

Wie ein Change-Management in den Unternehmen auszugestaltet ist

2

2.1 Prozess des Change-Managements

In welchen Stufen sich der *Prozess bzw. die Integration der sozialen Medien* entwickeln kann, zeigt Abb. 2.1. Die beschriebenen Social Media Newcomer sind schwerpunktmäßig in der *Stufe 1: Experimentelle Phase* verhaftet (vgl. hierzu auch Forster 2012). Hier geht es darum – oft ohne dezidierte Zuweisung von personellen und finanziellen Ressourcen – erste Gehversuche ohne wirkliches Unternehmens-Commitment einzuleiten. Das gesamte Engagement läuft eher unter dem Titel „Jugend forscht“ – was teilweise auch altersmäßig zutrifft! Guidelines für die Social-Media-Aktivitäten sowie eine entsprechendes Monitoring fehlen. Die Social Media Pioneers, die sich schon etwas länger mit verschiedenen Social-Media-Anwendungen beschäftigen, finden sich häufig in der *Stufe 2: Aufbau von Social-Media-Inseln*. Hier werden unternehmensintern erste Social-Media-Anwendungen gestartet und es wird mit beschränktem Personal- und Finanzeinsatz operiert. Eine Social-Media-Gesamtstrategie lässt sich auch in Ansätzen nicht erkennen; gleichwohl werden erste Guidelines erstellt und Monitoring-Aufgaben bearbeitet. Die Mehrheit der Mitarbeiter betrachtet das unternehmenseigene Engagement als „Exot ohne wirkliches Potenzial“.

Einige der Social Media Pioneers sind bereits im Übergang zur *Stufe 3: Etablierung von Social Media als singulärer Unternehmensprozess* (vgl. Abb. 2.1). In diesen Unternehmen wurde das große Potenzial der sozialen Medien zur Absicherung und Erweiterung des eigenen Geschäftsfeldes erkannt und organisatorisch in funktionaler Form verankert. Personal und Budget wurden – orientiert an den zu erreichenden Zielen – bereitgestellt. Häufig hat Marketing als Funktion die übergreifende Verantwortung übernommen, wobei vielfach ein Schwerpunkt bei Social

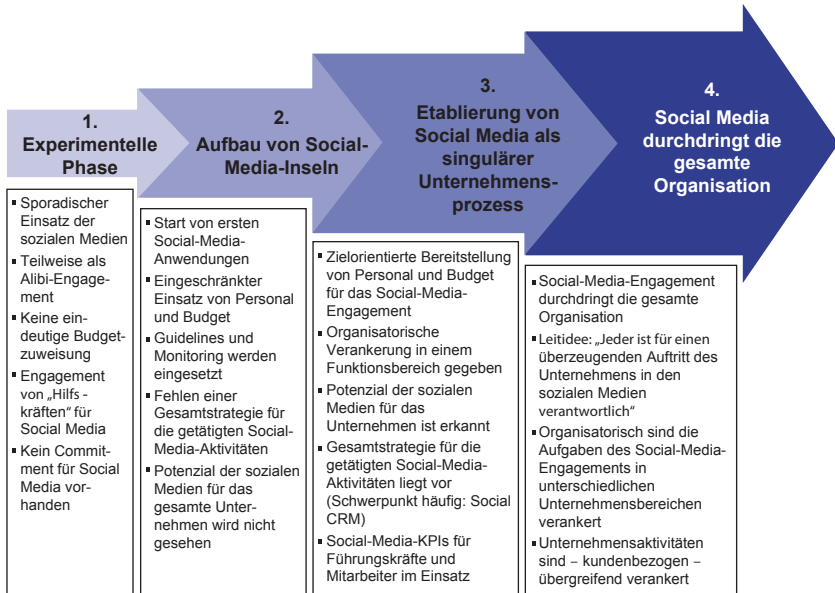


Abb. 2.1 Entwicklungsstufen zur Ausschöpfung der Potenziale der sozialen Medien

CRM gesehen wird. Zur Steuerung von Führungskräften und Mitarbeitern sind entsprechende Social-Media-KPIs im Einsatz, wodurch das Commitment des Top-Managements sichtbar wird (vgl. vertiefend Kreutzer und Land 2013, S. 169–207).

Die *Stufe 4: Social Media durchdringt die gesamte Organisation* stellt die umfassendste Form der organisatorischen Verankerung des Social-Media-Marketings dar. Hier umfasst das unternehmensweite Engagement in den sozialen Medien die gesamte Organisation – so wie das bei einer „marktorientierten Unternehmensführung“ heute schon durch den Marketing-Gedanken der Fall ist. Die Aktivitäten in den sozialen Medien haben dabei ihre enge Bindung an einen Funktionsbereich (oft Marketing) aufgeben und durchdringen die gesamte Organisation. Dabei gilt als Leitidee: „Jeder ist für den überzeugenden Auftritt des Unternehmens in den sozialen Medien verantwortlich.“ Ein Unternehmen, das dieser Phase sehr nahe kommt, ist *Dell* (vgl. Buck 2013, S. 221–223).

Es ist nachvollziehbar, dass der *Bedarf eines Change-Managements* in den ersten drei Stufen dieses Prozesses besonders stark ausgeprägt ist. Schließlich gilt es, die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation umfassend weiterzuentwickeln. Dabei müssen nicht nur bestehende Informations- und Prozess-Silos aufgebro-

chen, sondern auch Verantwortungsbereiche verändert werden, die den neuen Anforderungen des *sozialen und digitalen Zeitalters* nicht mehr gerecht werden.

In vielen Unternehmen besteht nach wie vor ein großer *strategischer Engpass* bei der *Implementierung innovativer Konzepte*. Viele brillante Strategien haben den Sprung vom Papier (oder dem digitalen Äquivalent) ins Tun nicht geschafft und endeten als Schrank-Ware – „Ideen, gleichsam im Giftschränk eingeschlossen“, die nie das Licht der Welt erblickten. Welche *Hindernisse* sehen die Manager selbst, die an der *Umsetzung von digitalen Strategien* arbeiten? Einen Eindruck hiervon vermittelt Abb. 2.2. An erster Stelle – von 81 % der in Deutschland befragten Manager genannt – stehen die noch *fehlenden Kompetenzen*, um den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Wie schon bei vielen anderen Innovationsschüben stellt die *historisch gewachsene IT-Landschaft* in 43 % der befragten Unternehmen einen wichtigen Hemmschuh dar. Dieses technologische Gap zeigt sich mit ebenfalls 43 % bei der *fehlenden Kompetenz zur Verknüpfung mobiler Plattformen mit der ERP-Software* des eigenen Unternehmens.

Interessant ist auch der von 28 % der Manager erwähnte Punkt, dass der *Generationenunterschied*, der sich gerade bei der Offenheit gegenüber den sozialen Medien dokumentiert, eher eine Evolution als eine Revolution ermöglicht. Die zentrale Frage angesichts dieser Ergebnisse lautet deshalb: Wird der Markt und damit die Kunden wie auch die Wettbewerber den Unternehmen die benötigte Zeit für die Neuausrichtung geben? Gerade der Generationenunterschied scheint sich in manchen Unternehmen negativ auf die *Entwicklung einer digitalen Konzeption* generell ausgewirkt zu haben: Das digitale Konzept ist teilweise zu *sequentiell*

Frage: „Welche Herausforderungen würden Sie als Ihre digitale Strategie behindernd beschreiben?“

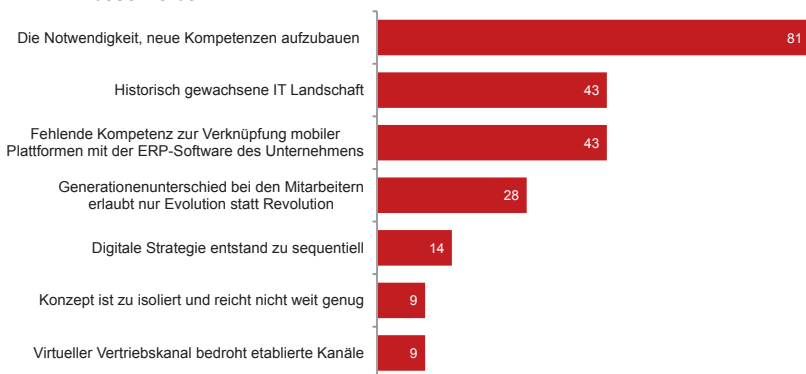


Abb. 2.2 Welche Aspekte behindern die Umsetzung einer digitalen Strategie – in % (Deutschland, $n=100$ Manager, Mehrfachantworten möglich). (Quelle: Camelot Management Consultants 2012, S. 21)

erarbeitet und *nicht holistisch* genug ausgerichtet (vgl. hierzu auch Abb. 1.3). Bemerkenswert ist auch, dass die *Bedrohung etablierter Kanäle durch virtuelle Kanäle* immerhin noch von 9% als „Hindernis“ gesehen wird. Diese „Bedrohung“ ist in vielen Branchen inzwischen schlicht eine Tatsache. Und nur, wer die Herausforderung beherzt annimmt, wird überleben! Welche Konsequenzen ein zögerliches Vorgehen haben kann, ist täglich der Tagespresse zu entnehmen! Denn dort finden sich regelmäßig Beispiele für den schon skizzierten „digitalen Darwinismus“! Diese reichen von Versandhäusern wie *Otto*, *Quelle*, *Neckermann* über stationäre Einzelhändler wie *Görtz* und *Thalia* zu Verlagsprodukten wie *Financial Times Deutschland*, *Frankfurter Rundschau* oder *Brockhaus*. Diese sind dem Ausleseprozess entweder schon erlegen oder müssen massiv kämpfen, um das Überleben zu sichern!

2.2 Orientierung des Change-Managements am Social-Media-Haus

Damit ein *Engagement in den sozialen Medien* nicht zum Strohfeuer wird, hat jedes Unternehmen vor dem Einstieg eine Strategie für die Nutzung der sozialen Medien zu erarbeiten. Dies beinhaltet auch die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen. Den grundsätzlichen *Ablauf zur Erschließung der sozialen Medien für ein Unternehmen* generell zeigt das *Social-Media-Haus* in Abb. 2.3.

Voraussetzung für jegliche Maßnahmen ist zunächst eine umfassende *Analyse des Status quo der Nutzung der sozialen Medien* durch die relevanten Stakeholder sowie die einschlägigen Wettbewerber. Hier ist zu erfassen, welche Interessen, Gepflogenheiten und Erwartungen die eigenen Zielgruppen hinsichtlich des unternehmerischen Engagements in den sozialen Medien aufweisen. Zusätzlich ist zu prüfen, welche Tonalität und welche Inhalte hinsichtlich der Bewertung des eigenen Unternehmens sowie eigener Marken und Angebote durch Dritte in den sozialen Medien anzutreffen sind. Eine Erhebung und Bewertung der Aktivitäten der einschlägigen Wettbewerber in den sozialen Medien rundet die Status-quo-Analyse ab.

Für viele Unternehmen gilt als erster wichtiger Schritt, das *Zuhören* wieder zu lernen. Viel zu lange waren Unternehmen im *Sende-Modus* verhaftet – und sind diesem treu geblieben! Dies war und ist häufig auch dann noch der Fall, wenn Responsequoten auf E-Mails, E-Newsletter, Mailings, klassische Response-Anzeigen und auch auf Informationsangebote in den sozialen Medien dramatisch abnehmen. Noch viel zu wenig wird geprüft, worauf die Ablehnungshaltung der Zielpersonen zurückzuführen ist. Deshalb wird an dieser Stelle für ein Vorgehenskonzept



Abb. 2.3 Social-Media-Haus – Prozess zur Integration der sozialen Medien in das Gesamtunternehmen

plädiert, welches sich als generelle *Leitidee im Unternehmen* – aber durchaus auch im privaten Bereich – bewährt hat: Es umfasst die vier Stufen *Listen – Learn – Act – Control* (vgl. Abb. 2.4).

Ein gutes Gespräch beginnt immer mit einem wertschätzenden Zuhören, um Bedürfnisse, Interessen und Stimmungslagen aufzunehmen. Mit *Listen* gilt es im ersten Schritt auch an die sozialen Medien heranzutreten. Dabei ist eine besondere



Abb. 2.4 Guiding Principle des eigenen Tuns – nicht nur bei Social Media

Empathie an den Tag zu legen, um ein tiefes Verständnis für die Kunden zu erhalten. Im zweiten Schritt des *Learn* geht es darum, die relevanten Zusammenhänge zu erkennen, Verhaltensmuster zu interpretieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Nach dem *Act* der Implementierung – und dieser Schritt wird häufig noch nicht konsequent genug umgesetzt – schließt sich zwingend die Phase *Control* an. Nur so gelingt der Aufbau einer lernenden Organisation. Und Lernen werden die Unternehmen in den nächsten Monaten und Jahren noch viel schneller, als dies in den letzten Jahrzehnten der Fall war.

Erst basierend auf den hier insgesamt gewonnenen Erkenntnissen können Unternehmen die *Entwicklung einer Social-Media-Konzeption* in Angriff nehmen (vgl. Abb. 2.3). Hier gilt es zunächst einmal – ganz klassisch – mit der Erarbeitung von *Zielen des Social-Media-Engagements* zu beginnen. Hierbei ist es wichtig, nicht extern – oder auch vom eigenen CEO – definierten, nur vermeintlichen Erfolgsgrößen wie der Anzahl an *Facebook*-Fans oder *Twitter*-Followern hinterherzulaufen. Viel entscheidender ist die Frage: Was soll durch ein Engagement in den sozialen Medien wirklich erreicht werden? Im Kern müssen sich Unternehmen zunächst entscheiden, ob überhaupt und wenn ja in welcher Weise sie sich innerhalb der sozialen Medien beteiligen. Häufig befinden sich deren Interessenten und Kunden bereits dort und reden über das Unternehmen, die Marken und/oder konkrete Angebote. Dies ist im Zuge der Status-quo-Analyse zu ermitteln. Welche *Social-Media-Ziele* Unternehmen in *Deutschland* anstreben, zeigt eine Studie von BITKOM (2012, S. 3; vgl. Abb. 2.5).

Spannend ist, dass Unternehmen – basierend auf der BITKOM-Studie – bisher nicht erkannt haben, dass die sozialen Medien auch eingebunden werden können, um die *eigenen Mitarbeiter* über die Visionen, Werte, Ziele, Strategien sowie über laufende Kampagnen und Events zu informieren. Der Einsatz von Blogs, Wikis, aber auch der sozialen Netzwerke selbst kann einen wichtigen Beitrag zur Informationsversorgung von „oben nach unten“, aber auch von „unten nach oben“ sowie zwischen verschiedenen Bereichen und Abteilungen – auch über Ländergrenzen hinweg – leisten. Damit werden die sozialen Medien zu einem wichtigen Baustein des *unternehmensinternen Wissensmanagements* (Stichwort „Social Intranet“).

Um dem *Potenzial der sozialen Medien* gerecht zu werden, sollte die Perspektive an dieser Stelle noch zusätzlich erweitert werden. Auch wenn die BITKOM-Studie (2012) zeigt, dass die meisten Unternehmen versuchen, primär Kommunikations- oder Werbeziele durch Social Media zu erreichen, ist deren Potenzial doch deutlich größer. Ein Blick darauf, wie der *Einsatz der sozialen Medien in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens* erfolgen kann, zeigt Abb. 2.6. Ein wichtiger Leistungsbereich der sozialen Medien ist die *Einbindung von Nutzern in die Produktentwicklung sowie in die Produktion* selbst. Ein Schwerpunkt, der auch bei

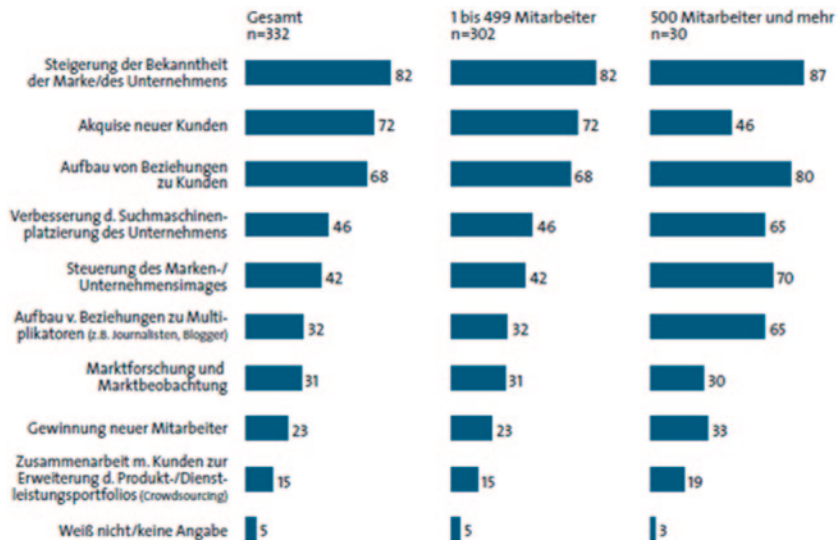


Abb. 2.5 Ziele von Social-Media-Aktivitäten – nach Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl in % (Frage: „Zur Erreichung welcher der folgenden Ziele verwenden Sie Social Media?“; Mehrfachnennungen möglich; $n = 332$). (Quelle: BITKOM 2012, S. 13)

Klassische Wertschöpfungskette



Ausgestaltung der Wertschöpfungskette unter Einbindung der sozialen Medien

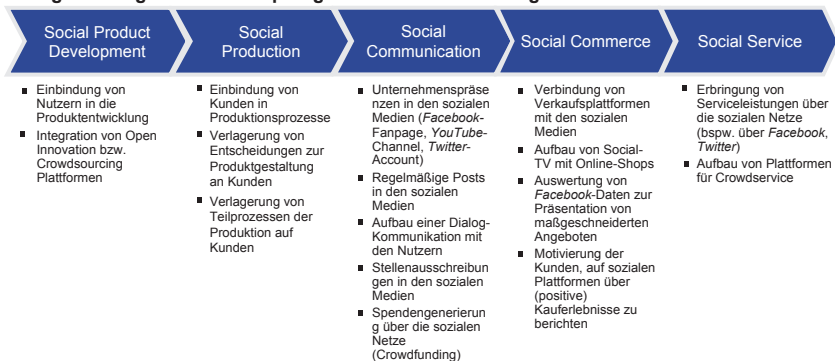


Abb. 2.6 Integration der sozialen Medien in die unternehmerische Wertschöpfungskette

der Diskussion der Social-Media-Ziele in Abb. 2.5 deutlich wurde, stellt die *Kommunikation in den sozialen Medien* dar, die durch und mit Unternehmen möglich ist. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld stellt *Social Commerce* dar.

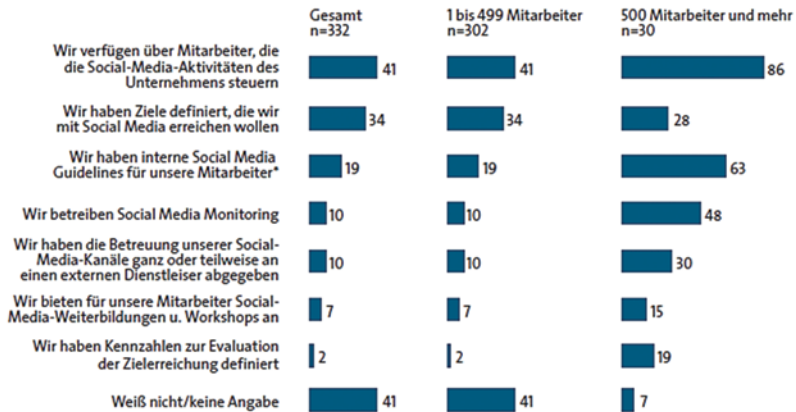
Hervorzuheben ist, dass bei der BITKOM-Befragung die spannende Möglichkeit, *Serviceleistungen* über die sozialen Medien anzubieten und durchzuführen, nicht als Ziel formuliert wurde. Dabei kann die Funktion der sozialen Medien weit über einen reinen Reklamationskanal hinausgehen und auch interessante Aspekte der Pre-Sales-, Sales- und Post-Sales-Phase serviceorientiert abdecken. Gerade der Einsatz von *Twitter* als persönlicher, direkter Kundenservice wird zunehmend von Unternehmen erkannt. Ein insbesondere von Großunternehmen zunehmend erschlossenes Handlungsfeld stellt der Bereich *Social Service* dar. Stellvertretend hierfür können die *Deutsche Telekom* und die *Deutsche Bahn* genannt werden. Das öffentlichkeitswirksame Anbieten und Erbringen von Serviceleistungen kann nachhaltig zum Aufbau von Kundennähe beitragen.

Wenn sich Unternehmen entscheiden, die sozialen Medien in den Dialog mit den relevanten Meinungsführern, mit Interessenten und Kunden sowie mit weiteren Stakeholdern einzubinden, sollten sich diese an den folgenden *Grundprinzipien der Kommunikation in den sozialen Medien* orientieren (vgl. vertiefend Kreutzer 2012, S. 335–337):

- *Ehrlichkeit/Authentizität*
- *Offenheit/Transparenz*
- *Kommunikation auf Augenhöhe*
- *Relevanz* bspw. durch Context-/Location-Orientierung
- *Kontinuität/Nachhaltigkeit*

Damit das unternehmerische Engagement in den sozialen Medien die definierten Ziele auch tatsächlich erreicht, ist vor dem Einstieg in die sozialen Medien eine *Social-Media-Strategie* zu erarbeiten (vgl. Abb. 2.3). Dies beinhaltet auch die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Art der organisatorischen Verankerung, inkl. der Entwicklung eines Social-Media-Controllings sowie von Social-Media-Guidelines.

Ernüchternd ist allerdings der Blick darauf, welche *Voraussetzungen zur Umsetzung eines Social-Media-Marketings* in den Unternehmen bisher geschaffen wurden (vgl. Abb. 2.7; BITKOM 2012, S. 16). Dabei wird deutlich, dass 59% der Unternehmen die *erforderlichen Mitarbeiter fehlen*. 66% haben *keine Ziele definiert*, die sie durch die sozialen Medien erreichen wollen. In 81% der Unternehmen *fehlen interne Social-Media-Guidelines* für die eigenen Mitarbeiter und 93% bieten ihren Mitarbeitern auch *keine entsprechenden Weiterbildungen* an.



* Interviewer-Hinweis: Das sind Verhaltensweisen für Mitarbeiter bzgl. der beruflichen und privaten Nutzen von Social Media.

Abb. 2.7 Organisation von Social-Media-Aktivitäten – nach Unternehmensgröße in Mitarbeiterzahl in % (Frage: „Wenn Sie an die interne Organisation Ihrer Social-Media-Aktivitäten denken – welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?“; Mehrfachnennungen möglich; $n = 332$). (Quelle: BITKOM 2012, S. 17)

90 % betreiben *kein Social-Media-Monitoring* und 98 % haben *keine Kennzahlen zur Evaluation der Zielerreichung* definiert. Damit wird in Summe deutlich, wie wenig Unternehmen auf die Herausforderung der sozialen Medien vorbereitet sind – und warum sich in vielen Bereichen Erfolge durch Social Media nicht einstellen wollen!

Basierend auf den notwendigen Festlegungen bzgl. der Ziele und Strategien eines Social-Media-Engagements sind anschließend die geeigneten *Instrumente und Plattformen der sozialen Medien* auszuwählen (vgl. Abb. 2.3). Ganz entscheidend ist dabei die Frage, ob das eigene Unternehmen genug Substanz bietet, um attraktive und damit für die unterschiedlichen Stakeholder relevante Inhalte zu liefern. Ohne überzeugende Substanz und damit ohne eine überzeugende *Content-Strategie* wird kein Social-Media-Engagement gelingen.

Welche *Social-Media-Plattformen* beim Einsatz in den Unternehmen heute dominieren, zeigt wiederum die BITKOM-Studie (2012, S. 8; vgl. Abb. 2.8). 86 % der Unternehmen, die sich mit Social Media beschäftigen, setzen auf die *sozialen Netzwerke*. Mit großem Abstand binden lediglich 28 % der Unternehmen *Video-Plattformen* wie YouTube sowie *Unternehmens-Blogs* ein. Twitter verwenden 25 % der Unternehmen, weitere Plattformen, wie bspw. Wikis, eigene Online-Communitys oder Content-Plattformen werden dagegen kaum genutzt.

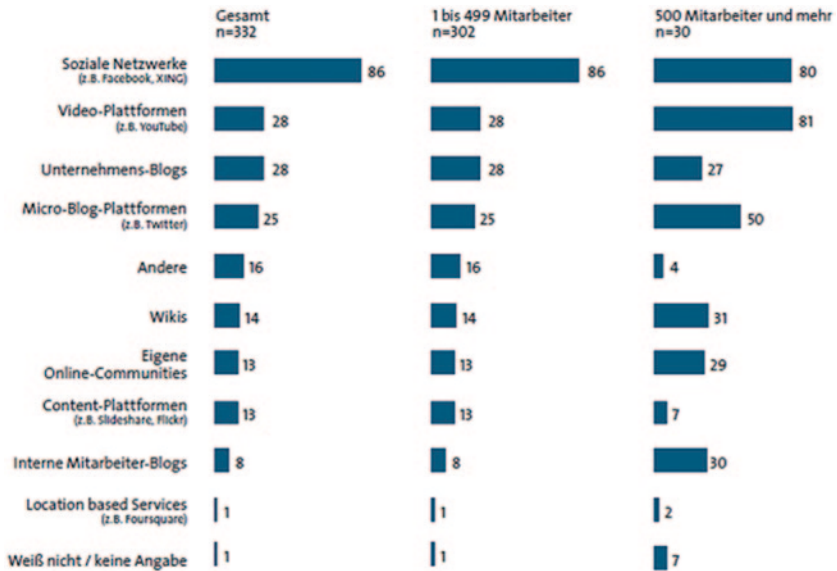


Abb. 2.8 Verbreitung von Social-Media-Plattformen und -Instrumenten – nach Unternehmensgröße in Mitarbeiterzahl in % (Frage: „Wenn Sie an die interne Organisation Ihrer Social-Media-Aktivitäten denken – welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?“; Mehrfachnennungen möglich; $n=332$). (Quelle: BITKOM 2012, S. 16)

Bei der *Entwicklung* und insbesondere bei der *Umsetzung einer Social-Media-Konzeption* (inkl. der organisatorischen Verankerung sowie der Schulung der Mitarbeiter) ist darauf zu achten, dass nicht nur eine zielgruppenorientierte *Vernetzung der einzelnen sozialen Medien* erreicht wird, sondern es auch zur einer *Vernetzung mit den weiteren kommunikativen Maßnahmen* des Unternehmens kommt. Idealerweise findet diese Vernetzung bereits bei der Definition der Social-Media-Ziele sowie bei der Erarbeitung der Social-Media-Strategien statt. Nur dadurch kann ein in sich schlüssiger Gesamtauftritt des Unternehmens erreicht werden. Das gesamte Social-Media-Engagement ist zunächst in ein *Social-Media-Monitoring* einzubinden, um die – erwünschten und unerwünschten – Ergebnisse frühzeitig und umfassend zu ermitteln (vgl. Abb. 2.3).

Um die Wirkungen der sozialen Medien angemessen zu erfassen, bedarf es einer *Social-Media-Balanced-Scorecard*, wie sie in Abb. 2.9 zu finden ist. Hierbei sind zunächst zwei Achsen zu unterscheiden. Die eine Achse zeigt die direkten bzw. indirekten *finanziellen Implikationen eines Social-Media-Engagements*. Die zweite Achse bildet die *Zeitperspektive* ab und verdeutlicht, ob die entsprechenden

Notwendigkeit eines Change-Managements im
Online-Zeitalter

Grundprinzipien zur erfolgreichen digitalen
Transformation

Kreutzer, R.T.

2014, XI, 31 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06918-6