

## WIE NUTZE ICH DAS SOCIAL WEB EFFEKTIV UND NACHHALTIG FÜR MARKE UND REPUTATION?

# Facebook-Mom oder Key-Account?

VON ACHIM KINTER UND JEAN CLAUDE GRANVAL

### SOCIAL MEDIA

> Die wichtigste Szene einer klassischen Detektivgeschichte ist die Entlarung des Mörders coram publico. Aus Sicht des Lesers bzw. Zuschauers könnte es jeder sein. Die Entlarung geschieht, wie man heute sagen würde, „live“. Insgesamt, trotz des literarischen Charmes, eine eher unbefriedigende Situation. Denn lediglich der (all)wissende Detektiv kennt (hof-

ansonsten lohnt ein Ausflug zu YouTube. Gibt man das Fruchtdragee Mentos in Coca-Cola Light, erlebt man umgehend fröhliche Fontänen, die der Mischung beider Produkte zu verdanken sind. Mentos nahm es seinerzeit mit Humor, Coca-Cola sah seine Markenreinheit bedroht. Ende vom Lied: Coca-Cola gab angesichts der massiven negativen Resonanz klein bei, Mentos nutzte den medialen Schneeballeffekt und feierte

gezielt spezielle Zielgruppen ansprechen. Während Facebook nach absoluten Nutzerzahlen den Markt beherrscht (seit Oktober 2012 über 1 Milliarde Nutzer), hat sich parallel eine Reihe weiterer Angebote etabliert – Google+, Xing, LinkedIn oder Pinterest. Alle haben ihre eigenen Zielgruppen, Möglichkeiten und Besonderheiten: für Unternehmen eigentlich eine besonders gute Chance, das passende Netzwerk zu wählen. Trotz oder gerade wegen der Vielfalt ergeben sich in der Praxis allerdings zahlreiche Probleme im Umgang mit diesen Communitys.

„Die Erkenntnis, dass Communitys überhaupt gemanagt werden sollten, ist bislang nicht überall angekommen.“

### Issue Community-Management

fentlich) den Täter, und nur er hat eine reelle Chance zu intervenieren. Alle anderen bleiben Zuschauer, ohne die Möglichkeit, etwas zur Lösung des Falles beizusteuern. Und auch der Detektiv muss sich mit einem unangenehmen Faktum abfinden: Die Tat wurde bereits begangen. Er kann sie nicht verhindern, nur aufklären. Dies nun ist ein Szenario, welches dem allgegenwärtigen Issues- und Krisenmanagement nicht zufällig ähnelt. Was nun aber, wenn es einen Ausweg aus diesem Dilemma gäbe? – Das ist das Thema dieses Artikels.

### Coca-Cola meets Mentos

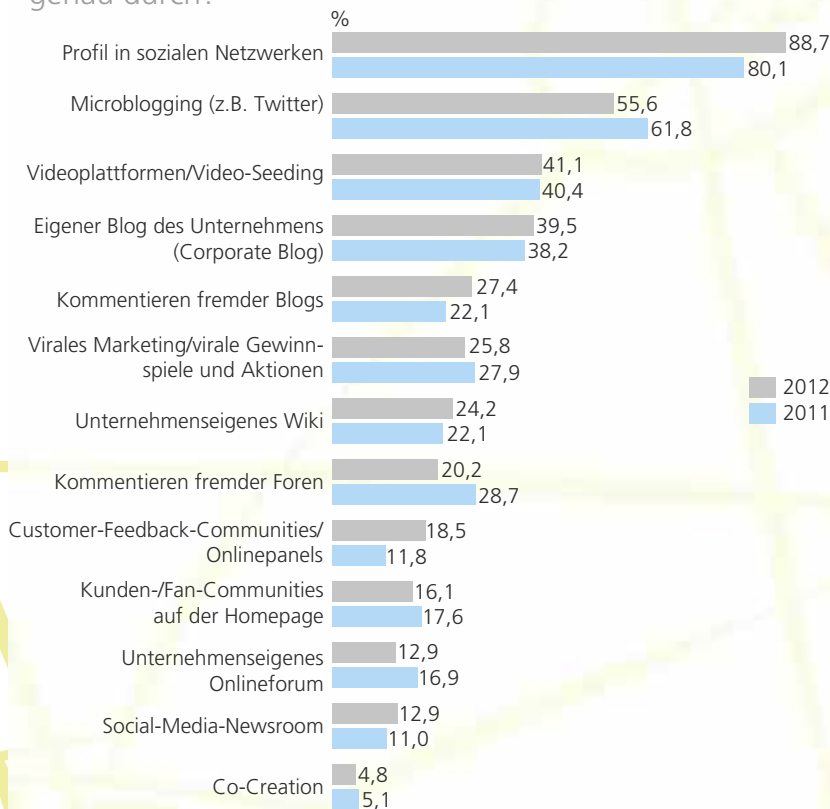
Einige kennen vielleicht die schöne Geschichte von Coca-Cola und Mentos,

Umsatzzuwächse. Die Lehre daraus: Marken werden heute immer häufiger aus der Perspektive der vernetzten Menschen wirksam und immer seltener aus der Perspektive der Stabsstellen von Unternehmen. Was macht eine gute Social-Web-Strategie aus?

Die Nutzungszahlen der sozialen Medien sind in den letzten Jahren immer höher geklettert. Das Social Web ist zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenskommunikation geworden. Laut einer aktuellen Studie des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft e.V. (BVDW) setzen fast 85 Prozent der deutschen Wirtschaft auf Social Media. Das Schlagwort deckt eine große Bandbreite verschiedener Kommunikationskanäle ab. Man kann dort ganz

Die Erkenntnis, dass Communitys überhaupt gemanagt werden sollten, ist bislang nicht überall angekommen. Und wenn, dann fehlt es oft an Ressourcen. Der Bundesverband Community Management e.V. (BVCM) definiert: „Community Management ist die Bezeichnung für alle Methoden und Tätigkeiten rund um Konzeption, Aufbau, Leitung, Betrieb, Betreuung und Optimierung von virtuellen Gemeinschaften sowie deren Entsprechung außerhalb des virtuellen Raumes.“ Es bietet die Möglichkeit, Kunden und Interessierte aufmerksam zu machen, zu binden und ihr Commitment zu steigern. Am effektivsten ist Community-Management, wenn die Möglichkeiten und Mittel der Social Media mit „konventionellen“ Kommu-

## Welche Social-Media-Aktivitäten führt Ihr Unternehmen genau durch?



Quelle: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.  
Basis 2012: n=124; Basis 2011: n=136 (nur Social-Media-Anteil)

nikationstools kombiniert werden. Welchen Herausforderungen sieht man sich dabei gegenüber?

Ein Problem ist die Differenzierung zwischen Publikum und eigenen Mitarbeitern innerhalb des Netzwerkes. Da private mobile Devices (z.B. Smartphones oder Tablets) auch im Unternehmensnetzwerk genutzt werden dürfen und Mitarbeiter in denselben Netzwerken agieren wie die Kunden des Unternehmens, verschwimmen zunehmend die Grenzen. In den meisten Fällen stellt das kein Problem dar. Aber es bleiben genügend Issues. Ein Beispiel: Die Manipulation von Kundenrezensionen durch Mitarbeiter der ARAG Versicherung mit positiven Einträgen für das eigene Unternehmen wurde abgemahnt und vom Landgericht Hamburg als unlauterer Wettbewerb eingestuft. Ein Mitarbeiter hatte gepostet: „Die ARAG ist die beste Rechtsschutzversicherung, die es gibt. Einmal angefragt, schon kam die Deckungszusage, mein Anwalt als auch

ich sind begeistert. Weiter so ARAG, und mit dem neuen Produkt Recht & Heim ist die ARAG unschlagbar. Eine der fairsten und kompetentesten Versicherungen, die ich kenne.“ Dazu das Gericht: „Es widerspricht jeder Lebenswahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer von seinem Arbeitsplatz aus einen Blogbeitrag, der massiv zugunsten seines Arbeitgebers ist, schaltet und sich dabei rein privat äußert.“

Auch ohne gerichtliche Intervention kann sich eine solche Manipulation zu einem größeren PR-Desaster ausweiten und auch personelle Konsequenzen nach sich ziehen – gefälschte positive Rezensionen bei Amazon über den Tablett-PC „WeTab“ haben zu einem PR-Supergau geführt und nach massivem öffentlichem Spott und harscher Kritik den damaligen Geschäftsführer des Unternehmens zum Rücktritt gebracht.

Communitys sind als teilöffentlicher Raum beispielsweise auch keine gute

Plattform zum verbalen Abreagieren. Das kann Angestellte den Arbeitsplatz kosten, wie ein Urteil aus jüngster Zeit zeigt: Ein Arbeitnehmer im Einzelhandel hatte Kollegen auf Facebook unter anderem als „Speckrolle“ und „Klugscheißer“ bezeichnet. Für eine fristlose Kündigung reichte das im Prinzip aus, entschied das Arbeitsgericht Duisburg. Dieser extreme Fall verdeutlicht die Notwendigkeit, in der Kommunikationsstrategie des Unternehmens die Erstellung eines Verhaltenskodexes zu berücksichtigen. Ein solcher Verhaltenskodex muss dabei nicht zwingend komplex und umfangreich sein – viel wichtiger ist, dass dieses Regelwerk auf die individuellen Charakteristiken des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgerichtet ist. Auf der Website „Social Media Governance“ (<http://socialmediagovernance.com/policies.php>) ist eine Übersicht von mehr als 200 solcher Regeln von unterschiedlichsten Unternehmen zu finden.

### Inhalt und Form

Kerngedanke der sozialen Netzwerke sind die Partizipation und das Teilen von Inhalten. Ende 2010 führte das Versandhaus Otto einen Fotowettbewerb auf Facebook durch, um durch die Fangemeinde das neue Gesicht der Otto-Facebook-Seite küren zu lassen, ganz im Trend des Castinghypes. Unter den 50.000 teilnehmenden Models in spe wurde überraschenderweise „Der Brigitte“ auf den ersten Platz gewählt – ein

stark geschminkter männlicher Student mit blonder Perücke, der ein altes Faschingsfoto zum Spaß hochgeladen hatte. Im Nachhinein wurde „Der Brigitte“ vor allem als Protestaktion der Facebook-Community gegen den Castinghype gewertet. Trotz des zweifellos nicht geplanten Ausgangs der Aktion bewies Otto Contenance und machte „Der Brigitte“ für zwei Wochen zum Facebook-Gesicht. Dadurch konnten mehr als 160.000 Fans generiert werden.

Ein Negativbeispiel: Eine Mailingaktion der Lufthansa für ihr Miles&More-Programm bewarb männliche Kunden. Das Programm hatte die Form eines Liebesbriefes, handgeschrieben, mit rotem Kussmund-Lippenstift-Abdruck. Für die „Womans Special“-Partnerkarte sollten Frau oder Freundin geworben und mit Abos von Frauenzeitschriften belohnt werden. Das Echo der Community fokussierte sich auf das veraltete Frauenbild der Lufthansa und fiel sehr negativ aus.

cialmediapunch.de/). Darüber hinaus lässt sich die Vermeidung solcher Eskalationen durch die Simulation typischer Szenarien (Shitstorm, Flashmob) üben, wie es etwa das Instrument des Wargamings ermöglicht.

### Learning by burning

Der Umgang mit Online-Communitys ist ein Lern- und Eingewöhnungsprozess. Medien – und schließlich geht es darum – sind nach Marshall McLuhan „Extensions of Men“. Sie verändern nicht nur die Welt, sondern vor allem den Menschen und seine Wahrnehmung. Der Fernsehzuschauer empfängt die Welt, aber er sendet nicht. Der Webnutzer empfängt und sendet. Dass heute zahllose Menschen ohne mobilen Dialog geradezu handlungsunfähig sind, ist weniger ein Grund zur Sorge als vielmehr ein irreversibles Merkmal unserer Zeit. Ist deswegen das Web das moder-

Praxis nach dem Prinzip „Learning by burning“ ablaufen. Vieles hat noch den Duktus des Experimentellen. Aber hier zu investieren heißt, Zukunft zu generieren. Dies zuzulassen, „loszulassen“, ist eine der zentralen Führungsaufgaben unserer Zeit.

### Idea-Jams

Ein letztes Beispiel: Ein spannendes Experimentierfeld ist die Nutzung des Innovationspotentials von Kunden. Hierzu gibt es einige vielversprechende Methoden. Die Lead-User-Methode identifiziert und bindet besonders innovative Kunden, der Ideenwettbewerb fahndet nach Innovationsvorschlägen, die virtuelle Ideen-Community bewertet Ideen der Teilnehmer nach einem vorgegebenen Bewertungsraster. Letztere ist inzwischen in den USA so erfolgreich, dass die sogenannten „Idea-Jams“ von vielen Unternehmen genutzt werden. In Deutschland findet man das Instrument etwa bei Dell, Starbucks, Google, aber auch bei BMW. Insbesondere der Ideen-Community-Gedanke scheint entwicklungsfähig zu sein, da er sich hervorragend für die Kundenintegration nutzen lässt.

Immer wieder verhindern die Angst vor einem Kontrollverlust oder der Wunsch nach schnellem Return on Investment die notwendig geduldige und den Communitys adäquate Strategie und Handlungsweise. Natürlich ist der Wunsch legitim, die zukünftigen Key-Accounts aus einer Social-Web-Aktion zu filtern. Aber es funktioniert nicht. Es bleibt der Kontakt zu den sogenannten Facebook-Moms, zu den modernen Kaffeekränzchen, die zweifellos ihren Charme, aber selten geschäftsrelevantes Potential besitzen. <

Dr. Achim Kinter ist Geschäftsführer von MeetDrWatson. Institut für Führung und Reputation in Frankfurt am Main und Berlin ([www.meetdrwatson.de](http://www.meetdrwatson.de)), Jean-Claude Granval ist freier IT-Berater und Doktorand an der Universität der Künste Berlin

**„Die Nutzung des Social Web – auch für Unternehmen – funktioniert über Selbstorganisation, nicht über Kontrolle.“**

Deutlich wird hierbei, dass auch Aktionen, die nicht direkt im Social-Media-Umfeld stattfinden, dort thematisiert werden können. Dementsprechend sind Maßnahmen notwendig, um solche Situationen idealerweise im Vorfeld zu vermeiden, spätestens aber zu Beginn der Eskalation diese erkennen und entsprechend reagieren zu können. Eine kontinuierliche Beobachtung der verschiedenen Social-Media-Kanäle ist daher ratsam, glücklicherweise existiert hierfür inzwischen eine Reihe von Tools. Die Bandbreite reicht von Optionen für einzelne Netzwerke bis hin zu Metatools, die mehrere Netzwerke in Echtzeit überwachen und Reports generieren können (siehe etwa: Brandwatch, socialyzer, addict-o-matic oder Netvibes). Informationsquellen wie die hier als Beispiel gezeigte Aufstellung zum Thema Shitstorms sind oft Gold wert ([ne Leitmedium?](http://so-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Die Nutzung des Social Web – auch für Unternehmen – funktioniert über Selbstorganisation, nicht über Kontrolle. Die Social-Web-Generation ist bereit, in Vorleistung zu treten, aber sie erwartet Ehrlichkeit und Transparenz, ein virtuelles, aber authentisches Gegenüber. Ist das ein Widerspruch? Jedenfalls scheint es so, als würde heute der Versuch, Risiken durch Kontrolle berechenbar zu machen, selbst zum Risiko zu werden. Ein schlagendes Beispiel ist der Faktor Innovation. Studien belegen klar, dass die Innovationsdynamik eines Unternehmens sinkt, je größer und erfolgreicher es wird, wohingegen das Innovationspotential des Marktes parallel steigt. Wenn dem so ist, liegt es auf der Hand, dass Unternehmen dieses Potential nutzen sollten. Das Social Web bietet hierfür eine perfekte Basis. Vermutlich dürfte die