Namen und die Anschrift, unter der sie niedergelassen sind, bei juristischen Personen zusätzlich die Rechtsform, den Vertretungsberechtigten und, sofern Angaben über das Kapital der Gesellschaft gemacht werden, das Stamm- oder Grundkapital sowie, wenn nicht alle in Geld zu leistenden Einlagen eingezahlt sind, der Gesamtbetrag der ausstehenden Einlagen, [...]

auf die Impressumspflicht bindend (§ 5 TMG). Das BDSG hingegen beschäftigt sich mit Inhaltsdaten und ist oft bei Fällen, in denen das Recht auf informationelle Selbstbestimmung oder das Recht auf Gewährleistung der Vertraulichkeit und Integrität informationstechnischer Systeme eingefordert wird, in Betracht zu ziehen. Von Fall zu Fall ist jedoch zu prüfen, welches Gesetz greift und anzuwenden ist.

Urheberrecht

Neben dem Datenschutz ist ferner auch das Urheberrecht ein zentrales Thema im

Internet. Gerade die aus dem Allgemeinen Persönlichkeitsrecht (APR) abgeleiteten Rechte, wie das Recht am eigenen Bild und das Recht am eigenen Wort, dürften in Bezug auf die Arbeit im Social Web von Interesse sein. So darf man beispielsweise keine erkennbaren Fotos Dritter ohne deren Zustimmung hochladen. Die Erkennbarkeit ergibt sich jedoch nicht nur aus den Gesichtszügen und sonstigen charakteristischen Besonderheiten, sondern kann auch aus einer aussagekräftigen Bildunterschrift resultieren. Die Veröffentlichung eines Fotos in einem sozialen Netzwerk ist daher bereits vor der Aufnahme klarzustellen. Ausnahmen bilden die in § 23 Kunsturhebergesetz (KUG) aufgeführten Situationen. So dürfen Bildnisse aus dem Bereich der Zeitgeschichte (z.B. die Bundeskanzlerin), Bilder, auf denen Personen nur als Beiwerk erscheinen und Bilder von Versammlungen ohne die Zustimmung der Betroffenen publiziert werden. Generell gilt jedoch: Wer aktiv in sozialen Netzwerken unterwegs ist, sollte stets das APR bedenken. Unterlassungs- und Schadenersatzansprüche könnten andernfalls die Folge sein.

Strafrecht

Als drittes großes Rechtsgebiet sei das Strafrecht genannt. Gerade Forenbetreiber haben mit strafrechtlichen Aspekten zu kämpfen und müssen sich oftmals als Störer verantworten. Veröffentlicht etwa ein Forennutzer pornographische oder andere rechtswidrige Inhalte, so hat der Forenbetreiber zwar nicht selbst die Rechtsverletzung begangen, jedoch einen kausalen Tatbeitrag geleistet, da er die Gefahrenquelle eröffnet hat. Der BGH hat sich jedoch gegenüber dem Forenbetreiber für die mildere Störerhaftung entschieden. Somit müssen diese erst tätig werden, sobald sie von der Rechtsverletzung erfahren haben (siehe § 10 TMG). Eine permanente Überwachung des Forums wird nicht gefordert, jedoch existieren einige zumutbare Prüfpflichten. „Beleidigungen, Verleumdungen und üble Nachrede muss der Betreiber einer Seite unverzüglich nach Kenntnis löschen. Da hab ich gar keine andere Wahl“, erklärt ein Sprecher aus der Automobilbranche.

Auch bei unternehmerischen Facebook-

oder anderen Social Media Accounts sollte man sich der Eigenschaft als Störer bewusst sein und offensichtlich rechtswidrige Inhalte umgehend entfernen.

§ 10 TMG: Speicherung von Informationen

Diensteanbieter sind für fremde Informationen, die sie für einen Nutzer speichern, nicht verantwortlich, sofern

(1) sie keine Kenntnis von der rechtswidrigen Handlung oder der Information haben und ihnen im Falle von Schadensersatzansprüchen auch keine Tatsachen oder Umstände bekannt sind, aus denen die rechtswidrige Handlung oder die Information offensichtlich wird, oder

(2) sie unverzüglich tätig geworden sind, um die Information zu entfernen oder den Zugang zu ihr zu sperren, sobald sie diese Kenntnis erlangt haben.

Wettbewerbsrecht

Auch das Wettbewerbsrecht spielt im Social Media Bereich eine wichtige Rolle. Zu beachten sind primär die Zusendung von Werbebotschaften (§ 7 UWG) und das Spaming. In Zukunft wird ein immer stärkeres Spam-Aufkommen in und über die sozialen Netzwerke erwartet. Für die Verbreitung von Werbung im Social Web bedarf es daher der Zustimmung der Empfänger mittels Opt-In-Lösung. Diese beschreibt ein Verfahren, bei dem der Verbraucher die Werbekontaktaufnahme explizit bestätigen muss.

Nachdem heutzutage sehr viele Unternehmen ihre Konkurrenten auf Social Media Plattformen beobachten und jede Gelegenheit nutzen, den Wettbewerber abzumahnen, sollte in jeder Organisation eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Thematik „Wettbewerbsrecht“ stattfinden.

Namens- und Markenrecht

Das Namens- und Markenrecht sei an dieser Stelle mit besonderer Betonung er-

wähnt. Dieses fällt bei der Registrierung von Domains ins Gewicht. Wer sich z.B. einen Domainnamen für sein Blog sichern möchte, sollte die namensrechtlichen Regularien kennen. Prinzipiell gilt bei der

§ 12 BGB: Namensrecht

Wird das Recht zum Gebrauch eines Namens dem Berechtigten von einem anderen bestritten oder wird das Interesse des Berechtigten dadurch verletzt, dass ein anderer unbefugten gleichen Namen gebraucht, so kann der Berechtigte von dem anderen Beseitigung der Beeinträchtigung verlangen. Sind weitere Beeinträchtigungen zu besorgen, so kann er auf Unterlassung klagen.

DENIC (Deutsches Network Information Center), die sich um die Verwaltung der Top-Level Domain „de“ kümmert, das *first-come, first served*-Prinzip. Dabei gibt es jedoch namens- und markenrechtliche Einschränkungen. Das Prioritätsprinzip

gilt nur soweit der Name nicht Rechte Dritter verletzt.

Soweit der Account-Name bei Social Media markenrechtlichen Schutz genießt, kommen Ansprüche gemäß des Markengesetzes in Betracht (§ 14 MarkenG). Ein in den Sozialen Medien sehr häufig zu beobachtendes Phänomen stellt der Identitätsdiebstahl dar. Fake-Accounts werden nicht nur im Privaten erstellt. Auch große Unternehmen haben mit solchen urheberrechtlichen Verletzungen zu kämpfen.

Nachdem bereits einige erste Anhaltspunkte und Rechtsgebiete im Vordergrund standen, werden nun rechtliche Details in bestimmten Branchen genannt. Hierbei sollen zunächst gesetzliche, also explizite Richtlinien vorgestellt werden, bevor die quasi-gesetzlichen, eher impliziten ethischen Vorgaben Thema sind.

Branchenspezifika

Die zuvor beschriebenen Rechtsgebiete gelten branchen- und unternehmensübergreifend. Für einige Bereiche existieren jedoch zudem spezifische Vorgaben. So-

wohl eine medizinische als auch eine finanzielle Beratung darf generell nicht auf Social Media Plattformen erfolgen. So ist die Social Media Kommunikation von Beratungsunternehmen (Finanz- oder Versicherungsbranche), aber auch der Gesundheitsbranche (Krankenhäuser, Pharmaunternehmen, Medizintechnikunternehmen) stark eingeschränkt. Während andere Großunternehmen, wie beispielsweise die Automobilbranche, permanent über ihre Neuheiten und Innovationen berichten dürfen, herrscht im Gesundheitsbereich eine Art „Redeverbot“. Der Schutz der Bürger steht hierbei im Vordergrund, denn der medizinische Rat darf nur von einem Arzt erteilt werden.

Im Folgenden soll nun auf die besonders sensible Pharmabranche genauer eingegangen werden. Denn, wie bereits angedeutet, stehen die Kommunikatoren hier vor hohen Herausforderungen. Der Umgang damit ist daher besonders spannend – eine klassische Social Media Kommunikation kann nicht realisiert werden.

Die Pharmabranche – Starke Regulierungen durch HWG und AMG

Um die Kommunikation im Pharmabereich besser verstehen und beschreiben zu können, muss man sich zwei Gesetzestexte genauer ansehen: das Arzneimittelgesetz (AMG) und das Heilmittelwerbe-gesetz (HWG).

Das AMG legt generell die Verschreibungspflicht des Arzneimittels fest, das HWG die Verschreibungspflicht innerhalb der Fachkreise. Mit den beiden Gesetzen wird der Gefahr der Selbstmedikation begegnet. Als Folge dürfen nur ausgewählte Fachkreise Medikamente verschreiben – Pharmaunternehmen gehören nicht dazu.

§ 10 HWG

(1) Für verschreibungspflichtige Arzneimittel darf nur bei Ärzten, Zahnärzten, Tierärzten, Apothekern und Personen, die mit diesen Arzneimitteln erlaubterweise Handel treiben, geworben werden.

§ 48 AWG: Verschreibungspflicht

(1) Arzneimittel, die

1. durch Rechtsverordnung nach Absatz 2, auch in Verbindung mit den Absätzen 4 und 5, bestimmte Stoffe, Zubereitungen aus Stoffen oder Gegenstände sind oder denen solche Stoffe oder Zubereitungen aus Stoffen zugesetzt sind, dürfen nur bei Vorliegen einer ärztlichen, zahnärztlichen oder tierärztlichen Verschreibung an Verbraucher abgegeben werden.

Aus diesen beiden Gesetzestexten folgt, dass sich die Pharmaunternehmen gemäß den Vorgaben verhalten müssen. Auf Nebenwirkungsanfragen müssen sie innerhalb von 48 Stunden reagieren. Sobald eine solche Anfrage über Soziale Medien an ein Unternehmen herangetragen wird, muss diese umgehend an die zuständige Fachabteilung weitergeleitet werden. Der Beitrag auf Facebook & Co. wird anschließend sofort gelöscht. Im Regelfall erfolgt

noch eine persönliche Nachricht an den User, mit der Bitte, sich an seinen Arzt zu wenden. Wird ein medizinischer Rat im Social Web gefordert, gilt die gleiche Vorgehensweise: Über ihre verschreibungspflichtigen Produkte dürfen sich die Unternehmen nicht äußern, da sie andernfalls eine Medikation verschreiben würden (widerspricht § 48 AWG).

Löschen erlaubt

Die Vorgehensweise, den Userbeitrag intern weiterzuleiten und anschließend zu löschen, mag zwar gesetzlich gerechtfertigt sein. Für die User im Netz stellt sie jedoch eigentlich ein No-Go dar und widerspricht dem Verständnis vieler von Sozialen Medien als Dialogplattform. Das Löschen eines Beitrags kommt für sie einer Zensur gleich.

Gemäß den gesetzlichen Richtlinien konform zu handeln und gleichzeitig auf Nachfragen und Informationsbedürfnisse der Konsumenten einzugehen, stellt eine Gratwanderung für die Pharmaunternehmen dar. Generell gilt, dass ein Beitrag zu löschen ist, sobald er als kritisch im Sinne

des AMG oder HWG angesehen wird. Die Pharmabranche kann sich dabei stets auf die gesetzliche Legitimation des Verhaltens beziehen.

Aus den rechtskräftigen Einschränkungen lassen sich sowohl Vor- als auch Nachteile ableiten. Zunächst sollen Erstere genannt werden.

Vorteile durch die Einschränkungen

Aus den Richtlinien resultiert ein enormer Handlungsspiel-

raum. Wie beschrieben, können die Unternehmen selbst über das Löschen von Beiträgen entscheiden. Generell lässt

sich daher festhalten, dass die Kommunikation stark kontrolliert werden kann. Die Unternehmen können frei entscheiden, welcher Beitrag unter die Richtlinie fällt und auch jene löschen, die vielleicht von rechtlicher Seite gar nicht als derart kritisch anzusehen sind. Während sich andere Unternehmen den heiklen Kommenta-

ren in Bezug auf ihre Produkte oder ihrem Service stellen müssen, kann die Pharmabranche diese ohne Konsequenzen löschen. Hier können somit ohne große Stellungnahmen jegliche Einwände beseitigt werden. Beschwerden oder gar die mögliche Entstehung eines Shitstorms werden dadurch bereits im Keim erstickt.

Es sei jedoch betont, dass die Vorzüge für alle Branchen gelten, die sich an rechtliche Richtlinien hinsichtlich der Beratung und

Kommunikation im Social Web halten müssen. Gerade im hochsensiblen Pharmabereich herrscht daher Gleichberechtigung: gleiche Voraussetzungen für jeden.

Hält man sich nicht an die Bestimmungen, so sind Sanktionen in Form von Geldstrafen zu erwarten. Ein möglicher Fehltritt bleibt meist nicht unbemerkt, denn die „Großen der Branche“ beobachten sich und schwärzen sich sogar gegenseitig an.

„Wir sind eine der am stärksten regulierten Branchen, auch hinsichtlich der Kommunikation.“

Für diese Unternehmen stellt sich somit erst gar nicht die Frage, wie man auf kritische Beiträge reagiert. Denn diese können unkompliziert aus den eigenen Social Media Angeboten entfernt werden. Die meisten Unternehmen geben zur Erklärung ihrer Vorgehensweise in einem gesonderten Reiter eine Art Stellungnahme ab. Im Abschnitt „Praxislösung“ wird ein Beispiel für solch eine Erklärung gegeben.

Nachteile durch die gesetzlichen Vorgaben

Was auf den ersten Blick ein Vorteil ist, erweist sich auf den zweiten jedoch auch als Nachteil. Die Vorgaben ermöglichen nicht nur ein problemloses Löschen der Beiträge, sie schränken in gleicher Weise die Kommunikation generell stark ein. Denn der breite Handlungsspielraum bezieht sich nur auf das Löschen der Beiträge, nicht auf die Kommunikation an sich. Wie bereits in diesem Kapitel beschrieben, dürfen die Konzerne nicht über ihre verschreibungspflichtigen Produkte kommunizieren. Dadurch werden auf den Social Media Plattformen eher Veranstaltungen

oder Nachrichten aus dem Bereich Gesundheit thematisiert, als das Unternehmen und die Produkte im Detail.

Das redaktionelle Schaffen ist somit vielen Bestimmungen unterworfen. Für die alltägliche Arbeit ist zudem eine starke Absprache mit der Rechtsabteilung notwendig. „Nur so kann man sicher gehen, dass man sich innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen bewegt“, so ein Sprecher eines deutschen Pharmakonzerns im Interview. Die zuständige Abteilung überprüft die als kritisch anzusehenden Kommentare oder Beiträge und gibt Handlungsempfehlungen. Die enge Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung ist sowohl ein organisatorischer als auch finanzieller Aufwand.

Praxislösung: Wirkliche Transparenz für die User?

Wie bereits erläutert wurde, entspricht der Umgang mit kritischen Posts nicht dem üblichen Social Media Verhalten. Viele User könnten das Löschen ihres Beitrags als Unverschämtheit und Nicht-Bereitschaft zum Dialog auffassen. Um

dies zu vermeiden, wird mit Hilfe eines gesonderten Reiters sowohl der Umgang im Social Web beschrieben als auch genau erläutert, welche Posts gestattet und welche inakzeptabel sind. Zudem wird eine Service-Hotline angegeben, an die man sich mit Nachfragen zu Medikamenten oder anderen Anliegen wenden kann. Der auf den Plattformen eingesetzte Reiter schafft Transparenz, erklärt die Vorgehensweise und lässt den User nicht im Unklaren. Das Verhalten des Unternehmens wird daher nachvollziehbarer und kann als konsequent angesehen werden. Beispielhaft liegt der Aufklärungstext des

Unternehmens Bayer HealthCare AG vor.

Diese Praxislösung ist zum einen sehr lobenswert. Zum anderen pauschalisiert sie jedoch stark. Indem sich die Konzerne alle Handlungsoptionen offenhalten, wird ihr Verhalten willkürlich und wenig transparent. Kritik von Seiten der User hinsichtlich des Löschens der Kommentare ist daher verständlich, auch wenn sie kaum Folgen nach sich ziehen wird. Denn eine unternehmerische Stellungnahme wird umgangen, indem die heiklen Kommentare einfach gelöscht werden. Von Dialog kann daher nicht wirklich die Rede sein. Ein

However, being a company in a very sensitive and regulated industry, we have to follow some specific rules under which we have to operate in any kind of communication channel. Additionally, our products are used to treat serious medical conditions. That is why we take great care to avoid unmonitored or unverified medical advice being posted here. Therefore Bayer HealthCare reserves the right to remove posts, comments, pictures or videos from our wall at its sole discretion, when they are not consistent with our guidelines or the regulatory rules of our industry. This might be not very Web 2.0 – but as a healthcare company, we have the responsibility to manage our facebook page appropriately in line with the existing regulations.

https://www.facebook.com/healthcare.bayer/app_183776128405436,

Verantwortlicher aus der Pharmabranche brachte seine Einstellung zu dem Thema auf den Punkt: „Unsere Hater kann ich nicht in Liker umwandeln. [...] Die, die uns nicht mögen, werden uns auch morgen nicht mögen.“ Diese Einstellung wirkt ungewöhnlich für eine derart hochsensible Branche. Kritik in den Sozialen Medien begegnet man offenbar entspannt. Dieses Verhalten mag zunächst unbedacht wirken. An der Wahrnehmung des betreffenden Unternehmens in der Öffentlichkeit ändert es jedoch nichts. Kritik ist nicht erkennbar – zumindest nicht am Kommunikationsstil in den Sozialen Medien.

Ein Verbesserungsvorschlag wäre jedoch, den Aufklärungstext in mehreren Sprachen zu veröffentlichen. Damit könnte eine größere Verständlichkeit, gerade bei rechtlichen Rahmenbedingungen, gewährleistet werden.

Implizite Richtlinien

Neben den gesetzlichen Richtlinien existieren in Unternehmen auch implizite, sogenannte quasi-gesetzliche Bestimmungen. Diese werden zumeist direkt von der

Unternehmensleitung vorgegeben und gelten im Unternehmen genauso wie die gesetzlichen Vorgaben. Nachdem das vorliegende Kapitel generell den Blick auf Richtlinien werfen möchte, werden nun auch noch abschließend implizite genannt.

Gerade im Social Media Bereich sind diese von großer Bedeutung. Denn während die Gesetze festlegen, welche Taten bestraft werden, geben die quasi-gesetzlichen Vorgaben Anhaltspunkte für das richtige Benehmen. „Wir haben eine Verhaltensrichtlinie und entsprechend dieser haben sich die Mitarbeiter korrekt in der Öffentlichkeit zu verhalten“, so ein Verantwortlicher aus der Pharmabranche. Gerade der Umgang mit Beiträgen in Sozialen Medien setzt eine Richtlinie voraus, da man als Unternehmen einheitlich auftreten und einen ähnlichen Kommunikationsstil pflegen sollte. Man kann auch die bereits angesprochenen Kommentarrichtlinien für die User als implizite Vorgaben ansehen, da sie auf keinerlei Gesetzen beruhen. Vielmehr geht es um die generelle Vorstellung davon, welche Kommentare als adäquat angesehen werden. Hierbei wird

stets ein höflicher Umgangston hervorgehoben und darauf hingewiesen, dass Beleidigungen und Schmähkritik nicht geduldet werden. Im strafrechtlichen Absatz wurde bereits das Löschen derartiger Beiträge angeführt.

Für die Unternehmen wird es in Zukunft wichtig sein, sowohl explizite als auch implizite Richtlinien festzulegen, um den

Mitarbeitern eine Richtung aufzuzeigen und auch zum Beispiel im Falle einer Krise konkrete Anhaltspunkte für die Vorgehensweise zu haben. Welche kommunikativen und sonstigen Herausforderungen in einem solchen Fall überdies zu überwinden sind, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

Fazit / Nice to know

- Für die tägliche Arbeit in Sozialen Medien sollte man einige Grundlagen des Datenschutzes-, Straf-, Urheber-, Wettbewerbs- und Namens- bzw. Markenrechts kennen.
- Jede einzelne Branche weist spezifische Richtlinien auf. So wird zum Beispiel die hochsensible Pharmabranche durch das AMG und HWG reguliert. Beide Gesetze haben Auswirkungen auf die Kommunikation im Social Web.
- Pharmaunternehmen sind dazu verpflichtet, kritische Beiträge, die Bezug auf Medikamente nehmen, zu löschen. Beiträge, die als inadäquat angesehen werden, können daher umgehend entfernt werden. Doch das bedeutet auch Einschränkungen für die Unternehmen in ihrer Kommunikation. Denn über verschreibungspflichtige Produkte darf nicht gesprochen werden.
- Implizite Richtlinien beziehen sich vor allem auf den Umgang der Mitarbeiter mit den Beiträgen und der korrekten Verhaltensweise in spezifischen Situationen.
- Mittels spezieller Reiter wird versucht, den Usern das durch rechtliche Rahmenbedingungen ausgelöste Verhalten zu erklären und transparent zu machen.

Social Media Krisen

Entstehung und Umgang mit Issues in den Sozialen Medien

1. Bedeutung von Social Media Krisen in Unternehmen

Eine gut strukturierte und arbeitsfähige Organisationseinheit, klare strategische Leitlinien, die für konsistentes Handeln sorgen und gesetzliche Vorgaben sowie implizite Richtlinien, die der Social Media Arbeit einen weiteren Rahmen geben – dies alles soll – wie beschrieben – dazu beitragen, kommunikative und andere Krisen zu verhindern. Die Geschwindigkeit des digitalen Wandels bereitet vielen Unternehmen allerdings nach wie vor Schwierigkeiten. Auch dies wurde eingangs bereits ausgeführt. Und so endet die Überforderung mit der Schnelligkeit oder anderen Eigenschaften Sozialer Medien immer wieder auch in Social Media Krisen. Unternehmen müssen dann – jeweils für sich – den richtigen Umgang damit finden.

Mit dem Social Web ist eine neue und reiche Informationsquelle, Kommunikation und Interaktion entstanden. Dies hat auch Auswirkungen auf die Reputation eines Unternehmens: Sie ist nicht mehr nur von

der eigenen Selbstdarstellung durch Unternehmenswebsites geprägt. Denn immer mehr Nutzer tauschen sich öffentlich in den Social Media über ihre Erfahrungen mit Unternehmen aus. Dies birgt aber auch Potential für Krisen.

Laut Theorie tritt eine solche dann ein, sobald ein Issue starke Aufmerksamkeit in der öffentlichen Wahrnehmung gewinnt. Begegnet man diesem zudem mit einer mangelhaften Krisenkommunikation, kann es zur Schädigung der Unternehmensreputation kommen. Dies wurde bereits in der Einleitung beschrieben. Dass dies auch eine schlechte Ausgangsbasis für die nächste Krise bedeutet, soll an dieser Stelle noch einmal betont werden. Denn demnach verstärken Social Media bereits bestehende Reputationsrisiken oder verursachen neue Risiken.

In der Praxis scheint sich dies – zumindest laut Wahrnehmung der Kommunikationsverantwortlichen in den Interviews – nicht zu verwirklichen. So wird die Bedeutung von Social Media Krisen für das Unternehmen als eher gering eingeschätzt.

Der Sprecher eines Automobilkonzerns vertrat im Interview etwa die Ansicht, dass eine Krise in den Sozialen Medien keinen elementaren Einfluss auf die Unternehmensreputation habe. Ein Pharma-Hersteller bestätigte dies: Shitstorms könnten Unternehmen nicht in den Ruin treiben und würden keine Produktveränderungen einer Firma bewirken.

Wie kommt es zu diesem Gegensatz zwischen Theorie und Praxis? Eine Möglichkeit wäre: Die Unternehmen unterschätzen schlichtweg die Macht der Sozialen Medien. Eine andere: sie haben einen Weg gefunden, keine Social Media Krisen aufkommen zu lassen beziehungsweise effizient damit umzugehen, sodass keine Reputationsschäden entstehen. Wie dies aussehen kann, soll folgend erläutert werden. Denn bevor Unternehmen effizient auf Social Media Krisen reagieren können, müssen sie sich mit Krisen im Allgemeinen auseinandersetzen.

2. Identifikation von Krisen

Damit Krisen erfolgreich bewältigt werden können, müssen ihre Ursprünge zu-

nächst analysiert werden. Wie entsteht eine Krise überhaupt? Welche Themen haben besonderes Krisenpotential? Welche Zielgruppen sind davon betroffen?

Krisenursprung

Eine Krise tritt ein, wenn ein Issue die öffentliche Aufmerksamkeit – offline sowie online - auf sich zieht. Die Unternehmenspraxis zeigt, dass Krisenthemen allgemein eher in den klassischen Medien entstehen. Ein Kommunikationsverantwortlicher einer Bank ist zum Beispiel der Ansicht, dass 97 Prozent der Krisenthemen aus den klassischen Medien stammen würden. Nur drei Prozent kämen aus Blogs oder anderen Sozialen Medien. Der Grund hierfür: Social Media produzieren aus seiner Sicht keine Themen, die eine Krise verursachen könnten. Da die Agenda der Social Media von den klassischen Medien geformt werde, hätten sie selbst kein Krisenpotential.

Ein Unternehmen im Automobilsektor verfolgt unabhängig von den klassischen Medien branchenspezifische Foren. Dort sollen Probleme frühzeitig identifiziert

werden. Dennoch bergen auch für den interviewten Kommunikator dieses Unternehmens Social Media kein größeres Krisenpotential. Krisen würden aus der Offline-Welt stammen und sehr selten über Soziale Medien entstehen, so auch seine Meinung. Dass Krisenthemen in Sozialen Medien aber schnell verbreitet werden und damit auch die Dynamik der Krise beschleunigen können, sollte an dieser Stelle aber nicht außer Acht gelassen werden.

Krisenthemen

Manche Themen haben ein größeres Potential, eine Krise aufkommen zu lassen, andere hingegen ein geringeres. Die wirtschaftliche Entwicklung steht bei keinem der interviewten Unternehmen im Vordergrund der Kommunikation im Web 2.0. Ein Vertreter eines Unternehmens im Bankensektor gab an, in Sozialen Medien deutlich weniger über Wirtschaftsthemen zu berichten, als in den klassischen Medien. Wirtschaftsthemen wiesen somit für ihn auch kein Risikopotential auf.

Eine Gefährdung besteht dahingehend eher bei emotionalen und ethischen The-

men mit polarisierendem Charakter. So sind beispielsweise Nachhaltigkeit und biologisch abbaubare Produkte wichtige Themen für einen Chemiekonzern.

Auch Produkt-Issues haben großes Krisenpotential. Dies bestätigte ein Vertreter eines Automobilbauers, der durch eine umfangreiche Rückrufaktion eines Neufahrzeuges in die Kritik geriet. Weitere Themen mit Krisenpotenzial sind für diesen Sektor zum Beispiel Umweltthemen, wie die CO₂-Entwicklung und alternative Antriebe, wie Elektromobilität. Darüber hinaus sind mögliche Störfälle im Betrieb ein „kritisches Thema“.

Eine letzte Option sind die unterschiedlichen Intentionen von Stakeholdergruppen: Je nachdem, was sie von einem Unternehmen erwarten und wie sie es wahrnehmen, können Urteile über dieses in einer gleichen Frage sehr unterschiedlich ausfallen. Geht es etwa der einen Zielgruppe eines Automobilunternehmens bei Neufahrzeugen um möglichst hohe Maximal-Geschwindigkeiten, so ist für andere die CO₂-Bilanz das wichtigste Bewer-

tungskriterium. Wird eines von beiden als negativ empfunden, kann es sich bei den jeweiligen Stakeholdern zum Krisenthema entwickeln. Damit stellen die meisten Krisenthemen eine Verbindung zum Endverbraucher beziehungsweise Kunden her.

Zielgruppen

Externe Akteure können als Stakeholder einen Beitrag zur Krisenentstehung leisten. Dies können NGOs sein, die eine wichtige Rolle als Unternehmens-Gegner in der Krisenkommunikation einnehmen. Auch Journalisten können durch ihre Arbeit eine Krise hervorrufen. Der Vertreter eines Automobilkonzerns berichtete etwa im Interview, dass Journalisten mit kontroversen Kommentaren in Unternehmensblogs einen Stein zum Rollen bringen könnten.

Definition von Krise

Wenn externe Stakeholder über Soziale Medien Kritik ausüben, kann diese schnellstens verbreitet werden. Ein solches unmittelbar Öffentlich-werden von nicht reputationsfördernden Inhalten kann eine Krise zur Folge haben. Trotz

dieser Allgemeingültigkeit gibt es weder eine Definition von Krise, noch eine Erklärung dazu.

Klar ist bereits: Kontroversen finden häufiger in den klassischen Medien statt. Die „härteren“ jedoch werden den Social Media zugeordnet. Ein Vertreter eines Bankenunternehmens bestätigte dies im Interview. Der Grund hierfür ist, dass man die Krisen in der Offline-Welt mit herkömmlichen Kommunikationsmaßnahmen minimieren und aufheben kann. Die Sozialen Medien hingegen rufen durch die Struktur und Form ihrer Kommunikation deutlich größere Schwierigkeiten hervor.

Der Schweregrad einer Krise hängt davon ab, inwieweit die Markenreputation sowie die Produktmarken des Unternehmens beeinträchtigt sind. Dabei kann die reputationsschädigende Wirkung eines Issues für jedes Unternehmen und jede Branche unterschiedlich intensiv ausfallen. Zudem kann bereits die Einschätzung des Issues – je nach Social Media Abteilung - individuell unterschiedlich aussehen. Für einen Social Media Manager eines Automobilun-

Unternehmens spielt die menschliche Intelligenz eines Kommunikators die wesentliche Rolle bei der Einstufung. Da jeder Mensch eine individuelle Wahrnehmung von Krisen besitzt, gäbe es keine eindeutige Einstufung der Krise, an der sich Social Media Abteilungen festhalten könnten. Hierbei gilt es zu betonen, dass eine falsche Wahrnehmung der potentiellen Krise die Unternehmensreputation erheblich beschädigen kann.

3. Umgang mit Krisen

Wie gehen Unternehmen kommunikativ mit Krisen um, mit denen sie konfrontiert werden?

Krisen ergeben sich meist unvorhergesehen, die Ereignisse „überschlagen sich“ oftmals. Um für den Ernstfall bestmöglich „gewappnet“ zu sein, bereiten sich viele Unternehmen mit Krisenpräventionsmaßnahmen vor.

Krisenprävention

Diese Maßnahmen können jeweils sehr unterschiedlich aussehen. Bei den inter-

viewten Unternehmensvertretern lassen sich zwei grundsätzliche Handlungslinien der Krisenkommunikation unterscheiden: detaillierte Pläne und Präventionsmaßnahmen mit spezifischen Vorgaben für Social Media auf der einen Seite. Spontane, individuelle Reaktion auf jede auftauchende Krise ohne übergreifenden Präventionsplan auf der anderen.

Handlungslinie I

Unternehmen, die der ersten Grundlinie folgen, können verschiedene Maßnahmen ergreifen, um aktive Krisenprävention zu betreiben:

1. **Krisenpläne:** Durch einen übergeordneten Plan, nach dem alle an der Kommunikation beteiligten Mitarbeiter sich richten, kann im Ernstfall koordiniert vorgegangen und schnell gehandelt werden.
2. **Krisentrainings:** Durch wiederholtes Trainieren von Krisensituationen können die Mitarbeiter auf Krisen vorbereitet werden und in einer realen Situation darauf reagieren.

3. **Monitoring:** Durch die Beobachtung von Themen, Stakeholdern und Wettbewerbern können Krisen schneller erkannt beziehungsweise schon vor ihrem Ausbruch durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen verhindert werden (siehe folgendes Kapitel: „Die öffentliche Meinung im Blick“).

Handlungslinie II

Andere Unternehmen hingegen setzen nicht auf detaillierte Planung, sondern behandeln jedes auftauchende Issue individuell, ohne standardisierten Vorgehensplan. Dadurch kommt dem Kommunikationsverantwortlichen die wichtige Aufgabe zu, bei auftretenden Issues stets die Situation abzuschätzen, Optionen abzuwägen und dann Handlungsschritte einzuleiten.

Insofern handelt es sich bei dieser Handlungslinie mehr um individuelles Vorgehen als um strategische Krisenprävention.

Handlungslinien im Vergleich

Welche der beiden Handlungslinien für ein Unternehmen geeignet ist, hängt von

verschiedenen Faktoren ab und ist von jedem Unternehmen individuell zu entscheiden. Bei einer komplexeren Personalstruktur in der Unternehmenskommunikation beispielsweise kann es notwendig sein, einen globalen Plan für die Krisenprävention festzulegen. Andererseits kann es für manche Abteilungen sinnvoller sein, wenn ein Kommunikationsverantwortlicher individuell auf jede Lage reagiert und sich dabei auf seine Erfahrung verlässt.

Verhalten in der Krise

Egal, wie intensiv Prävention betrieben wird: Krisen zeichnen sich meist durch ein plötzliches Auftreten aus und können nicht immer verhindert werden. Ob es sich um eine Krise aus der Branche, dem Unternehmen oder der Kommunikation selbst handelt, die Unternehmenskommunikation muss verhindern, dass die Reputation des Unternehmens durch die Krise nachhaltig geschädigt wird. Hierbei gilt es auch, für Social Media ein geeignetes Vorgehen zu finden, welches dem Unternehmen aus der Krise hilft.

Doch wie bewerkstelligen Unternehmen diese Herausforderung? Welche Spezifika von Social Media müssen dabei beachtet werden?

Auch hier gibt es in der Praxis sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Die Art des Umgangs mit der Krise und die Funktion, die den Social Media dabei zukommen, sind je nach Unternehmen unterschiedlich.

Die Rolle von Social Media

Die Art und Weise sowie der Umfang, in dem Krisenthemen in Sozialen Medien kommuniziert werden, variieren stark.

So befürchten einige Unternehmen durch die schnelle Verbreitung von Inhalten über Social Media eine verstärkende Wirkung auf die Krise. In der Konsequenz werden Krisenthemen in Social Media bewusst vermieden, um eine virale Verbreitung zu verhindern.

Ein deutsches Pharmaunternehmen verfolgt diese Linie strikt und vermeidet Krisenthemen, die nicht aus den Sozialen

Medien kommen, kategorisch. Stattdessen wird lediglich offline mit offiziellen Statements reagiert. Somit findet in den Sozialen Medien keine Krisenkommunikation statt.

Andere Unternehmen betreiben ihre Kommunikation offline und online synchron, indem sie in der Krise über alle Kanäle dieselben Botschaften verbreiten. Für die Social Media bedeutet das, dass hier lediglich offizielle Statements, wie zum Beispiel Pressemitteilungen, über Social Media verbreitet werden und keine eigenständige Social-Media-spezifische Kommunikation stattfindet. Insofern kommt den Anwendungen des Web 2.0 hier nur die Rolle eines zusätzlichen Verbreitungskanals der Unternehmensbotschaften zu.

Im Gegensatz zu diesen passiven Vorgehensweisen können Social Media jedoch auch aktiv genutzt werden, um Krisenkommunikation zu betreiben.

Durch die Schnelligkeit und den direkten Kontakt zu den Nutzern werden Social Media von manchen Unternehmen als „Krisen-Telefon“ genutzt, mit dem das

Social Media Rolle bei Krisen:

1. **Vermeidung**
keine Publikation von Krisenthemen in Social Media
2. **Synchrone Kommunikation**
Verbreitung offizieller Statements in Social Media
3. **Krisen-Telefon**
Social Media als schnelle, direkte Informationsquelle

Publikum sofort über den neuesten Stand der Entwicklungen informiert wird. Dadurch entsteht Transparenz, die helfen kann, das Vertrauen in ein Unternehmen zu stärken.

Fasst man diese Unterschiede zusammen, so lassen sich für die Rolle von Social Media bei der Behandlung von Krisenthemen drei verschiedene Typen identifizieren, die folgend beschrieben werden.

Handeln in der Krise

Doch wie verhalten sich Unternehmen im Krisenfall nun konkret? Da jede Krise in-

dividuell ist und bei jedem Unternehmen unterschiedliche Gegebenheiten und Voraussetzungen vorliegen, ist das Handeln in der Krise nicht zu verallgemeinern, geschweige denn ein optimales Verhalten feststellbar. Dennoch gibt es verschiedene Faktoren, die bei der Krisenkommunikation in Social Media immer eine Rolle spielen.

Reaktionszeit

Findet eine Krise auf den Social Media Kanälen statt, so ist die Reaktionszeit ein wichtiger Faktor. Soziale Medien und ihre Nutzer richten sich nicht nach Arbeitszeiten oder Wochentagen, sondern fordern gerade im Krisenfall sofortige Stellungnahmen. Erfolgt keine zeitnahe Reaktion, so wird dies oft als Verschweigen von Informationen aufgefasst und kann negative Reaktionen der Nutzer nach sich ziehen.

Die Reaktionszeit wird daher auch von den befragten Unternehmen als essentieller Erfolgsfaktor in der Krise gesehen. Sie stellt die Unternehmen aber gleichzeitig hinsichtlich ihrer personellen Ressourcen

vor große Herausforderungen und beschränkt mögliche Handlungsspielräume.

Kommunikatoren und Abstimmungsprozesse

Wichtig ist auch die Verteilung von Zuständigkeiten: Wer ist für die Krisenkommunikation verantwortlich? Welche Abstimmungsprozesse und Freigaben müssen im Unternehmen berücksichtigt werden? Diese Fragen sollten aufgrund des Zeitdrucks in der Krise möglichst im Vorhinein festgelegt werden. Dabei ist es sinnvoll, Wege und Prozesse im Unternehmen kurz und einfach zu gestalten.

Eine wichtige Anlaufstelle in der Krise sind außerdem die entsprechenden Fachabteilungen, die verlässliche Informationen für die Krisenkommunikation bieten.

Um Falschinformationen zu vermeiden, hat ein deutscher Automobilkonzern sich selbst die Vorgabe gemacht, im Krisenfall stets den weltweit höchsten Verantwortlichen für das betreffende Thema zu Wort kommen zu lassen. Damit soll sichergestellt werden, dass die veröffentlichten In-

formationen glaubwürdig und zuverlässig sind.

Meist sind im Krisenfall auch Abstimmungen mit weiteren Abteilungen notwendig. Die Rechtsabteilung sollte beispielsweise immer einbezogen werden, wenn es um die Veröffentlichung heikler Informationen geht. Dies wurde bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert.

Immer zu beachten ist selbstverständlich auch die Abstimmung mit der Geschäftsführung.

Typen der Krisenkommunikation

Betrachtet man die unterschiedlichen Reaktionen und den Umgang der Unternehmen mit Krisen in Social Media, lassen sich zwei unterschiedliche Typen identifizieren: Der Kommunikator und der Vermeider. Sie stellen allerdings zwei Extrempositionen dar, zwischen denen sich sämtliche Unternehmen einordnen lassen.

Bei Unternehmen des Typ 1 werden Social Media Kanäle als zusätzliche Gefahr in der Krise angesehen. Es wird angenommen,

Typ 1 – Der Vermeider

- **Haltung:** Social Media als Gefahr für die Reputation
- **Verhaltensgrundsatz:** Verhinderung von Schaden durch Social Media
- **Umgang mit Krisen auf Social Media:** Verhinderung von Interaktion, Vermeiden von Krisenthemen,...

dass die Reputation in einer Krise durch die schnelle Verbreitung von Informationen in Social Media weiter beschädigt wird. Daher werden diese Medien nur selten und ausschließlich als weiterer Verbreitungskanal der offiziellen Unternehmensbotschaften eingesetzt. Die Rolle von Social Media in der Krisenkommunikation wird also durch die Unternehmen bewusst stark begrenzt. So soll verhindert werden, dass sich die Krise durch die hohe Dynamik in den Social Media potenziert und sich schnell unter den Nutzern verbreitet.

Bei Typ 2 dagegen findet aktive Krisenkommunikation über die Social Media Kanäle statt. Unternehmen dieses Typs neh-

men Social Media als Chance wahr, eine Krise besser zu bewältigen. Denn dort können sie schnell und direkt mit der Zielgruppe kommunizieren. Durch zweiseitige Kommunikation wird versucht, Vertrauen zum Unternehmen herzustellen. So soll eine Deeskalation der Krise erreicht werden und die Unternehmensreputation erhalten bleiben.

Typ 2 – Der Kommunikator

- **Haltung:** Social Media als Chance zur Lösung der Krise
- **Verhaltensgrundsatz:** Verbesserung der Krise durch aktive Kommunikation
- **Umgang mit Krisen auf Social Media:** Schnelle, direkte Kommunikation

Die Typen im Vergleich

Auch wenn aktives Vorgehen auf Social Media generell empfohlen wird, kann man nicht pauschal sagen, dass Typ 2, „der Kommunikator“, als Krisenverhalten für alle Unternehmen besser geeignet ist.

Denn ob dieses Vorgehen überhaupt möglich wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu gehören etwa die Branche des Unternehmens, seine Strategie, die Ressourcen und Einbettung von Social Media im Unternehmen sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Unabhängig vom Typ erleichtert es Kommunikatoren in Unternehmen aber in jedem Fall ihr Handeln, wenn Krisen nicht

völlig unerwartet eintreten. Ein kontinuierliches Monitoring kann hierbei helfen und wird daher im letzten Kapitel noch einmal schwerpunktmäßig betrachtet.

Fazit / Nice to know

- Aus theoretischer Sicht liegt bei einem stark in der Öffentlichkeit diskutierten Issue eine Krise vor. Diese kann dann auch Auswirkungen auf die Unternehmensreputation haben. In der Praxis wird diese Gefahr allerdings überwiegend als eher gering eingeschätzt.
- Aus Sicht der interviewten Unternehmensvertreter haben Social Media Krisen ihren Ursprung vor allem in den klassischen Medien. Ein Issue betrifft dabei selten wirtschaftliche Entwicklungen. Vielmehr stehen gesellschaftliche und ethische Fragen im Vordergrund von Krisenthemen.
- Im Umgang mit Krisen lassen sich zwei generelle Handlungslinien unterscheiden. So verfolgen die einen Unternehmen detailliert geplante Präventionsmaßnahmen, während andere spontan und unregelmäßig auf entstehende Krisen reagieren.
- Besteht ein Krisenthema, so ist auch der Umgang damit in Social Media unterschiedlich. Während die einen derartige „Problemthemen“ dort gar nicht ansprechen, nutzen andere das Web 2.0 als zentrale Quelle für Informationen zu diesem Thema. Eine Zwischenform bildet die synchrone Kommunikation, bei der zentrale Botschaften auf allen Kanälen – online und offline – parallel versandt werden.
- Daraus abgeleitet lassen sich bei der Krisenkommunikation zwei Typen unterscheiden. Der „Vermeider“ nutzt Social Media kaum als Plattform zum Austausch über ein Krisenthema. Hintergrund ist die Angst vor einer Ausweitung der Krise. Der „Kommunikator“ verwendet dagegen offensiv Soziale Medien, um sich direkt mit den Stakeholdern auszutauschen und damit deren Vertrauen zu sichern.

Die öffentliche Meinung im Blick

Praxis und Relevanz des Social Media Monitorings

Im Rückblick auf die bisherigen Erkenntnisse dieses Buches lässt sich Folgendes festhalten: Die externe Kommunikation von Unternehmen wird heutzutage durch viele verschiedene Faktoren erschwert. Dies gilt nicht zuletzt auch im Risikomanagement, wie bereits im letzten Kapitel angeklungen ist. Dabei stellen vor allem die Eigenschaften der Social Media, wie Transparenz und Schnelligkeit, die Kommunikatoren oft vor Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, neben klassischen Medien auch Social Media stets im Auge zu behalten, sprich zu monitoren.

Social Media Monitoring ist die kontinuierliche Beobachtung und Analyse von Gesprächen und mannigfaltigen Bewegungen, wie Meinungsbildungen im Social Web. Hierbei können nicht nur Leitthemen beobachtet, sondern auch Meinungen zu Marken, Produkten oder auch zu Unternehmen und Entscheidungsträgern sowie zu allgemeinen Trends in der Gesellschaft ausgewertet werden. Darüber hinaus werden relevante Plattformen und Influencer identifiziert und im Blick behalten.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders relevant zu betrachten, inwiefern Social Media Monitoring für die Arbeit von Unternehmen eine Rolle spielt. Warum wird

Social Media Monitoring

“Social media monitoring [...] is an observation method to generate understanding of what consumers and in particular opinion leaders feel and communicate about companies, products, brands, campaigns and individuals in the internet”.

(Arnhold 2010: 133)

Social Media Monitoring betrieben, was versprechen sich Unternehmen davon? Wo erkennen sie vielleicht auch Grenzen in ihrem Handeln? Darüber hinaus stellt sich die Frage, welchen Stellenwert das Monitoring in der Social Media Arbeit einnimmt. Außerdem ist es interessant, die operative Umsetzung des Social Media Monitorings in den Fokus zu rücken. Welche Kanäle werden vornehmlich beobachtet, welche Tools kommen für die Be-

obachtung zum Einsatz und inwiefern spielen externe Dienstleister eine Rolle? All dies sind Fragen, die im Zuge der Beschäftigung mit Social Media Monitoring aufkommen und im vorliegenden Kapitel thematisiert werden.

Beweggründe: Warum eigentlich moni- toren?

Im Zuge der Einführung von Social Media Monitoring kommt bei Unternehmen automatisch die Frage auf: Warum sollten wir das überhaupt machen, was haben wir davon? Was wohl auf der Hand liegt, ist die Messung des Erfolgs der eigenen Social Media Arbeit. Damit einher geht die Rechtfertigung der Kommunikation vor dem Management und vor anderen Bereichen im Unternehmen. Sprich, Social Media Monitoring dient als Handlungsabsicherung für die Kommunikation.

Jedoch steht dies schon lange nicht mehr alleine auf der Liste der Gründe für Social Media Monitoring. Gleichzeitig können durch die Beobachtung von Trends und aktuellen Entwicklungen im Social Web auch Themen für die eigene Unterneh-

menskommunikation gefunden werden. Damit können Themen extrem zielgruppenspezifisch eingesetzt werden. Es geht sogar noch darüber hinaus. Social Media können bewusst genutzt werden, um Issues zu identifizieren. Damit kann ein Unternehmen anderen einen Schritt voraus sein, wenn es um die eigene Legitimation in der Gesellschaft geht.

Zentral ist aber auch, wie bereits im letzten Kapitel angedeutet, die Rolle des Monitorings als Problem-Indikator. Also, um zu sehen, an welchen Stellen das Unternehmen angreifbar ist und somit die Reputation beschädigt werden kann. Wovüber redet die Community, welche Themen könnten mir als Unternehmen gefährlich werden? Zudem können Krisen frühzeitig erkannt und somit kann auch rechtzeitig gehandelt werden. Social Media Monitoring bietet sich also als Frühwarn-Instrument für potenzielle Krisen an. Im Zuge dieses weit reichenden Nutzens von Social Media Monitoring wird heute sogar immer häufiger von Online Reputation Management gesprochen – weg von reiner Erfolgsmessung hin zu ei-

nem langfristigen Management der Reputation eines Unternehmens.

Vorteile und Grenzen

Social Media Monitoring zeigt sich als vielfältig vorteilhaftes und nutzbares Anwendungsgebiet. Auch nicht zu verachten ist der zeitliche Aspekt. Quasi in Echtzeit können die Sozialen Medien beobachtet werden – dies macht die enorme Geschwindigkeit der Online Medien auch dringend notwendig. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Ergebnisse der Beobachtung direkt verwendet werden können und eine sehr schnelle Reaktion möglich wird.

Jedoch kann Social Media Monitoring für Unternehmen nicht alles leisten. So stößt man vor allem hinsichtlich der flächendeckenden Beobachtung der Social Media Kanäle an seine Grenzen. Es ist niemals möglich, alle Kanäle, die im Web vorhanden sind, zu monitoren. Es gibt schlichtweg zu viele. Bereits mit einer eingegrenzten Anzahl an anvisierten Kanälen ist es schwierig, die Interpretation qualitativ hochwertig vorzunehmen. Denn nur mit

der Interpretation sind die Daten des Social Media Monitoring sinnvoll und wertbringend. Daher muss bereits eine Vorauswahl der Kanäle getroffen werden und auch eine Definition bestimmter Themen, die in der Beobachtung fokussiert werden. So können beispielsweise die relevanten Zielgruppen eines Unternehmens, seine Produkte sowie Mitbewerber oder wirtschaftliche Themen aus der Branche in den Fokus gerückt werden.

Da Social Media Monitoring zum größten Teil mit technischen Tools von statten geht, ist auch die Technik eine Hürde, welcher Beachtung geschenkt werden muss. Denn die technischen Möglichkeiten sind begrenzt: Vor allem Ironie oder Vergleiche können nur in sehr eingeschränktem Maße von den Instrumenten erkannt werden. Das Erfassen der Tonalität eines Beitrags oder Posts setzt daher stets eine menschliche Kontrolle voraus, um die Ergebnisse nicht zu verfälschen. Dies bringt wiederum einen enormen Personal- und Kostenaufwand mit sich.

Für international aktive Unternehmen kristallisiert sich eine weitere Herausforderung heraus. Denn in jedem Land werden unterschiedliche Kanäle vorwiegend genutzt, Sprache und Sprachkultur variieren ebenfalls. Durch diese kulturellen Differenzen gestaltet es sich schwierig, international vergleichbares Social Media Monitoring zu betreiben. Daher ist im internationalen Kontext ein enormer Ressourcenaufwand nötig, um international vergleichbares und aussagekräftiges Monitoring möglich zu machen.

Jedoch nicht nur auf internationaler Ebene setzen die Ressourcen dem Social Media Monitoring eine Grenze. Es gilt, sowohl den Kostenaufwand bei der Durchführung als auch den Personal- und Zeitaufwand, der für die Interpretation der Ergebnisse aufgebracht werden muss, zu bedenken.

Auch der Datenschutz darf im Zusammenhang mit Social Media Monitoring nicht vernachlässigt werden. Nicht alle Daten, die online verfügbar sind, dürfen auch verwendet werden. Hinzu kommt, dass es passwortgeschützte Foren oder

andere Plattformen gibt, welche interessant zu monitoren wären, jedoch aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht verwendet werden dürfen. Diese Grenzen sollten respektiert und bedacht werden.

Relevanz

Social Media Monitoring verrichtet wichtige Dienste in Bezug auf die Kommunikation eines Unternehmens und bringt viele Vorteile mit sich. Offen blieb bisher die Frage, ob Unternehmen dafür auch einen Aufwand betreiben, der in Anbetracht der Bedeutung des Monitorings angemessen ist. Beobachten sie also Social Media Kanäle in einer Weise, in der Ergebnisse von hoher Qualität erreichbar sind?

Ein Indikator für die Relevanz, die dem Social Media Monitoring zugemessen wird, sind die Ressourcen, die dafür aufgewendet werden. Sowohl in Bezug auf Zeitaufwand, Personal und finanzielle Ressourcen variiert der Aufwand von Unternehmen zu Unternehmen enorm. Je nach Struktur des Unternehmens wird Social Media Monitoring im Extremfall gar nicht betrieben, outsourced an externe

Dienstleister, vor allem in Unternehmen mit geringen personellen und finanziellen Ressourcen im Kommunikationsbereich, oder intern im Unternehmen selbst realisiert. Die dritte Variante findet jedoch nur Anwendung, wenn eigenständige Units für Social Media, Medien Monitoring oder Issuesmanagement vorhanden sind.

Vor allem Unternehmen, die erkannt haben, welches Potenzial Social Media in Bezug auf die Unternehmens-, Marken- oder Produktreputation birgt, legen viel Wert auf Social Media Monitoring. Sie stecken entsprechend viele Ressourcen in dessen Durchführung und Auswertung.

Ebenso liegen Unterschiede zwischen Unternehmen, die Social Media Monitoring rein zur Erfolgskontrolle nutzen, und denen, die darin Chancen für Produktentwicklung sehen oder anderen, die das Potenzial erkannt haben, Issues dadurch frühzeitig zu erkennen, vor.

Hinzu kommt die Frage nach internationaler Ausrichtung des Social Media Monitoring. Wenn Unternehmen international tätig sind, wird es in der Regel in allen Län-

dern durchgeführt, in welchem das Unternehmen aktiv ist. Jedoch haben die Unternehmen auch erkannt, dass Social Media Monitoring überall gleich durchgeführt werden kann, da abweichende Plattformen genutzt werden, die in ihrer Bedeutung unterschiedlich zu gewichten sind. Vor dem Hintergrund der kulturellen Unterschiede ist es somit von enormer Wichtigkeit, Social Media Monitoring dezentral durchzuführen und in jedem Land eine individuelle Lösung heranzuziehen. Nur so macht internationales Social Media Monitoring Sinn.

Was die Unternehmen ebenso erkannt haben ist, dass Social Media Monitoring nur wertvoll ist, wenn es kontinuierlich passiert. Denn nur, wenn ständig gemonitored, bzw. ständig ausgewertet wird und die Ergebnisse laufend in die Arbeit einfließen, entsteht ein wahrer Mehrwert.

Operative Umsetzung

Wie wichtig Social Media Monitoring ist und inwiefern dies von den Unternehmen bereits verstanden wird, wurde bereits deutlich. Wie die operative Umsetzung des

Social Media Monitoring aussieht, welche Schritte individualisiert stattfinden und wo Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen bestehen ist nun von Interesse.

Kanäle

Zunächst steht jedes Unternehmen vor der Aufgabe, die Kanäle auszuwählen, welche beobachtet werden sollen. Wie schon erwähnt, ist es unmöglich, alle vorhandenen Social Media Kanäle in das Monitoring einfließen zu lassen. Daher ist es wichtig für die Unternehmen, die richtigen Kanäle in die Monitoring-Liste aufzunehmen. Die richtigen Kanäle heißt in diesem Fall jene herauszufiltern, auf denen sich relevante Stakeholder aufhalten und sich für das Unternehmen relevante Unterhaltungen abspielen. Fast alle Unternehmen richten sich zunächst nach den gängigen Kanälen, zu denen Facebook und Twitter gehören. Darüber hinaus werden oftmals Foren und Blogs in das Monitoring aufgenommen, welche speziell auf die Branche oder die Produkte des Unternehmens ausgerichtet sind. Denn auf diesen hält sich meist die relevante Zielgruppe auf.

Oftmals werden die Kanäle darüber hinaus danach ausgewählt, wo die Reputation eines Unternehmens theoretisch am stärksten beschädigt werden könnte. Wo also die größte Gefahr für ein Unternehmen liegt. Auch diese Kanäle werden miteinbezogen. Damit ergibt sich meist eine Mischung aus den großen klassischen Kanälen und einigen unternehmensspezifischen Blogs und Foren.

Auf Facebook geht es den beschriebenen Unternehmen zumeist darum, über Kommentare auf der eigenen Seite die mentalen Einstellungen der User herauszufiltern und auszuwerten. Denn Facebook ist die Plattform, auf der eine sehr hohe Diskussionsfrequenz vorherrscht und Meinungsbildungsprozesse daher am besten beobachtet werden können.

Twitter wird von den meisten der interviewten Unternehmen nicht ganz so stark beobachtet wie Facebook. Denn dort wird durch die Begrenzung an verwendeten Zeichen davon ausgegangen, dass eine Reputationsschädigung hier nicht so leicht stattfinden könnte.

Foren und Blogs dagegen werden meist besonders intensiv beobachtet. Denn dort finden oftmals sehr frühzeitig Diskussionen und kritische Meinungsäußerungen zu Themen oder Produkten statt. Somit dienen diese Kanäle besonders als Frühindikatoren für Issues oder bestimmte Trends und Entwicklungen.

Youtube wird oftmals außen vor gelassen, da dieser Kanal sehr aufwendig zu monitoren ist. Aufgrund der nicht sehr klaren Strukturen und der enorm hohen Anzahl an Videos und Usern, lässt sich der Kanal in Bezug auf das Monitoring nur schwer eingrenzen.

Insgesamt ist es den Unternehmen sehr wichtig, eine Bandbreite aller Quellen zu erhalten und ein umfassendes Monitoring durchzuführen. Allerdings setzt jedes Unternehmen für sich eigene Schwerpunkte in Bezug auf die zu beobachtenden Kanäle. Interaktive Kanäle werden alles in allem stärker gemonitort, da eine größere Streuung vorhanden ist und die Interaktivität ein größeres Risiko bezüglich einer Reputationsschädigung birgt.

Tools

Im Anbetracht dessen, dass die Ressourcen für Social Media Monitoring bekanntlich begrenzt sind, ist die richtige Wahl der genutzten Tools von grundlegender Bedeutung. Es gibt einige kostenlose Tools auf dem Markt des Social Media Monitoring, auf der anderen Seite aber auch kostenpflichtige Tools – wobei als Faustregel gilt: je individueller, desto kostspieliger.

Operativer Ablauf des Social Media Monitoring

1. **Identifizieren**
Kanäle und Stakeholder
2. **Indexieren**
Kennzahlen und KPIs
3. **Analysieren**
Monitoring und Interpretation
4. **Handeln**
Reaktion auf das Monitoring

Trotz der Kosten entscheiden sich große Unternehmen zumeist für Monitoring-Instrumente, die eigens auf das Unter-

nehmen zugeschnitten sind und für jeden optimale Lösungen bieten können. Vor allem bei Kanälen, die für ein Unternehmen von großer Bedeutung sind, wird oftmals in ein individualisiertes Monitoring-Instrument investiert. Für Kanäle, welche unter die Kategorie der weniger relevanten Sozialen Medien fallen, wird oftmals ein kostenloses Beobachtungsinstrument herangezogen. Ein Beispiel hierfür ist Twitter, was nicht selten mit Programmen wie TweetDeck oder HootSuite beobachtet wird – zwei bekannten und bewährten, aber kostenlosen Tools. Denn wie bereits beschrieben, birgt Twitter aus Sicht der Unternehmensvertreter ein geringeres Risiko und kann daher auch kostensparend mit kostenlosen Tools in das Monitoring einfließen.

Festzuhalten ist allerdings, dass es *DAS Tool* schlechthin im Social Media Monitoring nicht gibt. Jene, die verwendet werden, müssen immer auf die speziellen Kanäle, die Bedürfnisse und Ressourcen eines Unternehmens zugeschnitten sein, um optimal eingesetzt werden zu können.

Dienstleister

Je nach Ressourcen, Erfahrungswerten und Relevanz wird das Social Media Monitoring im Unternehmen durchgeführt oder an externe Dienstleister ausgelagert. Grundsätzlich arbeiten alle größeren Unternehmen mit Dienstleistern zusammen. Dennoch lassen sich Unterschiede erkennen. Für das „Handwerk“, das reine Monitoring, wird meist ein Dienstleister zu Hilfe genommen. Vor allem zeitintensivere Quellen, also die Beobachtung von für das Unternehmen wichtigen Kanälen, wird häufig an einen Dienstleister abgegeben. Die Bewertung und Prüfung der Ergebnisse liegt dagegen wiederum in vielen Fällen beim Unternehmen selbst.

Sobald die quantitativen Ergebnisse vorliegen, werden sie qualitativ und auf die aktuelle Arbeit ausgerichtet vom Unternehmen ausgewertet. Der Dienstleister wird also oftmals als „Zuarbeiter“ gesehen. Eine quantitative Auswertung, aber auch eine Vorselektion der wichtigsten Themen, wird dem Unternehmen bereitgestellt. Möglich ist auch, dass Freelancer

vom Unternehmen eingestellt werden, die für die Aufbereitung der Ergebnisse zuständig sind.

Ein gängiger Ablauf im Rahmen des Social Media Monitoring ist die Beobachtung und Vorselektion durch einen Dienstleister. Über ein Dashboard oder ein ähnliches plattformbasiertes Monitoring-System werden die Ergebnisse dem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Diese Ergebnisse werden dann intern im Unternehmen auf Human Intelligence Basis interpretiert, kontextualisiert und im Anschluss diskutiert. Darauf aufbauend können Strategien und weitere Maßnahmen im Kontext einer Strategie entwickelt werden. Krisen kann vorgebeugt oder aktuellen Trends gefolgt werden. Ein interessanter Ansatz ist es, die Ergebnisse des Social Media Monitoring in Kurzform auch an die Mitarbeiter weiterzugeben. So sind alle unternehmensinternen Parteien über relevante Geschehnisse informiert und können angepasst auf die Ergebnisse handeln. Der Ansatz funktioniert sicher nicht in jedem Un-

ternehmen. Er ist es aber wert, darüber nachzudenken.

Relevante Kennzahlen

- **Mentions:** Anzahl von Einträgen zu einem bestimmten Keyword, z.B. eine Firma
- **Share of Voice:** Anteil der Mentions an den Gesamtmentions im Vergleich zu Mitbewerbern/zum Gesamtmarkt
- **Sentiments:** Anzahl positiver, neutraler und negativer Mentions
- **Influencer:** Identifikation wichtiger Stakeholder und deren Beziehungen untereinander
- **Topics und Keywords:** Identifikation wichtiger Themen und Schlüsselwörter

Fazit / Nice to know

- Social Media Monitoring ist die kontinuierliche Beobachtung und Analyse von Gesprächen und mannigfaltigen Bewegungen, wie Meinungsbildungen im Social Web.
- Die Vorteile von Social Media Monitoring sind vielfältig. Vor allem wird damit eine Messung des Erfolgs der eigenen Social Media Arbeit möglich. Zudem kann es damit auch die Daseinsberechtigung der zuständigen Abteilungen unterstreichen. Ein dritter wichtiger Grund ist die mögliche Früherkennung von Krisenthemen.
- Voraussetzung für eine hohe Aussagekraft des Monitorings sind eine kontinuierliche Durchführung und eine große Breite untersuchter Kanäle.
- Begrenzt sind die Möglichkeiten vor allem in Hinblick auf technische Mittel, die beispielsweise Ironie oder Redewendungen noch nicht ausreichend erfassen können. Auch gibt es kein mehrsprachiges und international vergleichbares Social Media Monitoring. Zudem können nie alle Kanäle untersucht werden.
- Weitere Beschränkungen hängen vor allem an den Ressourcen des Unternehmens. So ist dieses – bei entsprechend fachkundiger Durchführung - mit hohem Personal- und Zeitaufwand verbunden, den nicht alle bereit sind, aufzubringen.
- Gerade für das Beobachten von Social Media werden daher heutzutage oft externe Dienstleister zu Rate gezogen.

