

2 Matching						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	29	30	<p>Welchen Stellenwert sollte für ein Unternehmen die Analyse der Ausgangslage vor der Einführung dieser Instrumente haben? Welche Schritte sollten erfolgen, bevor die Entscheidung zur Übernahme dieser Instrumente gefällt wird?</p> <p>Also es ist schon für viele entscheidend. Es gibt eine Unterscheidung, ob man mit reinen PR-Menschen oder mir Marketing-Menschen zu tun hat. Marketing-Menschen sind mehr zahlengetrieben, da braucht es eine wirkliche Zahlenanalyse. Bei PR braucht es vielleicht eher eine generelle Einschätzung über die Zielgruppe. Aber dann natürlich auch Zahlen - Glauben wir, dass die Zielgruppe dort ist. Aber insgesamt ist es wichtig, aber es ist vom Arbeitsaufwand nicht das Allergrößte in diesem Zusammenhang, sondern in der Anfangsphase noch mal eine Prüfstelle für mich, habe ich das Scanning und Monitoring richtig betrieben und für mich selber etwas abgeleitet. Dass ich dem Kunden nicht nur sagen kann, was es gibt, sondern auch, was relevant ist. Also gehört dazu, aber ist ein Basic. Aber wird schon gefragt, klar.</p>	Die Bedeutung des Matching unterscheidet sich je nachdem, ob die Kunden den Fokus auf Marketing oder auf PR legen. Für das Marketing ist tatsächlich eine Analyse der Wirtschaftlichkeit entscheidend, für die PR ist entscheidend, ob die Zielgruppe mit dem fraglichen Kanal erreicht werden kann.		
A 1	63	64	<p>I: Wie sehr wird diese Analyse von Ihren Kunden nachgefragt, welchen Stellenwert hat das?</p> <p>Also diese ganze interne Sache wird eher weniger gemacht. Also wüsste ich jetzt nicht, dass für ein neues Projekt da so viel Augenmerk drauf gelegt wird. Auch ob man das leisten kann oder nicht, ist erst mal zweitrangig. Generell ist es auch für den Kunden wichtig, das einschätzen zu können gegenüber anderen Plattformen, und das auch begründen zu können, wie es hier steht, an Zahlen oder Image oder Zielgruppe oder sonst was. Und das ist dann meistens in einer Präsentation oder auch im Gespräch, also mündlichen Austausch - im besten Fall, selten dass es nur mal durchgeschickt wird, aber das passiert auch - aber aus Kundensicht ist es so, entweder es überzeugt, dass die Mitbewerber da sind, und dann ist das das eigene Argument, oder es ist wirklich das Image – Wir wollen da vor der Konkurrenz sein, oder ja, da sind alle aus unserer Zielgruppe, lasst uns mal ausprobieren, wir haben sowieso den Content. Und wir probieren es aus und nach einem halben Jahr schauen wir, wie es funktioniert.</p>	Die Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen hat einen nachrangigen Stellenwert für die Einführungsentscheidung. Letztlich ist sehr oft das Engagement der Mitbewerber das ausschlaggebende Argument für die Einführung einer PR-Innovation.		
A 3	49	50	<p>Was denken Sie: Welchen Stellenwert sollte für ein Unternehmen die Analyse der Ausgangslage vor der Einführung dieser Instrumente haben? Welche Schritte sollten erfolgen, bevor die Entscheidung zur Übernahme dieser Instrumente gefällt wird?</p> <p>Das hört sich jetzt vielleicht ein bisschen defätistisch an, aber ja, die sind alle in der Lage, eine SWOT-Analyse durchzuführen. Was sie dann letztendlich tun, ist in der Regel eher bauchgesteuert. Und was ich gerade schon gesagt habe: Es ist eine Person, die den Prozess vorantreibt. Und wenn das dann doch eher Chefsache ist, dann wird das natürlich gemacht.</p>	Alle Kunden seien methodisch zum Matching in der Lage; trotzdem werden viele Einführungsentscheidung "bauchgesteuert" getroffen - oft auch auf Grund des Engagements einer Entscheidungsperson ("Chefsache").		
A 3	80	81	<p>I: Würden Sie sagen, dass die internen Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen insgesamt ausreichend analysiert werden (bzw. die Kunden darauf Wert legen) und das Ergebnis ausschlaggebend für die Entscheidung zur Einführung ist?</p> <p>Natürlich. Das ist ja aber keine reine Wissenschaft. Die Kommunikation war vor der Einführung des Internets auch keine reine Wissenschaft. Häufig werden Notwendigkeiten simuliert. Vermute ich ganz stark. Ich glaube nach wie vor, dass es hier um das Festlegen von Verantwortung geht. Und dann kommen erst die harten Fakten: Was kostet das? Was passiert wenn es schief läuft. Wenn ich jemanden habe, der dafür verantwortlich ist, dann kann ich ihn auch köpfen. Wenn der dafür brennt, und sagt: Das bringt uns in die Zukunft, dann ist das auch gut so. Dann kann man den trotzdem immer noch köpfen, wenn die KPI's nicht stimmen.</p>	Viele Einführungsentscheidungen werden dann getroffen, wenn eine Entscheidungsperson die Verantwortung für die Einführung übernimmt. Die sachliche Prüfung ist dann zweitrangig:		
A 3	82	82	Es ist ein Problem. Dieser ganze Schub, diese ganze Bewegung in digitale Medien, in einen Dialog, oder einen simulierten Dialog, den Unternehmen zunehmend betreiben wollen, ist nicht hart belegbar. Das ist eben nicht Clippings zählen, Reichweiten produzieren oder dergleichen. Es ist sehr schwierig. Und deswegen werden auch die Entscheidungen immer schwammiger.	Einführungsentscheidungen für PR-Innovationen können eigentlich gar nicht nach wirtschaftlichen Kriterien abgeleitet werden, weil dafür die notwendigen Indikatoren fehlen:		
A 2	88	88	Die Analyse wird von den Kunden, die wir betreuen, nicht in einer sehr ausführlichen Form erwartet, sondern es wird erwartet, dass diese Analyse durchgeführt wurde, wie intensiv auch immer, weil eine entsprechende Empfehlung ja gegeben wird von uns, oder es kann im Unternehmen ja auch der entsprechende Verantwortliche sein aus der PR-Abteilung, der seiner Geschäftsführung gegenüber darstellen muss, warum er empfiehlt, ein Twitter-Profil oder eine Facebook-Fanseite aufzubauen. Da erwartet man, dass diese Analyse stattgefunden hat, dass Risiken bedacht werden, und das muss entsprechend zusammengefasst und präsentiert werden. Aber das das heißt nicht, dass diese einzelnen Schritte, die jetzt im Fragebogen stehen, wirklich explizit sehr detailliert und fundiert und vielleicht sogar wissenschaftlich empirisch und was auch immer abgehakt werden. Und das ist auch schwer über einen Kamm zu scheren, so eine Frage kann mal mit einem kurzen Nachdenken beantwortet sein und ganz eindeutig beantwortet sein, ob es sich lohnt, das eine oder das andere zu machen, es kann aber auch bedeuten, dass man wirklich erst mal eine Analyse machen muss des Wettbewerbs, was macht der Wettbewerb, eine Analyse machen muss, was an Veröffentlichungen auf Plattformen stattfindet zu meinem Thema, muss ich mich da überhaupt zu Wort melden oder muss ich mich erst recht zu Wort melden. Also ich muss eine Social Media-Monitoring Phase da auch vielleicht mal einbauen, ganz verschiedene Sachen. Das kann mal mehr, mal weniger sein, nicht zu standardisieren. Alles, was hier gefragt worden ist, muss mal beantwortet worden sein, nur wie intensiv man sich damit auseinandergesetzt hat, das ist abhängig von der jeweiligen Situation.	Die Kunden erwarten, dass die für das Matching notwendigen Analyseschritte vor einer Einführungsempfehlung durch die Agentur stattgefunden haben, ohne dass sie eine explizite ausführliche Darstellung der Ergebnisse erwarten.		
A 2	97	98	<p>Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, wenn Unternehmen ein neues Kommunikationsphänomen nicht für ihre PR übernehmen: Werden all diese Schritte des Matching denn für diese Instrumente erfüllt? Wird eine Empfehlung ausgesprochen und ausdrücklich festgelegt, dass diese Innovationen nicht genutzt werden sollen? Werden diese Instrumente also nach eingehender Prüfung bewusst nicht eingeführt, oder werden sie eher ignoriert?</p> <p>Also in unserem Fall ist es vielleicht so, dass wir in voraussetzendem Gehorsam, weil wir unsere Kunden auch sehr gut kennen in der Regel, wirklich nur Dinge vorschlagen, die auch Sinn machen, und von denen wir auch wissen, dass der Kunde soweit ist, dass er das mitgeht. Oder wenn ich feststelle, dass der Kunde da noch nicht mitgeht, dass ich dann auch eine entsprechende Vorlaufzeit habe, in der ich den Kunden dahin führe, ihn also qualifiziere, um eine Entscheidung treffen zu können. Schönes Beispiel ist das Thema Social Media Monitoring. Absolut notwendiges Thema, das aber Geld kostet, sowohl für die Technologie, die, wenn sie gut ist, in der Regel kostet, und, und das ist der wichtigere Teil, die Analyse, die händisch vorgenommen wird und so Zeit und Geld kostet. Da ist es so, dass die Kunden gerne mal zögern und sagen, naja, ich krieg ja über meine Google Alerts auch alles rein. Und da ist es ein Prozess, dass ich den Kunden auch wirklich beraten muss und ihn auch wirklich mit dem Thema konfrontieren muss, um ihm die Leistungsfähigkeit und die Notwendigkeit zu zeigen für die Arbeit. Und das ist etwas, wo wir in der Vergangenheit schon festgestellt haben, dass da ein etwas höherer Beratungsaufwand notwendig ist.</p>	Interviewpartner filtert als Berater die PR-Innovationen, die er seinen Kunden vorstellt und zur Einführung empfiehlt. Negative Einführungsentscheidungen / Ablehnung von Innovationen kommen daher kaum vor.: "Also in unserem Fall ist es vielleicht so, dass wir in voraussetzendem Gehorsam, weil wir unsere Kunden auch sehr gut kennen in der Regel, wirklich nur Dinge vorschlagen, die auch Sinn machen, und von denen wir auch wissen, dass der Kunde soweit ist, dass er das mitgeht." Wenn Kunden für eine bestimmte Innovation noch nicht bereit sind, folgt eine längere Phase der Vorbereitung der Übernahmeentscheidung durch den Berater: "Oder wenn ich feststelle, dass der Kunde da noch nicht mitgeht, dass ich dann auch eine entsprechende Vorlaufzeit habe, in der ich den Kunden dahin führe, ihn also qualifiziere, um eine Entscheidung treffen zu können. [...] [Beispiel Social Media Monitoring] Und da ist es ein Prozess, dass ich den Kunden auch wirklich beraten muss und ihn auch wirklich mit dem Thema konfrontieren muss, um ihm die Leistungsfähigkeit und die Notwendigkeit zu zeigen für die Arbeit. Und das ist etwas, wo wir in der Vergangenheit schon festgestellt haben, dass da ein etwas höherer Beratungsaufwand notwendig ist.		
A 4	48	48	Also ich halte eine Analyse für sehr wichtig, bei Unternehmen. Weil meine Erfahrung auch ist, dass es in vielen Unternehmen gemacht wird, weil es der Chef sagt. Ohne zu hinterfragen, ohne zu widersprechen, wird gesagt, ich brauche das. Und es gibt viele Unternehmen, denen ich sage, du brauchst keine Social Media-Strategie. Du bist im B2B-Bereich, du hast da eigentlich nichts verloren, du wirst nie eine Community haben, lass das bleiben. Und dann kommt aber irgendwann der Chef und sagt, seine Frau hat jetzt eine Facebook-Seite, und er hätte jetzt auch gern eine. So. Und da würde jetzt so eine Analyse schon helfen.	Die Phase des Matching ist sehr wichtig, um sinnvolle Einführungsentscheidungen treffen zu können und unreflektierte Schnellschüsse zu vermeiden, die manchmal zu Stände kommen, weil niemand widerspricht:		
A 4	49	49	Von den Unternehmen kommt da in der Regel wenig, die verlassen sich da auf uns. Ich mach denen das aber in der Analyse auch leicht.	Für das Matching verlassen sich seine Kunden in erster Linie auf seine Agentur.		

A 4	49	49	Unternehmen selbst würden aber so etwas gar nicht machen, die haben da die Zeit gar nicht dafür, da verlassen sie sich auf uns.	
A 5	96	96	Und dann ist natürlich auch wichtig, nichts zu überstürzen. Ich sehe immer wieder, wenn ich mal recherchiere, wie viele tote Accounts es eigentlich gibt, weil irgendwer einfach mal ausprobiert hat, ohne nachzudenken, kann ich da eigentlich die richtigen Leute erreichen? Ist das jetzt schon der richtige Zeitpunkt? Kriege ich damit überhaupt Reichweite hin. Dass dann Leute ihren Twitter-Account völlig frustriert wieder eingestellt haben, und jetzt immer noch denken, okay, das bringt ja nichts.	Ohne eine gründliche Analyse im Vorfeld können verfrühte Einführungsentscheidungen zu Stände kommen, die zu anfänglichem Misserfolg führen und eine an und für sich sinnvolle Innovation für das Unternehmen verbrennen:
U 1	32	32	Und das probieren wir eben aus. Und beim Blog ist das so ein iterativer Prozess mit dem Dienstleister. Ich hab ein Plug-In. Können wir das Plug-In benutzen. Ah, das Plug-In geht nicht, mit dem stürze ich ab. Aber ich habe da was anderes. Dieses Blog benutzt das – Lesedauer anzeigen. Brauchen wir das? Nein, brauchen wir nicht, weil unsere Artikel immer ungefähr gleich lang sind. Und Lesedauer anzeigen macht man eigentlich erst, wenn sie ziemlich lang sind, so dass der Leser nicht abspringt. Das ist also ein Beispiel für ein Plug-In, wo wir nach Analyse des Leseverhaltens unser Nutzer entschieden haben, dass wir das nicht brauchen. Denn wir sind den anderen Weg gegangen und richten die Länge unserer Beiträge am Verhalten der Nutzer aus.	Der Interviewpartner berichtet, dass er über den Nutzen z. B. von neuen Blogging-Features mit seiner Agentur berät und sie nur dann einführt, wenn sie den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen.
U 1	33	33	Also Neuerungen: Ich sehe bei anderen Blogs, dass es das gibt. Überlege, können wir es brauchen? Und sehe, das ist eine gute Idee, aber eigentlich brauchen wir es wieder doch nicht. Dann lassen wir es sein.	
U 1	41	41	[Wenn eine neue Plattform oder Anwendung identifiziert wurde:] Ich kucke mir das eine Zeit lang an, bis ich eine Idee habe, wie man es einsetzen kann. Dann rede ich mit meinem Team darüber: Was haltet ihr davon? Wenn ich gar nicht sicher bin, rufe ich meinen PR-Berater an und bitte ihn um eine zweite Meinung, vielleicht einen One-Pager dazu. Und dann gehe ich zu meinem Chef und dann sagt der, okay, cool, probieren wir aus. Und dann probieren wir es aus. Ein anderer Vorgesetzter weiß dann auch noch Bescheid, aber viel mehr erzählen wir erst mal nicht. Also die Organisation weiß es erst mal noch nicht. Dann probieren wir es aus, zunächst noch auf kleiner Flamme, und dann haben wir Learnings. Und dann können wir vergleichen, und dann können wir es auch kommunizieren. Also jetzt will jeder Periscope haben, bei jedem Event. Vorher kannten sie es gar nicht. Aber man muss erst mal einen Fall schaffen, damit die Leute klicken können und sehen können was da passiert, und dann sagen sie, ach, ist ja cool!	Größere Neuerungen beobachtet er zunächst selbst, spricht dann mit seinem Team und eventuell mit einem externen Berater darüber. Bei einem positiven Votum geht er in die Abstimmung mit seinem Vorgesetzten und es wird möglichst zunächst ein Pilot durchgeführt - so jüngst etwa mit Periscope:
U 2	45	45	Da sagt die Fachabteilung, also damals der Verlag oder die Online-Redaktion, oder auch die Kollegen aus dem Mitgliedschaftsmanagement, wir brauchen das, wir hätten das gerne. Dann wird das Ganze ausgeschrieben, wenn wir es nicht selber machen können, externer Dienstleister. Dann gibt es verschiedene Gremien, die das durchlaufen muss, dann gibt es eine Kostenkontrolle und Kosten-Nutzen-Analyse. Das kann relativ schnell gehen, dann ist das in einem halben Jahr durch, das kann aber auch länger dauern. Da reden wir dann aber über solche Großprojekte wie einen Relaunch oder so Sachen, wo dann wirklich Webseiten-Betreiber gesucht werden, ein neues CMS vielleicht installiert werden muss, jeder im Unternehmen muss darauf geschult werden, das dauert dann natürlich entsprechend länger. Oder wenn Sie zum Beispiel Windows 7 hier einführen, ja, das dauert auch eine Weile und hat einen entsprechenden Vorlauf bei alleine in München 2.600 Mitarbeitern. Aber grundsätzlich ist es so, der Fachbereich, zum Beispiel der Tourismus, sagt, wir hätten gerne unseren Stellplatz- und Campingführer, der ein super Produkt ist, der also im Printbereich jedes Jahr verkauft wird, wir hätten das gerne als App. Dann gibt es einen Projektplan, und der wird dann in Kaskaden weitergeleitet bis an die Geschäftsführung, und die sagt dann, ja, lohnt sich oder lohnt sich nicht. Gibt's einen Projektplan, was das Ganze kosten soll, und dann wird das entschieden, ob das eingeführt wird oder nicht. Und dann wird eigentlich in den meisten Fällen losprogrammiert, inhouse oder mit externen Dienstleistern.	Initiativen für die Übernahme von PR-Innovationen kommen meist aus den einzelnen Fachabteilungen; die Einführungsentscheidungen laufen entsprechend standardisierter Prozesse inklusive Kostenkontrolle und Kosten-Nutzen-Analyse ab:
U 2	99	99	Also es dauert meistens, vor allem im Social Media-Bereich, nicht lange, bis man einen Kanal identifiziert und dann entscheidet, da müssen wir präsent sein. Und da spielt dann schon eine Rolle, haben wir genug Manpower, um die Seite dann auch richtig zu betreiben. Weil es gab auch ein paar Blogs, die haben wir einfach angefangen, weil wir gemeint haben, das müssen wir jetzt mal machen, und dann wurde es aber auch nicht regelmäßig geupdatet, und entsprechend versinken die ja dann auch wieder in der Bedeutungslosigkeit. Also da sind wir heute schon weiter und achten mehr darauf, da mit der nötigen Planung und Vorsicht und Marktbeobachtung ranzugehen, bevor wir jetzt irgendetwas Neues machen.	Hier hat man nach einer anfänglichen Phase der Euphorie für soziale Medien dazugelehrt und nimmt das Matching ernst:
U 3	66	66	Also ich halte es da relativ strikt mit der Theorie von Li und Bernoff, die POST-Methode. Erst mal analysieren, kucken, was ist eigentlich die Zielgruppe, was wollen die überhaupt von mir. Und dann so langsam hocharbeiten von den objectives über die Strategie dann zur Technik, das heißt am Ende sollten die Kanäle stehen und ich mir aussuchen, welche Kanäle will ich betreiben, und welche Kanäle machen überhaupt Sinn für die Zielgruppe. Also ich bin ganz ganz klarer Fan davon und ohne das ist man im Grunde zum Scheitern verdammt, weil man dann relativ blind reinrennt und in jede Falle tappt oder Zeit und Ressourcen verschwendet auf Bereiche, die einfach überhaupt keinen Sinn ergeben.	Interviewpartner betont die Wichtigkeit des Matching - für ihn die "POST-Methode von Li und Bernoff":
U 5	14	14	Wenn man anfängt zu twittern, dann gibt man ein Signal, und das Signal heißt: Ich antworte dir. Und davor hat man in so einem großem Unternehmen, was jeden Tag 1.300 Busse auf die Straße schickt und zehn U-Bahnlinien betreibt, Angst, dass man sagt: Was ist, wenn ich das nicht bewältigen kann? Also wenn ich das Versprechen nicht einhalten kann. Also dann lieber gar nichts versprechen, bevor wir das nicht einhalten können. Darüber haben wir wirklich lange nachgedacht, und es war tatsächlich erst durch diese Kampagne wo wir gesagt haben...	Der Entscheidung für die Kampagne ging eine lange Phase des Nachdenkens voraus, ob das Unternehmen die Erwartungen, die mit einem Engagement in den sozialen Medien verbunden sein würden, erfüllen könnte:
U 6	41	42	<i>Also Ihre Strategie ist nicht, dass Ihr Unternehmen auf allen neuen Kanälen vertreten sein muss.</i> Nein. Wir sollten es wissen, welche neuen Sachen entstehen. Und wir sollten auch offen sein zu sagen, wir schalten etwas komplett ab und gehen in etwas Neues rein. Also nicht daran festhalten, weil wir es schon immer so gemacht haben. Aber auf keinen Fall auf alles draufhüpfen, was neu aufmacht.	Die Offenheit für Neues ist Teil der Kommunikationsstrategie. Das kann sowohl den Einsatz von Innovationen, als auch das Einstellen von bisherigen PR-Kanälen bedeuten:
U 9	96	96	Also man muss immer überzeugen, über das, was man macht, und man muss immer Rechenschaft ablegen, und diese Analyse ist schon elementar. Aber als Kommunikationsabteilung hat man es bei den Leuten, die nichts mit Kommunikation zu tun haben, auch immer schwer, das heißt, man begründet besser, was man macht, lieber einmal zu viel. Weil wir sind ja die, die reden, nicht die, die produktiv sind und direkt an der Wertschöpfung sitzen.	Der Interviewpartner hält das Matching für elementar, um Rechenschaft für das Handeln der Kommunikationsfunktion ablegen zu können.

2.1 Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 3	53	53	Ich meine, das machen sie sowieso alle. Dieser Analyseprozess, das ist das geringste Problem. Da muss auf jeden Fall jemand sehr viel Power Point produzieren. Das interessante ist ja, was daraus gemacht wird oder was daraus abgeleitet wird.	Die Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen findet in aller Regel statt. Problematischer ist es, aus den Analyseergebnissen die richtigen Schlüsse zu ziehen.		
A 3	59	59	[Analyse intern] Ja, das hat die höchste Priorität, ist klar.			
A 2	46	46	Die Frage ist ja, ob so was wirklich so dezidiert analysiert wird und auch formuliert wird, oder ob es einfach Grundvoraussetzungen sind, die einfach da sind, die ich gar nicht großartig noch überdenken muss.	Die Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen läuft oft implizit, sozusagen im Kopf des Beraters ab, ohne dass sie ausformuliert oder schriftlich festgehalten wird.		
A 4	59	59	Ja, man kann echt alles analysieren. Genau den ganzen Quark machen wir auch. Ja, das muss ich alles machen, da komm ich nicht drum rum.	Die Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen gehört zum Standardprozeder der Agentur.		
A 5	58	58	Und hier muss man kucken, inwiefern bremsst mich das, ja oder nein. Will ich, stehe ich dahinter und möchte das machen, dann kann ich natürlich auch mal ein paar interne Prozesse umgehen und einfach mal machen, um solche Sachen auch auszuprobieren, wenn ich sonst halt einfach acht Monate Freigabeschleifen drehen muss, was es auch oft gibt. Das ist bei uns intern genau so. Da möchte ich niemanden von ausnehmen, so funktionieren die meisten Unternehmen halt einfach.	Die Analysephase kann auch sehr bremsen und somit innovationsfeindlich sein; wenn man als First Mover auftreten will, muss man die Analyse auch mal vernachlässigen.		
U 2	59	59	Sehr wichtig.			
2.1.1 Analyse der gegenwärtigen eigenen Kommunikationssituation						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	32	32	[eigene Kommunikationssituation] [zögert] Ja, klar. Würde ich sagen ist sehr wichtig, aber... Ich meine... Also ich weiß ja die eigene Kommunikationssituation, also weiß ich nicht so genau, warum die Literatur das hier auflistet.	Die gegenwärtige eigene Kommunikationssituation sollte bekannt sein; kein Verständnis, warum dieser Punkt aufgeführt ist.		
A 1	70	70	Passt es überhaupt zu mir, so grundsätzlich. Das heißt, wo will ich hin, wo bin ich jetzt, was ist die generelle Kommunikationslage. Oder wie trete ich kommunikativ auf. Und dann eben die Adaption, okay, passt das dann auch für diesen neuen Kanal oder dieses neue Phänomen und möchte ich da rein.			
A 3	53	53	[Kommunikationssituation analysieren] Also ja. Es ist ein strategischer Prozess, den ich hier anstoße. Wenn ich mir darüber nicht im Klaren bin...			
A 2	48	48	Im Endeffekt ist das wieder eine Selbstverständlichkeit. Das heißt, wenn ich sage, das ist völlig egal, ob ich meinen Status Quo kenne und ob ich das einordnen kann, dann brauch ich gar nicht weitermachen. Also auch hier ist dann klar, ich muss über diese Fähigkeiten verfügen. Die kann ich mir aber nicht über ein Buch oder ein paar Internetseiten aneignen.	Das ist eine Selbstverständlichkeit.		
U 2	53	53	Sehr wichtig.			
U 3	68	68	Ja, man sollte die eigene Kommunikationssituation besser kennen, bevor man etwas verändern möchte. Man muss immer wissen, was der Ist-Stand ist. Ist aber hoffentlich auch zu erwarten. Wenn ich in dem Bereich arbeite, sollte ich auch wissen, was wir machen. Klare Eins.	Die eigene Kommunikationssituation zu kennen ist Voraussetzung, wenn man etwas verändern möchte. Das sollte einem PR-Praktiker aber ohnehin jederzeit bekannt sein.		
U 8	26	26	Der andere Bereich ist Corporate Publishing. Wir machen noch heute wunderschöne Broschüren, wo man sich natürlich fragen muss, wer diese Broschüren eigentlich noch in die Hand nimmt. Wer liest das eigentlich noch? Wir haben ein Buch 2012 gemacht, Naturkatastrophengefahr in Nordamerika. Das ist wirklich ein Buch, das ist so ein Ding, 500 Seiten. [eindringlich] Warum machen wir noch Bücher? Wer liest die? Das gleiche Buch haben wir dann noch mal für Asien gemacht. Jetzt habe ich was über japanische Kunden erzählt, die Büttenspapier schätzen – aber auch der japanische Kunde, wann liest der ein Buch? Und von dem ganzen Buch sind ja vielleicht nur zwei Kapitel für ihn interessant, weil der ja nichts über Südkorea lesen muss. Warum haben wir ein Buch? Wer braucht das? Also, kurzum, was wir im Corporate Publishing irgendwann sehr stark gemerkt haben ist, dass wir an den Bedürfnissen unserer Kunden vorbei kommunizieren.	Die Analyse der eigenen Kommunikationssituation war ausschlaggebend für die Veränderung der Unternehmenskommunikation, da festgestellt wurde, dass die aufwändige Produktion von umfangreichen Printpublikationen an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbei geht.		
2.1.2 Ermittlung der Vorstellungen und Erwartungen bezüglich Social Media im Unternehmen						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	33	33	[Vorstellung und Erwartungen] Ne, das ist für die Kunden erst mal nicht so relevant.	Das ist für Unternehmen zunächst nicht relevant.		
A 3	54	54		Oft gibt es keine Vorstellungen oder Erwartungen, die man ermitteln könnte.		
A 2	50	50	Vorstellungen, Erwartungen bezüglich der Social Media-Anwendungen im Unternehmen ermitteln. Da brauche ich nichts zu ermitteln, weil da ist in der Regel nichts da. Das heißt, das Instrument ist ja nicht bekannt, ich soll darüber entscheiden, ob es eingeführt wird.	Oft gibt es keine Vorstellungen oder Erwartungen, die man ermitteln könnte.		
A 4	53	53	1. Die haben oft so falsche Vorstellungen.	Wichtig, weil die Vorstellungen oft nicht zutreffend sind (=> Erwartungsmanagement)		
A 5	52	52	2. Sollte man machen, aber dann sitzt man da mit HR, mit Konzernkommunikation, mit Marketing, mit Sales, und jeder hat eine andere Vorstellung. Das heißt, das ist oftmals sehr sehr lähmend. Genau solche Prozesse verschleppen das auch oftmals.	Zu viele Unternehmensfunktionen mit unterschiedlichen Interessen einzubeziehen kann den Prozess auch zu sehr lähmen.		
A 5	149	149	Wenn so etwas immer wieder torpediert wird oder Leute von dem Nutzen nicht überzeugt sind, kann es auch sein, dass man das Projekt wieder einstellt natürlich. Also im Interesse der Leute, die die Vorkämpfer sind, ist es wichtig, die wichtigsten Stakeholder mit an Bord zu holen, von denen auch Inhalte einzufordern. Wenn wir so Strategien machen, haben wir oft auch Interviews mit den einzelnen Fachabteilungen, um von denen eine Meinung einzuholen und das dann im Konzept entsprechend zu berücksichtigen. Also es wird auch schon aktiv versucht, das zu machen, definitiv.	Für die spätere interne Akzeptanz ist es wichtig, Schlüsselpersonen nach ihren Vorstellungen und Erwartungen zu fragen. Die Agentur befragt für ihre Konzepte oft systematisch die wichtigsten Stakeholder ihrer Kunden.		
U 1	56	56	2. Ja, ist nicht (1), aber (2). Es kommt halt hier auch bisschen darauf an, welche Auswirkungen die Anwendung hat. Wenn sie wenig Auswirkungen hat, und relativ harmlos ist, kann ich hier auch eine (3) machen.	Bei einschneidenden Neuerungen ist das wichtig, muss aber nicht immer sein.		
U 2	54	54	Sehr wichtig.			
U 3	69	69	Da gebe ich eine Zwei. Das klappt halt nicht immer. Vor allem sind teilweise die Vorstellungen und Erwartungen ganz anders als das, was man leisten kann und leisten möchte. Aber ja, man sollte die zumindest kennen, um auch ein Erwartungsmanagement betreiben zu können.	Die Vorstellungen und Erwartungen im Unternehmen zu kennen ist wichtig, um eine Erwartungsmanagement betreiben zu können. Allerdings ist Vorsicht geboten, damit nicht der Eindruck entsteht, man könne alle Erwartungen erfüllen.		
U 7	25	25	Dann gab es so vor drei Jahren eine Phase, wo an eine technikaffine kleine Einheit in der Kommunikation der Auftrag ergangen ist, eine Strategie zu Social Media zu machen. Das war aber nicht wirklich final durchdacht. Weil diese Kollegen sich diesem Thema sehr stark aus einer technischen Sicht dem Thema angenähert haben. Die sind dann losgezogen, und haben natürlich den Dialog aufgenommen mit möglicherweise betroffenen und sendenden Einheiten innerhalb des Konzerns, haben lange Interviews mit denen geführt, hatten auch ein bisschen externe Begleitung dabei, ein Social Media-Berater war mit unterwegs, und dann haben die immer gefragt, wenn wir Social Media machen würden, was würdet ihr denn dann da machen, was könnt ihr euch vorstellen. Und dann wurde ein riesiger Berg von Dingen an die herangetragen. Das ging in der Spitze so weit, dass die natürlich mit Spezialfunktionen der Kommunikation wie Investor Relations gesprochen haben. Die sind dann noch mal schnell auf ein Seminar gegangen, das der Deutsche Investor Relations-Bund angeboten hat, dann kamen die mit ihren Ideen wieder zurück und haben das da hineingekippt. Am Ende des Tages hatten sie einen riesigen Berg von Anforderungen, Ideen und Wünschen, und haben dann versucht, das in eine Strategie zusammenzuschieben. Das ist natürlich schwierig, weil das keiner mehr verstanden hat. Mein Chef hat damals gesagt, ich verstehe das alles nicht. Was wollen wir denn eigentlich, was sind die Ziele.	Beim ersten Versuch, Social Media einzuführen, wurde genau so vorgegangen. Ein Social Media Berater hat Interviews mit verschiedenen Fachabteilungen geführt, um ihre Erwartungen zu erheben - mit paradoxen Folgen, die den Einführungsprozess erheblich gelähmt haben: Dieses Vorgehen wird im Nachhinein als Fehler gesehen, denn: "Alles zusammentragen was jeder will, ist noch keine Strategie".		
U 7	55	55	Ja, das haben wir auch gemacht. Da gebe ich mal eine (2), das müssen Sie schon irgendwie tun.	Das heißt aber nicht, dass man betroffene Abteilungen komplett außen vor lassen kann.		
U 7	92	92	alles zusammentragen was jeder will, ist noch keine Strategie			
U 8	61	61	'Wir haben ein Projekt 'Next Generation Workplace', da geht es um die Einführung von mobilem Arbeiten, iPhone, und so weiter, da ist in dem Steering Committee auch meine Kollegin aus der internen Kommunikation dabei, weil wir sagen, das hat ganz viel mit Mitarbeiterkommunikation zu tun. Wo erreiche ich denn meine Mitarbeiter, über welche Plattformen und Kanäle, heute noch, und welche sollten sie denn auch haben, um eben so etwas wie Kollaboration und Innovation zu leben. Und dann kommen natürlich noch mal die Leute von Group Legal dazu, die Datenschutzleute, die noch mal ganz andere Vorstellungen haben. Also WhatsApp ist natürlich keine reine Entscheidung der Kommunikationsabteilung. Wenn wir das cool finden, heißt das noch nicht, dass wir es jemals auf's iPhone bekämen oder das von unseren Datenschutzleuten freigegeben wird. Und das vielleicht auch aus gutem Grund.	In diesem Unternehmen ist die Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen bei Kommunikationsinnovationen etabliert. Beispiel: Projekt Next Generation Workplace zur Einführung von mobilem Arbeiten; hier sind neben der IT auch die interne Kommunikation und die Rechtsabteilung involviert. Das gilt auch für die Nutzung von WhatsApp, die die Unternehmenskommunikation gerne forcieren würde, aber keine Genehmigung bekommt.		
U 9	57	57	Das ist wichtig, ich würde dem aber nur eine 2 geben. Erwartungsmanagement brauchst du immer, nur das ist eine Sache, die ich vor allem bei mir selbst anlege. Weil bei vielen dieser Kanäle wissen wir zwar, und das wird dann auch in der Kommunikation benutzt, aber bei vielen Kanälen fällt es bei einer Firma dieser Größe dann auch gar nicht mehr auf. Ich kann jetzt auch mal was Lustiges twittern, aber wahrscheinlich [lacht]... Es wird zwar im Intranet immer eingeblendet, und wenn ich Pech habe schaut dann zufällig grad jemand drauf, aber im Normalfall... Das heißt dieses Erwartungsmanagement liegt in erster Linie bei mir.	Auch das Erwartungsmanegemnt liegt bei diesem Interviewpartner wieder in erster Linie bei ihm, da keine weiteren Abteilungen des Unternehmens interessiert oder involviert sind.		

U 6	63	63	Also ganz wichtig ist es, die Perspektive des internen Stakeholders einzunehmen. Und wenn ich das nicht gleich mitdenke, wenn ich etwas Neues entwickle, und nur schaue, wie ich damit draußen gut ankomme, ist es sehr schwer, intern Akzeptanz zu bekommen, zu Recht ja auch. Weil die Kollegen aus den Geschäftsbereichen, die haben halt Partikularinteressen, und auch eigene Aufträge und Zielgruppen, auch eigene Vorstellungen von der Marke und eigene DNAs in ihrer Kultur zum Teil.	Um später interne Akzeptanz für eine Neuerungen zu erreichen, ist es entscheidend, von Anfang an "die Perspektive des internen Stakeholders einzunehmen".	
<b>2.1.3 Bestandsaufnahme aktueller offizieller und informeller Social Media-Aktivitäten durch Mitarbeiter</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	34	34	[Social Media-Aktivitäten der Mitarbeiter] Nö, nicht so.		
A 3	55	55	[Social Media Aktivitäten der Mitarbeiter] Das ist in der Regel bei kleineren Unternehmen von großem Interesse. Sobald das über die 300-Mann-Stärke drüber geht, ist es eher andersrum. Da geht es dann eher um das Kontrollieren als um das Prüfen. Was schreiben meine Mitarbeiter auf den Bewertungsportalen oder sonst irgendwas. Ich gebe dem hier eine mittlere Priorität. Wenn das ein Unternehmen ist, was nur 80 Mitarbeiter hat, dann kann ich daraus eine Strategie konstruieren. Wenn ich Microsoft bin, dann auch, aber dann muss ich eine Struktur oben aufsetzen. Die haben das Prinzip der Evangelists, also hochaktive Social Media-affine Techniker, die nicht nur digital, sondern auch vor Ort auf Veranstaltungen reden und für das Unternehmen eintreten. Das muss ich irgendwie kanalisieren, dann kann ich davon profitieren. In der Regel ist das aber nicht so.	Das wird gemacht. Bei kleineren Unternehmen geht es dabei eher um die Frage, ob es in sozialen Netzwerken aktive Mitarbeiter gibt, die als Vorkämpfer gewonnen werden können; bei großen Unternehmen geht es eher um die Kontrolle der Social Media-Aktivitäten der Mitarbeiter (zum Beispiel der Einträge von Mitarbeitern auf Bewertungsportalen).	
A 2	53	53	Ja, aber das ist wieder so eine Geschichte. Wenn ich ein Unternehmen habe mit 5000 Mitarbeitern und das wirklich machen würde, würde es zu weit gehen. Das hilft mir nicht weiter. Hier geht es ja in erster Linie um die Frage, wer kann mir hinterher Input liefern, Content liefern. Und wer kann redaktionell vielleicht noch eingebunden werden, wie kann ich einen Corporate Blog unter Umständen mit Leben füllen. Das sind aber sehr spezifische Geschichten, die nicht eine generelle Evaluierung erfordern. Sondern in dem Moment, wo es um ein Instrument geht, wo ich die Mitarbeiter mit rein holen will, dann ist es wichtig dass ich weiß, was sie selber machen. Also auch da, eine generelle Antwort kann ich hier nicht geben an dieser Stelle. Das ist eine typische Corporate Blog-Geschichte, wo ich Leute brauche, die auch aktiv sind. Denn das ist eine Erfahrung aus den letzten Jahren. Social Media zu verordnen ist ganz schwer möglich. Social Media muss wirklich gewollt sein von denen, die es betreiben im Unternehmen. Aber ich mache aus jemandem, der keine Affinität hat dazu, keinen Fan von Twitter oder sonstwas.	Interviewpartner sieht das unter dem Aspekt: "wer kann mir hinterher Input liefern, Content liefern. Und wer kann redaktionell vielleicht noch eingebunden werden, wie kann ich einen Corporate Blog unter Umständen mit Leben füllen." Also ist das dann wichtig, wenn Mitarbeitercontent zum Konzept gehört. Eine solche Bestandsaufnahme der Social Media-Aktivitäten der Mitarbeiter geht gerade in großen Unternehmen aber zu weit.	
A 4	54	54	1. Ja, wenn ich das nicht mache, dann weiß ich nicht, ob ich überhaupt Leute habe, die da mitmachen können und was die tun. Manchmal schreiben die auf ihren privaten Kanälen nämlich einen totalen Quatsch zusammen.	Ist unter dem Aspekt der Beteiligung wichtig.	
U 1	57	57	3. Ne. Das wäre nur für die interne Kommunikation wichtig, nicht für die externe.	Unter dem Aspekt der Beteiligung ist eine solche Bestandsaufnahme nur für die interne Kommunikation relevant.	
U 2	55	55	Einigermaßen wichtig		
U 3	70	70	Ich gebe eine Zwei, weil so der generelle Mitarbeiter ist da zwar interessant, aber wenn es nicht gerade ein Kommunikationsmitarbeiter ist, naja, mein Gott, ich kann meinen Mitarbeitern nicht verbieten, sich auf Social Media zu bewegen. Solange sie nicht im Namen des Unternehmens sprechen, ist alles fein. Also man sollte es im Auge haben, aber ich würde dem nicht zu viel Stellenwert beimessen. Ist natürlich auch schön, wenn man Leute findet, die affin mit dem Thema sind und das Thema dann vielleicht auch treiben können im Unternehmen. Also es hilft.	Nicht so wichtig, weil die Aktivitäten von Mitarbeitern außerhalb der Kommunikationsfunktion nicht kritisch sind, solange sie nicht im Namen des Unternehmens publizieren. Andererseits können durch eine solche Bestandsaufnahme affine Mitarbeiter gefunden werden, die als Vorkämpfer taugen.	
U 4	67	67	Also 2. Nein 3. Das ist eigentlich völlig wurscht. Wenn ich's gemacht habe, kann ich hinterher dafür sorgen, dass sie aktiver werden. Weil ich Botschafter brauche für bestimmte Themen. Aber das ist nicht an die Frage gekoppelt, ob ich was mache.	Irrelevant, weil der Stand der Beteiligung kein Entscheidungskriterium für oder gegen die Einführung ist. Falls Aktivierung der Mitarbeiter erforderlich ist, muss das nach der Einführung geschehen.	
U 7	56	56	Der Mitarbeiter überprüfen? Nein! (3) in Klammern. Natürlich haben wir das auch gemacht. Wenn Sie dann einsteigen, sehen Sie natürlich, dass die Betriebsportgruppe Erfurt und so weiter. Also wir hatten eine Liste von 100 Facebook-Auftritten, wo irgendwo unser Unternehmensname drinstand. Es gab auch einen Auftritt, der von jemandem als offizieller Auftritt angelegt worden ist, den wir natürlich dichtgemacht haben. Also das haben wir auch gemacht. Da sind wir dann reingegangen und haben den Dialog aufgenommen. Das haben wir auch nicht nur bei den Social Media-Auftritten gemacht. Manche Einheiten hatten Microsites für bestimmte Veranstaltungen und so aufgebaut, und die haben wir schrittweise reingeholt oder holen sie immer noch rein, weil wir mit dem Blog mittlerweile natürlich einen viel höheren Impact auf einer deutlich besseren technischen Basis mit Dialogmöglichkeiten haben. Also anschauen schon, hatte aber nicht die erste Priorität, war eher ein Abfallprodukt.	Diese Bestandsaufnahme war ein Thema, und im Konzern wurden und werden immer noch nicht offiziell freigegebene Facebook-Auftritte und Microsites angelegt, die eingestellt oder konsolidiert werden. Das lief parallel zur Einführung, hatte aber keinen Einfluss auf die Einführungsentscheidung.	
U 9	58	58	Das ist ein schwieriges Thema. Wenn es um interne Kommunikation geht, ist das natürlich interessant. Wenn es um externe Kommunikation geht, interessieren mich die Mitarbeiter nicht. Also da kommt es drauf an. Bei den meisten Social Media-Sachen, die wir machen, interessieren mich die Mitarbeiter weniger. Deswegen gebe ich jetzt mal eine 3.	Unter dem Aspekt der Beteiligung ist eine solche Bestandsaufnahme nur für die interne Kommunikation relevant.	
<b>2.1.4 Bestandsaufnahme personeller, finanzieller und inhaltlicher Ressourcen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	35	35	[Ressourcen] Ja.		
A 3	56	56	[personelle, inhaltliche, finanzielle Ressourcen] Ja okay, das ist ja fast Geschäftsplanung. Ja. Das ist häufig so, dass wenn ich einen Kanal irgendwie aufstelle und mir denke, das macht eine PR-Abteilung mit zwei Leuten – das schaffen die nicht. Das schaffen die nicht, und deswegen kackt der Kanal ab. Ich sag's jetzt mal ganz gemein, aber das ist was meistens passiert.	Kritisch-realistische Bestandsaufnahme und Planung der verfügbaren Kapazitäten ist zentral.	
A 4	55	55	1. Ja, daran scheitert es ja am Ende immer, am Geld.		
A 4	88	88	Schwierig wird es auch beim Thema personelle, inhaltliche und finanzielle Ressourcen.		
A 4	88	88	Und daran kann man sich dann sehr lange festmachen, also gerade an Kapazitäten, personelle Ressourcen, da können sich die sich tagelang die Köpfe einschlagen, wie viel Aufwand das ist. Und werden am Ende feststellen, dass es gar nicht so viel Aufwand ist.	Die Frage der Ressourcen wird in Unternehmen oft leidenschaftlich diskutiert. Erforderliche Ressourcen werden oft überschätzt, was zu unklugen Verortungen der Zuständigkeiten führen kann oder auch als Vorwand dient, eine Innovation nicht einzuführen.	
A 4	89	90	<i>I: Also die überschätzen das eher...</i> Ja! Die denken, jetzt hockt der dann den ganzen Tag am Rechner und kuckt hier bei Facebook, und was weiß denn ich, und surft im Internet, das ist doch keine Arbeit. Ja, das kann doch die Assistentin vom Vorstand nebenher machen. Das ist so das Klassische. Deswegen wird Social Media dann Praktikantinnen, studentischen Hilfskräften, Assistentinnen mit aufs Auge gedrückt. Und über dieses Thema kann man dann eben viel diskutieren. Und da heißen sie sich dann gerne fest		
U 1	58	58	1. Ja, das brauche ich auf jeden Fall, sonst brauch ich nix machen.		
U 2	56	56	Sehr wichtig.		
U 3	71	71	Hehe, ja. In einer perfekten Welt wäre das toll. Ganz vernachlässigen darf man es auch nicht, also da würde ich auch eine Zwei geben. Man kann schon mal viel erreichen, wenn man kaum Ressourcen, kein Geld... Inhalte möchte ich da mal ausnehmen, aber wenige Personen und wenig Geld hat, Inhalte muss man haben. Bei uns klappt das eben wunderbar, weil es durch andere Personen kommt. Also eine Zwei. Ganz ohne geht es halt nicht. Aber für einen langsamen Start und erst mal Kennenlernen des neuen Mediums ist das okay, wenn es nicht gleich voll ausgestattet dasteht.	Die Bedeutung der Ressourcen darf auch nicht überschätzt werden. Die Einführung von PR-Innovationen kann auch mit limitierten finanziellen und personellen Ressourcen gelingen; die Verfügbarkeit von 'Content' jedoch ist zwingende Voraussetzung.	
U 5	33	34	<i>Warum wurde Social Media bei Ihnen denn nicht schon früher eingesetzt? Am Veto des Vorstands lag es ja offenbar nicht. Hatten Sie das nicht auf dem Schirm?</i>  Doch doch, wir haben uns darüber sogar sehr viel unterhalten. Unsere größte Sorge war tatsächlich, wie betreuen wir diesen Kanal. Können wir das leisten? Wer betreut diesen Kanal? Wer übernimmt die Verantwortung? Was darf da gesagt werden? Also wir haben überlegt, müsste man da nicht so eine Art Bibel entwickeln, so, was sag ich wann. Für dieses lange Überlegen oder lange Nachschlagen ist aber Twitter nicht geeignet.	Bedenken, dass die personellen Ressourcen zur Betreuung nicht ausreichen würden, waren mitverantwortlich für die späte Einführung von Social Media.	
U 5	36	36	Ich gehörte auch zu denen, die wirklich Angst hatten auf Twitter zu gehen, weil ich gesagt habe, nichts ist doch peinlicher als wenn wir jemand twittert, und der Tweet, der steht und steht, und es kommt kein Echo. Und jetzt habe ich gesehen, dass der Sprung ins kalte Wasser genau die richtige Entscheidung war.		
U 5	46	46	Die Ressourcen sind natürlich eine sehr wichtige Frage. Sie müssen natürlich wissen, ob Sie Ressourcen haben, oder ob Sie Ressourcen noch organisieren müssen.		

U 7	57	57	[lacht] Ach ja Mensch. Das hat natürlich erste Priorität, sag ich mal. Ich beschreibe aber nicht, wie das bei uns war. Nein, ich brauchte halt das Personalgerüst, also die Planstellen letztendlich. Die inhaltlichen Ressourcen hatten wir, das war ja klar. Ich hatte ja zu Beginn beschrieben, wie wir organisiert sind. Von daher war es keine schlechte Entscheidung, das bei mir anzusiedeln, weil ich natürlich durch diesen ganzen Planungs- und Projektansatz in fast allen Themen der Unternehmenskommunikation relativ gut drin bin. Von daher wusste ich schon, wo die ganzen Themen, die inhaltlichen Nuggets, liegen. Aber das musste natürlich noch organisiert werden. Die finanziellen Ressourcen sind natürlich ein ganz eigenes Thema. Ich habe keinen Vorstandsbeschluss herbeiführen müssen, die finanziellen Ressourcen für Social Media freizugeben. Personalressourcen ja, die haben wir irgendwann mal freigeholt, aber finanzielle Ressourcen habe ich durch Umwidmung, Einsparung aus dem Budget. Ich habe ein relativ großes Budget.	Entscheidend für die Einführungsentscheidung war, dass die inhaltlichen Ressourcen vorhanden waren. Finanzielle Ressourcen konnten durch Umwidmung des Budgets realisiert werden, Personalressourcen mussten freigegeben werden.	
U 9	52	52	Bei der Kanalvielfalt muss man auch bedenken: Social Media ist eine super Sache, wenn man jemanden hat, der sich mit Herzblut darum kümmert, das gehört immer dazu. Wenn man keine Zeit hat, wenn das so nebenbei zwischen Tür und Angel gemacht werden soll, dann funktioniert es einfach nicht richtig. Also wenn man in so einen Bereich reingeht, dann sollte man sehr gut überlegen, ob man die ausreichenden Ressourcen hat, das auch zu bespielen. Bevor man es so halbgar macht, sollte man es wahrscheinlich besser lassen.	Die kritisch-realistische Bestandsaufnahme der (personellen) Ressourcen ist sehr wichtig.	
U 9	59	59	Das ist sehr wichtig.		
<b>2.1.5 Bestandsaufnahme organisatorischer und kultureller Voraussetzungen</b>					
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	<b>Entsprechung Raster</b>
A 1	36	36	[organisatorische und kulturelle Voraussetzungen] Ja, ich denke das ist sehr wichtig. Also darunter verstehe ich jetzt auch, kulturell, nur weil etwas in den USA funktioniert, heißt das nicht, dass es auch hier funktionieren muss.		
A 3	57	57	[organisatorische und kulturelle Voraussetzungen] Ja. Wenn ich nämlich ein Unternehmen habe oder eine PR-Abteilung, die zu 100 Prozent aus Social Media-Verweigerern besteht, dann brauche ich das nicht zu machen.	Um die Erfolgchancen eines Social Media-Engagements beurteilen zu können, ist eine Bestandsaufnahme der kulturellen Voraussetzungen erforderlich.	
A 2	54	54	[organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen] Ja, aber da gibt es ein konkretes Beispiel. Wir haben eine Facebook-Seite entwickelt für ein Ministerium, wo die Hausleitung dann aber entschieden hat, dass dieses Ministerium keinen Facebook-Account betreiben darf. Auch nicht nachgeordnete Institutionen, Behörden die da dran hängen. Und das ist ja dann die organisatorische, kulturelle Voraussetzung. Also die Kultur dieses Ministeriums besagt, dass es nicht gewünscht ist, aus rechtlichen Überlegungen, und dann gibt es auch keine Möglichkeit, das einzuführen. Von daher ist das natürlich wichtig, aber in der Regel in der Praxis hinterher kein Problem weil nicht das ganze Unternehmen Social Media betreibt, sondern Personen, die dafür zuständig sind.	Beispiel, bei dem kulturelle Voraussetzungen die Einführung eines Facebook-Kanals verhinderten: So etwas ist allerdings nicht die Regel.	
A 4	88	88	Oder eben gerade dieser organisatorische und kulturelle Wandel im Unternehmen, wenn ich dann Social Media einführe. Wird extrem schwierig, verstehen die wenigsten Unternehmen.		
U 1	59	59	2. Ja, das ist so... Es kann auch sein, dass der Einsatz von Social Media die Kommunikation langsam verändert. Also das Blog hat schon auch ein bisschen verändert. Wenig, also nicht die ganze Kultur, aber von denen, die schreiben, und die Vorgesetzten, die es verstehen, denken jetzt anders. Weil so konnte man früher nicht kommunizieren bei uns. Es war nur Freigabe und nur immer über die Presseabteilung, und kein Mensch hat richtig Lust gehabt, sich diesem Abstimmungsprozess zu stellen. Bis die gemerkt haben, dass es beim Blog anders ist. Wir sagen ja auch, hier bloggen Mitarbeiter, nicht das Unternehmen. Und die Meinung der Mitarbeiter muss nicht unbedingt die Meinung des Unternehmens widerspiegeln. Das ist ein langsamer Prozess, bis der etabliert ist, und hat gedauert.	Andererseits kann die Einführung sozialer Medien die (Kommunikations-)Kultur eines Unternehmens auch verändern, so dass man sich von einer zunächst ungünstig erscheinenden Kultur nicht abhalten lassen sollte.	
U 1	60	60	Wir haben jetzt ein internes Social Network eingeführt. Da muss man natürlich schon analysieren, wie sich die Mitarbeiter verhalten und was die Plattform kann. Im Endeffekt muss ich da kucken, sind die Mitarbeiter auf Facebook und Twitter? Die meisten sind nicht auf Twitter, die meisten sind nicht auf Google+, und die meisten verwenden WhatsApp, und auf Facebook sind auch sehr wenige, und da sind sie lesend tätig – das ist das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter. Und wenn ich jetzt ein internes Social Network einführe, wird es genau so sein wie Nielsen voraussagt, nämlich 90-9-1, ein Prozent sorgt dafür, dass die anderen was zu lesen haben, neun Prozent teilen und sharen, und 90 Prozent machen gar nichts. Und so ist es einfach, auch bei unserem Social Network.	Beispiel Einführung eines internen sozialen Netzwerks: Hier war es wichtig, die Kommunikationskultur der Mitarbeiter im Vorfeld zu evaluieren, um keine unrealistischen Erwartungen an die Nutzung des Netzwerks zu schüren.	
U 2	57	57	Sehr wichtig.		
U 3	72	72	[lacht] Auch eine Zwei. Weil wenn man damit startet, läutet man in gewissem Maße einen Kulturwandel ein. Also ja, es ist schön, wenn es da schon Befürworter gibt, aber es ist nicht unbedingt nötig. Man muss aber stark daran arbeiten. Je besser die Voraussetzungen, desto einfacher wird es einfach.	Die Bestandsaufnahme im Vorfeld ist nicht so entscheidend, weil man durch die Einführung von Kommunikationsinnovationen zu einem Kulturwandel beiträgt.	
U 4	69	69	Ja, prüfen muss ich das, aber die Frage ist nicht kriegsentscheidend. Die ist oft nicht vorhanden. Vor allem Kultur ist nicht zu unterschätzen.	Bestandsaufnahme ist wichtig, um die Kommunikationskultur zu kennen; das sollte aber kein Kriterium für die Einführungsentscheidung sein.	
U 7	58	58	Ja, haben wir uns natürlich angeschaut, aber ich würde eine (3) dran machen, weil am Ende des Tages machen Sie das erst mal. Und wenn da Schweiger und Verweigerer sind, dann sind die erst mal da. Dann ziehen Sie das erst mal durch, und dann nehmen Sie die Leute mit, und ein paar Verweigerer haben Sie immer.	Bestandsaufnahme ist wichtig, um die Kommunikationskultur zu kennen; das sollte aber kein Kriterium für die Einführungsentscheidung sein.	
U 9	60	60	Kulturelle ist schön. Da geht's ja auch um Unternehmenskultur und so. Halte ich schon für wichtig. Eine 2 würde ich geben.		
<b>2.1.6 Bestandsaufnahme technischer Voraussetzungen / Infrastruktur</b>					
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	<b>Entsprechung Raster</b>
A 1	37	37	[technische Voraussetzungen] Ja die Frage wer macht das und wie, schon auch wichtig. Aber auf Agenturseite wird das dann im Nachhinein irgendwie möglich gemacht.	An der technischen Infrastruktur scheitert die Einführung einer PR-Innovation nicht, denn im Zweifelsfalls werden die notwendigen Voraussetzungen nach der Einführung geschaffen.	
A 3	58	58	[technische Voraussetzungen] Da gebe ich eine niedrige Priorität, weil das im Prinzip eine Lüge wäre. Jeder der in der Lage ist, ein Smartphone zu bedienen, kann im Prinzip einen Kanal betreiben	Die technischen Voraussetzungen sind nicht so wichtig:	
A 4	57	57	2. Ja da, technische Infrastruktur lässt sich immer noch lösen.	An der technischen Infrastruktur scheitert die Einführung einer PR-Innovation nicht, denn im Zweifelsfalls werden die notwendigen Voraussetzungen nach der Einführung geschaffen.	
U 1	61	61	2. Ja, ich mach eine (2) rein. Wir wussten anfangs, Twitter ist nicht zugelassen, YouTube war gesperrt und Facebook auch, das haben wir überwunden, hat aber bisschen gedauert. Der Vorstandsvorsitzende hat schon gesagt, es muss überall freigeschaltet sein, aber die Werke haben eine eigene Hoheit über die IT, weil Produktionsabläufe nicht gestört werden dürfen. Und deswegen hat das relativ lange gedauert, bis alles überall freigeschaltet war.	Technische Restriktionen können die Einführung von PR-Innovationen durchaus bremsen, wie das Beispiel zeigt:	
U 2	25	25			
U 2	58	58	Sehr wichtig.		
U 3	73	73	Ich sitze hier mit einem privaten iPad... [beide lachen] Es hilft dann tatsächlich, wenn Facebook, YouTube und andere Kanäle nicht von IT-Security geblockt sind im Unternehmen. Ja also da muss ich leider eine Eins geben, denn wenn ich an der Arbeit gehindert werde, kann ich die Arbeit auch nicht machen.	Interviewpartner bestätigt, dass die Auseinandersetzung mit der Konzern-IT die Einführung von PR-Innovationen behindern kann.	
U 4	70	70	Was brauch ich da prüfen. Bei Social Media? Jut, n Blog, das ist völlig wurscht. Nen Blog kann ich bei Strato kaufen für zwei Euro fuffzig im Monat. Und ansonsten ist die Technik in Kalifornien.	Die technische Infrastruktur ist bei der Einführung eines Blogs unkritisch.	
U 5	48	48	In unserem Unternehmen sind die technischen Voraussetzungen einfach da. Das ist bei uns kein Thema.		
U 7	15	15	Der Blog hat für uns noch einen Vorteil: Für unsere Mitarbeiter sind Social Media-Kanäle aus den internen Netzen heraus nicht flächendeckend zugänglich. Wir sind ja eine sehr stark regulierte Branche und haben sehr viele Auflagen, was die Dokumentation von Kommunikation angeht. [Problematik, dass jede Beratung protokolliert werden muss] Wir sind gerade dabei zu diskutieren, ob wir die Kanäle weiter öffnen. Das heißt aber, dass wir die Mitarbeiter in bestimmte Cluster bringen müssen. Es wird Mitarbeiter geben, wo wir die Kanäle zu halten. Den Blog haben wir also eingerichtet, weil der Blog auch von allen Mitarbeitern angesteuert werden kann.	IT-Restriktionen waren ein Grund für die Einführung eines eigenen Blogs, denn der Zugriff auf soziale Netzwerke ist aus dem Konzernnetzwerk aus rechtlichen Gründen gesperrt, auf den Blog können aber alle Mitarbeiter zugreifen.	
U 7	59	59	Ganz wichtig! Wir haben ja dann eine Lösung gewählt mit dem Blog, die ein bisschen außerhalb der IT des Unternehmens liegt. Der ist nicht auf unserem Server, sondern bei einem Dienstleister gehostet. Das war eine lange Diskussion, weil Banken versuchen... Es gab mal die Bewegung, jetzt ist die Bewegung so, ob der ganzen Regulatorik versucht man natürlich, möglichst viel mit der eigenen IT abzubilden. Und da haben wir eine ganz bewusste Entscheidung dann doch herbeiführen können, dass wir das außerhalb fahren. Das heißt, wenn wir mal eine harte IT-Krise bekommen sollten, sind wir mit dem Blog immer noch kommunikationsfähig. Den haben wir jetzt sogar noch mal gespiegelt, als Krisenblog. Also deshalb ganz wichtiges Thema.	Vor der Einführung des Blogs hat sich das Unternehmen sehr intensiv mit Fragen der IT-Infrastruktur beschäftigt und bewusst für die Einführung eines extern gehosteten Blogs entschieden.	

U 8	27	27	Abgesehen davon, dass zum Beispiel in irgendeinem südamerikanischen Land Sie über WhatsApp mit Ihren Business-Partnern kommunizieren. Da sagen unsere Leute: Wie, WhatsApp? Da haben Sie das nächste Problem, als Beispiel: Wir hatten immer Blackberrys, jetzt ist das Unternehmen auf iPhones umgestiegen. Sie dürfen WhatsApp nicht runterladen als App, aus sehr berechtigten Sicherheitsgründen. Aber das ist ein Problem, wenn Sie in Lateinamerika unterwegs sind. Da haben Sie dann so eine deutsche Sicherheits-IT, die sagt No way! Und Sie sagen so, hmmm, da haben wir ein Problem. Die gleiche Diskussion hatten Sie vor fünf, sechs Jahren, ob die Leute auf Facebook drauf kommen von ihrem Unternehmens-Account. Nein! Die sollen doch arbeiten! Die gleichen Diskussionen führen Sie jetzt, was darf auf meinem iPhone laufen und was ist auch richtig und gut, dass es auf meinem iPhone läuft, weil ich es geschäftlich brauche, und was geht nicht. Da kommt dann also auch noch diese Technologie-Schiene rein und der deutsche Blick auf Sicherheit und Datenschutz, das ist auch klar.	Die Frage der technischen Voraussetzungen stellt sich momentan in Zusammenhang mit WhatsApp: Diese Anwendung könnte in bestimmten Auslandsmärkten sinnvoll eingesetzt werden, ist aus Datenschutzgründen aber konzernweit für die Nutzung gesperrt.
U 8	61	61	Es gibt Entscheidungen, die können wir nicht alleine treffen. Was man nicht unterschätzen darf ist so was... WhatsApp habe ich genannt, das hilft alles nichts, dass wir WhatsApp vielleicht cool fänden, wenn die IT-Plattform dafür nicht geeignet ist, hilft das leider gar nichts.	
U 8	62	62	Wir haben bis heute kein gemeinsames Intranet . Weil die IT-Plattformen so weit auseinander sind, dass man die wahrscheinlich auch in zehn Jahren noch nicht verheiratet hat und einfach hoffen muss, dass bis dahin keine Intranets mehr existieren und wir alle gemeinsam wieder auf einer neuen Plattform unterwegs sind. Also da gibt es zwar ein klares Kommunikationsbedürfnis oder Anliegen von uns, das werden wir aber nicht ändern, da können wir nur auf die Zeit und auf andere Plattformen hoffen.	Auch einige Jahre nach einer Unternehmensübernahme gibt es kein gemeinsames Intranet - aus technischen Gründen, weil eine Zusammenführung der vorhandenen Systeme zu aufwändig wäre.
U 9	61	61	Ja, wenn das technisch nicht gegeben ist, dann klappt's ja auch nicht, also 1.	

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Anna Katharina Ruppert - Innovationsmanagement in der PR



## 2.2 Analyse relevanter Rahmenbedingungen

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	53	53	Ich meine, das machen sie sowieso alle. Dieser Analyseprozess, das ist das geringste Problem. Da muss auf jeden Fall jemand sehr viel Power Point produzieren. Das interessante ist ja, was daraus gemacht wird oder was daraus abgeleitet wird.	Die Analyse der Rahmenbedingungen findet in aller Regel statt. Problematischer ist es, aus den Analyseergebnissen die richtigen Schlüsse zu ziehen.	
A 3	63	63	Ich kann Ihnen bei ganz vielen Sachen einfach nur sagen: Das ist super wichtig, weil das ist das Handbuch. [...] Bestimmte Sachen, klar, das ist dann fallabhängig. Wenn ich von B2B rede, klar da gibt es bestimmte Sachen, die kann ich rauslassen.		
A 5	48	48	Bevor dann tatsächlich die Entscheidung fällt, ein bestimmtes Tool einzusetzen, ist im besten Fall schon eine gewisse Analyse notwendig. Weil wir müssen natürlich kucken, ist diese neue Plattform etwas, das ich brauche. Was sind denn meine Ziele. Erreiche ich damit die Leute, die ich erreichen will.	Die Analyse der Rahmenbedingungen ist für die Einführungsentscheidung wichtig (z.B. in Hinblick auf Erreichbarkeit der Zielgruppe).	
U 1	71	71	1 bis 2. Ich finde das wichtiger als das obere. Weil ich gehe ja nach außen damit, auch wenn das auch nach innen wirkt.	Die Analyse der Rahmenbedingungen ist wichtiger als die der internen Voraussetzungen, da sich daraus Argumente ableiten, warum eine PR-Innovation einzuführen ist (z.B. in Hinblick auf Mitbewerber).	
U 1	94	94	Deswegen ist die Analyse wichtig. Also nicht einfach ein Konzept machen. Sondern zeigen: GE macht das so, American Airlines macht das so, und in Deutschland, Frosta macht das so, und so ist das mit der Glaubwürdigkeit von Mitarbeitern laut Edelman Trust Barometer... Also alles belegen natürlich. Also diese Recherche. Warum ein Mitarbeiter-Blog, warum ein Corporate Blog, warum ein PR-Blog und kein Marketing-Blog, warum kein CEO-Blog.		
U 2	68	68	Sehr wichtig.		
U 8	51	51	Und dann schaut man sich das ein bisschen an, man muss schauen, passt das überhaupt zu uns, oder ist das gar nichts für uns. Also da gibt es ja auch diese App, Snapchat, da wüsste ich jetzt noch nicht, wie man das als B2B-Unternehmen nutzen soll, aber genau das muss man sich logischerweise trotzdem anschauen. Sind da andere B2B-Unternehmen auch unterwegs? In welcher Form, was machen die da? Klar muss ich mir das anschauen. Das sind dann vielleicht nicht die Trends von übermorgen, sondern die Dinge, die schon ein Stück weit sichtbar sind, aber es kann auch sein, dass wir eben schauen, was B2B-Unternehmen machen und dass wir zwei Monate später noch mal hinschauen, sind da inzwischen ein paar Leute unterwegs, die für uns relevant sein können. Und das muss man sich natürlich auch immer wieder mal anschauen. Also ein Medium, das gestern vielleicht noch nicht für uns gut war, ist vielleicht heute eins, und morgen vielleicht auch schon nicht mehr. Also ich habe zum Beispiel mal Tumblr geliebt. Ich habe den Eindruck, das stagniert total und ist tot eigentlich. Das muss man sich halt anschauen. Vielleicht wäre es mal was gewesen, jetzt ist es definitiv schon nichts mehr.	Die Analyse der Rahmenbedingungen ist wichtig, da hier die Frage beantwortet wird, ob der Einsatz einer PR-Innovation für das eigene Unternehmen sinnvoll ist.	

### 2.2.1 Umfeldanalyse

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	38	38	[Aktivitäten des Umfelds] Das ist für Unternehmen oft sehr wichtig. Oder manchmal der ausschlaggebende Punkt, überhaupt was zu tun. Wenn die Mitbewerber da sind, dann will ich auch, Strategie hin oder her, sag ich mal.	Das Engagement von Mitbewerbern ist für Unternehmen oft das ausschlaggebende Argument für die Einführung einer PR-Innovation.	
A 1	64	66	aber aus Kundensicht ist es so, entweder es überzeugt, dass die Mitbewerber da sind, und dann ist das das eigene Argument, oder es ist wirklich das Image – Wir wollen da vor der Konkurrenz sein, oder ja, da sind alle aus unserer Zielgruppe, lässt uns mal ausprobieren, wir haben sowieso den Content. Und wir probieren es aus und nach einem halben Jahr schauen wir, wie es funktioniert. <i>I: Das ist interessant. Die meisten Unternehmen, mit denen ich spreche, sagen dass Ihnen egal ist, was die Mitbewerber tun. Wollen die das nur nicht zugeben?</i> Ja, ich weiß es nicht. Ich weiß noch ein paar Meetings, in denen es fast der O-Ton war, wo sie das gesagt haben: Ach, die sind da? Und dann hat das plötzlich eine andere Priorität auf der Agenda bekommen. Eigentlich ziemlich häufig. Und dann auch zu wissen, was machen die, machen die es gut, machen die es schlecht.		
A 2	56	56	Ja klar, immer interessant, ganz wichtig. Wir haben eine Facebook-Seite für ein Unternehmen, eines der wenigen Unternehmen, die wir betreiben, mit Produkten... Es gibt wenige Wettbewerber im Markt, umso wichtiger ist es zu kucken, was machen die. Und da wurde also erkannt, ja, der Wettbewerber ist auf Facebook aktiv, und daraus ergab sich sofort eine Notwendigkeit, auch zu reagieren und das Feld nicht zu überlassen und im Idealfall besser zu sein als der Wettbewerber. Was gut funktioniert hat. [lacht]	Das Engagement von Mitbewerbern ist für Unternehmen oft das ausschlaggebende Argument für die Einführung einer PR-Innovation, hier am Beispiel eines Facebook-Auftritts.	
A 4	61	61	2 Ja, also das Umfeld nicht ganz so.		
A 5	91	91	Das gibt es, klar. Competition ist immer wichtig, und wenn die sehen, damit haben die aber riesen Erfolg gehabt, haben Awards gekriegt, riesige Reichweite, alle schreiben darüber, dann heißt es natürlich, sowas müssen wir uns auch anucken. Das kann einmal entscheidend sein, und da kommt man nicht drum herum. Weil man ist ja im besten Fall nicht in einer Blase oder in einem Silo-Denken verhaftet, sondern kuckt deutlich, was machen die anderen, auch über Landesgrenzen hinweg. Man will sich ja selber auch immer als innovativ und First Mover im besten Falle darstellen. Also das ist schon extrem wichtig.	Das Engagement von Mitbewerbern ist für Unternehmen oft das ausschlaggebende Argument für die Einführung einer PR-Innovation.	
U 1	64	64	1. Das finde ich schon sehr wichtig. Wie gesagt, erst mal mit der Blogosphäre befassen. Das finde ich sehr wichtig.		
U 1	95	95	Wir haben ganz stark nach Amerika gekuckt, in Deutschland gab es halt wenig. Frosta war das einzige Beispiel, das wir angeführt haben, und halt eben die bloggenden Journalisten. Und in USA hatten alle größeren Unternehmen damals bereits einen Blog. Und das war schon ganz wichtig. Und dann war gar nicht mehr so viel Überzeugungsarbeit nötig.	Bloggende Großunternehmen in den USA (in Deutschland gab es damals noch kaum welche) waren als Referenz wichtige Argumente, um die Einführungsentscheidung auf Führungsebene herbeizuführen.	
U 2	61	61	Einigermaßen wichtig.		
U 3	77	77	Ich würde da auch nur eine Zwei geben. Ja, man sollte es nicht vernachlässigen, aber ich sollte mich auch nicht zu stark davon leiten lassen, was andere Leute machen. Ich sollte eine eigene Vorstellung haben, was ich damit erreichen will. Und dann ist es vollkommen egal, was andere machen. Klar kann man sich immer Anregungen holen und sehen ob jemand anders irgendwas Neues, Innovatives macht. Bitteschön. Aber gleich auf jeden Zug aufspringen, den auch der Wettbewerber macht, oder das zu machen, weil es der Wettbewerber macht, ist vollkommener Quatsch. Ich mach das, weil ich es machen will, ich mach das, weil ich die Inhalte habe.	Das Engagement der Mitbewerber kann Inspirationen bieten, aber nicht Argument für eine Einführungsentscheidung sein:	
U 4	71	71	Also meine Wettbewerber, also ehrlich gesagt 3.		
U 5	49	49	Wir haben keine. Wir haben keine Konkurrenz.		
U 6	50	50	Jetzt, wo wir durch die [...] auch viel gutes Fotomaterial haben, überlegen wir auch, ob wir noch mal so was wie Pinterest nutzen sollen. Also das geht in beide Richtungen. Weil natürlich diese Welt von Pinterest und Instagram dazu geführt hat, dass wir gesagt haben, wenn wir jetzt in die Visualisierung bei [...] reingehen, wenn wir dieses Format entwickeln, dann muss es auch einen Fotobaustein mit haben. Also da waren wir schon von Kanälen beeinflusst, die natürlich auch Inhalte haben, die andere machen, und von daher waren wir dann wieder von anderen beeinflusst. Also beim Thema Foto war das ein bisschen anders.	Für die Nutzung von Fotomaterial diente das Vorbild anderer Unternehmen als Inspiration, jedoch nicht das von Mitbewerbern.	
U 7	47	47	Wir haben ja manchmal die kommode Situation, weil wir nicht ganz der frühe Vogel in der Bankenbranche bei Digitalisierung sind, dass wir natürlich auf die Erfahrungen von anderen zurückgreifen können. Wir machen natürlich auch Beobachtung, und ich kucke mir an, was die anderen machen.	Da das Unternehmen selbst nicht zu den First Movern im Bereich Soziale Medien zählte, konnte man die Aktivitäten von Mitbewerbern beobachten und Schlüsse daraus ziehen.	
U 8	51	51	Sind da andere B2B-Unternehmen auch unterwegs? In welcher Form, was machen die da? Klar muss ich mir das anschauen.	Beobachtung des Engagements der Mitbewerber ist wichtig; wobei die Betonung hier auf anderen B2B-Unternehmen liegt, die nicht unbedingt in der gleichen Branche tätig sein müssen.	
U 9	64	64	Da gebe ich mal eine 2. Das Umfeld ist natürlich schon wichtig, nur wenn ich jetzt zum Beispiel als mein Unternehmen auf das Umfeld schauen würde, dann könnte ich auch Social Media einstellen. Also die BSR [Berliner Stadtreinigung] twittert jetzt, aber es ist tatsächlich so, dass wir mit Abstand in unserer Branche, obwohl wir auch nicht super toll aufgestellt sind, schon die Nummer Eins hier sind.	Der Blick auf Mitbewerber entfällt, wenn diese in Bezug auf PR-Innovationen nicht aktiv sind.	

### 2.2.2 Zielgruppenanalyse

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	39	39	[Zielgruppe] Ja, Zielgruppe ist sehr wichtig.		

A 3	20	20	Nochmal: Ich glaube, wir reden hier ganz viel über Kanäle. Das ist glaube ich falsch. Es ist wichtiger zu kucken, wo sind meine Influencer, wo sind meine Zielnetzwerke, und was kann ich als realen Touchpoint für mich als Unternehmen identifizieren. Das ist dann wahrscheinlich irgendwann auch mal ein Kanal, wenn ich merke, dass ich den mit meinen Botschaften gut bespielen kann, dann werde ich vielleicht irgendwann die Entscheidung treffen, dort auch vorhanden zu sein. Davor steht aber eigentlich eher ein Monitoring meiner Influencer. Hier steht Blogger Relations. Das ist ein missverständnisvolles Wort. Es geht darum, dass ich Leute kennen muss, Beziehungen mit denen aufbauen muss, die in meinem Ansinnen einen Einfluss haben auf ein definiertes Zielnetzwerk. Wenn die bestimmte Kanäle belegen, dann kann ich eine Entscheidung fällen, ob ich in diese Kanäle mit denen gemeinsam irgendwo reingehe. Nur nach den Kanälen zu kucken, führt zu komischen Phänomenen. Ich muss da immer an diesen IBM-Spot denken in den Neunzigern, wo dann der Entscheider sagt: Wir müssen jetzt ins Internet. Sagt der andere Entscheider: Warum? Weil alle anderen auch dort sind. Also da wird nicht mehr überlegt, da gibt es keine Strategie, keine Taktik, es gibt einfach nur noch diesen Druck, weil eine Bewegung einsetzt, ohne dass man sich Gedanken darüber gemacht hätte, wer eigentlich die Influencer sind und was die für ein Verhalten haben. Deshalb würde ich eigentlich an der Matrix etwas davor setzen, und die Frage der Kanäle stellt sich mir erst in zweiter Instanz.	Vor der Entscheidung für die Einführung einer bestimmten PR-Innovation (v.a. eines bestimmten Kanals) muss zwingend die Analyse stehen, wo die relevanten Zielgruppen erreichbar sind.	
A 3	60	60	[Aktivitäten des Umfelds] Ja, das ist häufig so, dass das etwas ist, was von den Agenturen ausgeführt wird und nicht von den Unternehmen selber. Wenn ich meine Stakeholder nicht kenne, meine Influencer, dann kann ich häufig extrem danebenliegen.	Die Zielgruppenanalyse wird oft von den Agenturen durchgeführt.	
A 3	61	61	[Zielgruppe] Ja, das ist was ich vorhin gesagt habe. Wenn ich meine Influencer und deren Zielnetzwerke nicht kenne, brauche ich es nicht machen.		
A 2	57	57	[Nutzungsgewohnheit und Erwartungen der Zielgruppe] Gut, analysieren ist jetzt wieder hoch gegriffen. Also in dem Moment, in dem ich so eine Empfehlung gebe, muss ich natürlich wissen, ob das für die Zielgruppe, die für mich relevant ist, ein Medium ist, das eingesetzt wird, oder Kanäle sind, die genutzt werden. Von daher ja, ich muss das bewerten, aber es ist keine dezidierte Analyse.	Der Nutzen in Hinblick auf die Zielgruppe muss in jedem Fall bewertet werden, Analyse ist dafür unter Umständen zu hoch gegriffen.	
A 5	48	48	Also man muss tatsächlich eine Analyse machen, was sind die Zielgruppen, die ich erreichen will, kann ich die erreichen, was sind überhaupt meine Ziele, was sind KPIs.	Die Zielgruppenanalyse ist wichtig; eigentlich handelt es sich um eine Plattformanalyse, da zu prüfen ist, welche Zielgruppen auf einer gegebenen Plattform erreichbar sind.	
A 5	96	96	Man sollte wirklich eine Zielgruppenanalyse machen, und man muss eigentlich auch eine Plattformanalyse machen – was funktioniert da und was nicht. Was haben wir denn da eigentlich für Zielgruppen... Also da muss man im Prinzip beides machen.		
U 1	33	33	Und mit so etwas befasse ich mich dann. Bloggen ist nicht gleich Bloggen. Sondern ich muss kucken, wie sich der Besucher verhält, um dann das Blog darauf auszurichten. Nicht einfach ein Blog neu machen mit der Hoffnung, jetzt bekomme ich dadurch mehr Besucher, oder die bleiben länger, weil das funktioniert recht schlecht. [...]	Die Gestaltung eines Blogs sollte sich am Nutzerverhalten ausrichten.	
U 1	60	60	Wir haben jetzt ein internes Social Network eingeführt. Da muss man natürlich schon analysieren, wie sich die Mitarbeiter verhalten und was die Plattform kann. Im Endeffekt muss ich da kucken, sind die Mitarbeiter auf Facebook und Twitter? Die meisten sind nicht auf Twitter, die meisten sind nicht auf Google+, und die meisten verwenden WhatsApp, und auf Facebook sind auch sehr wenige, und da sind sie lesend tätig – das ist das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter. Und wenn ich jetzt ein internes Social Network einführe, wird es genau so sein wie Nielsen voraussagt, nämlich 90-9-1. ein Prozent sorgt dafür, dass die anderen was zu lesen haben, neun Prozent teilen und sharen, und 90 Prozent machen gar nichts. Und so ist es einfach, auch bei unserem Social Network.	Auch für Plattformen der internen Kommunikation ist die Analyse des Nutzungsverhaltens der Zielgruppe - in diesem Fall der Mitarbeiter - wichtig.	
U 1	65	65	1. Auch sehr wichtig. Weil an der Zielgruppe vorbei was zu machen bringt nichts. Dann habe ich zwar ein Sprachrohr, einen Verstärker, aber keiner hört zu. Also muss ich auch kucken, was die Leute grob erwarten. Und ich muss auch nachsteuern.	Die Zielgruppenanalyse ist wichtig, damit die Nutzung von PR-Innovationen auch eine intendierte Wirkung erzielen kann.	
U 2	27	27	Also wir waren zum Beispiel irgendwann der Meinung, wir müssen auch Google+ machen, wussten dann aber eben relativ schnell, dass das keine ernstzunehmende Konkurrenz zu Facebook wird, weil es eben doch ein größeres B2B-Medium ist, oder ich finde, dass sich dort relativ viele Medienschaffende tummeln oder technikaffine Leute, aber jetzt nicht die breite Masse, die News von unserem Unternehmen erwartet.	Zielgruppenanalyse war ausschlaggebend, um gegen die Einführung von Google+ zu entscheiden.	
U 2	35	35	Und da sind mir viele Berater und viele Strategen in den großen Unternehmen auch viel zu weit weg von den Inhalten. Die schauen sich nur die Kanäle an und die Benefits und den Return on Invest, und die schauen überhaupt nicht, was die Leute draußen eigentlich interessiert. Und das sollte man auch bei der Marktbeobachtung nie vergessen, wie sich gerade der mobile-Markt und auch Social Media entwickelt aus Sicht der Nutzer. Was die gerne lesen und teilen wollen. Weil nur dann wird es auch geteilt. Wenn es niemanden unterhält oder informiert, dann wird es auch nicht geteilt. Und dann verlieren Sie die Leute ja auch sehr schnell komplett.	Ohne Zielgruppenanalyse verliert man auch leicht die Inhalte aus den Augen, die die Zielgruppe ansprechen müssen und letztlich für den Erfolg des Engagements ausschlaggebend sind.	
U 2	62	62	Sehr wichtig.		
U 3	78	78	Ja, natürlich. Sonst kann ich es auch gleich lassen. Wenn ich nicht für die Zielgruppe arbeite, für wen denn dann. Ich arbeite für meine Kunden, und das sind eben auch meine Zielgruppen.	Die Zielgruppenanalyse ist wichtig, damit die Nutzung von PR-Innovationen auch eine intendierte Wirkung erzielen kann.	
U 3	79	80	<i>Haben Sie denn da mal formellere Marktforschung betrieben oder auch mal mit Kunden gesprochen, um herauszufinden, was die nutzen würden und was die sich erwarten?</i> Für manche Kanäle, ja. Jetzt gerade für die Open Knowledge-Seite, die ich erwähnt hatte, da haben wir sogar sehr dezidierte Marktforschung betrieben, sehr aktiv und ausführlich. Für den Bereich Social Media-Kanäle an sich... Ich habe kein Marktforschungsunternehmen damit beauftragt. Marktforschung auf Social Media funktioniert sehr gut, wenn man eine Zeit lang zuhört. Und ich habe zu Anfang sehr sehr viel zugehört, und sehr wenig selber gesagt. Das ist glaube ich auch ein ganz guter Ansatz. Und dann kriegt man schon raus, was die Leute wollen. Man kann auch schlicht und einfach mal im eigenen Umfeld fragen: Was erwartest du eigentlich so? Was empfindest du als aufdringlich? Was empfindest du als interessant? Weil glücklicherweise gerade für eine Versicherung, mein persönliches Umfeld ist auch meine Zielgruppe. Jeder hat irgendwie damit zu tun. Also: Viel zuhören! Marktforschung, mei, wenn man das Geld hat, okay. Wie gesagt, Social Media ist meistens doch sehr budgetär begrenzt, insofern, geht auch ohne Geld. Aber ja, man muss nachhören und mal kucken, was eigentlich so gewollt wird.	Es ist wichtig, vor der Nutzung einer PR-Innovation die Erwartungen der Zielgruppe zu ermitteln. Das kann auch ganz informell erfolgen, ohne kostenintensive Marktforschung, indem "man eine Zeit lang zuhört".	
U 4	72	72	Ja, das ist 1. Aber ich würde die Persona nennen, und nicht Zielgruppe. Weil das ist Schwachsinn zu sagen "Privatkunde". "Privatkunde" kann auch ein Öko-Aktivist sein, Privatkunde kann alles Mögliche sein. Wir arbeiten mit Personas, also nicht diese klassische Zielgruppensegmentierung. Aber ist schon wichtig zu wissen, mit wem ich es da zu tun habe. Weil danach richten sich auch die Themen. Und Social Media ist Content, und nichts anderes. Und Service natürlich.		
U 5	44	44	Die Mitarbeiterzeitung kann ich eigentlich auch über eine App machen. Denn unser Problem ist, zwei Drittel der Mitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz. Die sind ständig unterwegs. Das kann also passieren, bis bei einem Mitarbeiter mal die Mitarbeiterzeitung ankommt, da ist schon fast wieder die nächste auf dem Markt. Also weil wir zum Teil eben so eine Fernbeziehung zu unseren Mitarbeitern haben, gehen wir davon aus, dass wir über so eine Mitarbeiter-App eine noch bessere Mitarbeiterbindung erreichen können.	Beispiel für Zielgruppenorientierung bei einer Innovation der internen PR-Innovation:	
U 5	50	50	Tja, unsere Zielgruppe ist alles und jeder, ist für uns kein Thema.		
U 6	23	23	Deswegen habe ich vor der Definition der Content-Strategie unsere Marktforschungsabteilung beauftragt, mit 700 Stakeholdern zu sprechen und Interviews zu führen. Da waren Privat- und Firmenkunden dabei, aber auch Interessenten, also potenzielle Kunden, aber auch Blogger und NGOs, Analysten und Journalisten, also auch die Gatekeeper für die Öffentlichkeit. Dabei haben wir auf der einen Achse gefragt: Was interessiert euch überhaupt? Und auf der anderen Achse: Was passt als Themazu unserem Unternehmen, wozu müsst ihr was sagen, und was erwarte ich nicht von denen. Und das Ergebnis war: Das Momentum-Topic Nummer Eins ist Economy, also sprich: Unsere Stakeholder haben ein großes Interesse an Wirtschaft und Finanzen, und wenn sie uns etwas glauben, wenn wir über etwas sprechen soll, dann ist das Economy. Das glaub ich denen, dass das Teil der DNA ist, da haben die Expertise, und ich erwarte es sogar. Das ist nicht wirklich überraschend, aber ich habe das jetzt mal schwarz auf weiß und von der Marktforschung verifiziert. Das heißt im Umkehrschluss: Andere Themen, CSR, Kunst, Sport – da sagen die Stakeholder: Ja, selbst wenn ich mich dafür interessiere, erwarte ich das never ever von diesem Unternehmen. Vielleicht glaube ich denen das nicht, informiere mich über Sport und andere gesellschaftliche Themen lieber wo anders. Jetzt, wo ich das weiß, fokussiere ich meine Ressourcen auf das Thema Economy, und nenne das Format auch ganz easy [...], also baue ein Storytelling-Format darauf auf, was die Wirtschaft ganz weit nach vorne schiebt, und was Wirtschaftsthemen besetzt, aus einer Perspektive, dass die Stakeholder sagen, das inspiriert mich, das bringt mich einen Schritt weiter, das macht mich schlauer, das erweitert mein Mindset oder gibt mir eine These, mit der ich diskutiere oder mit der ich mich auseinandersetze.	Vor Einführung eines neuen Kommunikationsformats wurde eine mustergültige Stakeholderanalyse durchgeführt:	
U 6	23	23	Und das zeigt mir, dass diese Stakeholderbefragung enorm wichtig ist, denn da sind wir bei dem, was erwartet wird.		



U 6	25	26	<i>Haben Sie denn bei der Stakeholderbefragung auch nach Kanälen gefragt?</i> Ja, wir haben auch nach Kanälen gefragt. Erstaunlich ist, dass für die Homepage immer noch eine sehr große Erwartungshaltung da ist, wo ich gedacht hatte, das ist alles liquid, die Leute wollen nur noch Links haben. Ne, also die wollen immer noch eine Landing-Page oder das muss irgendwo auf der Internetseite verankert sein, das ist denen super wichtig gewesen. Und das andere war, dass Twitter von unseren Stakeholdern viel mehr geschätzt wird als zum Beispiel Facebook, weil Facebook wirklich dieses Private ist und da stören Brands eher. Und Twitter wird eher professionell genutzt. Deswegen machen wir es so, dass wir pro Video einen Facebook-Post machen, ja, das ist okay, aber wir machen pro Video zehn bis zwölf Tweets mit Zitaten aus dem Film. Also wir at-en die Leute auch direkt an, die in den Videos mitspielen, und haben da auch die Twitter-Strategie umgestellt, und versuchen, eine Kernbotschaft aus dem Video in den Tweet reinzupacken.	Bei der Stakeholderanalyse wurde neben relevanten Themen auch nach Erwartungen bezüglich Kanälen gefragt. Die Ergebnisse bestimmen auch die Distribution der Inhalte.	
U 7	25	25	Der zweite Ansatz war, ganz einfach, die Kollegen, die schon unterwegs waren, haben gesagt, wir brauchen einen Corporate Kanal weil auf den jetzt bestehenden Kanälen – HR – immer auch Corporate-Themen stattfanden. Für die draußen ist das völlig wurscht, da gibt es einen Social Media-Kanal, und es passierte halt immer häufiger, dass auf diesem Kanal über Kapitalmaßnahmen, Produkte, Services und so etwas diskutiert wurde, so dass wir gesagt haben, wir brauchen schleunigst einen Kanal, der eben nachvollziehbar genau diese Themen bündelt.	Erwartungen der Zielgruppe führten zur Einführung eines zentralen Corporate Facebook-Kanals.	
U 7	47	47	Was die Apps und so was angeht, da haben wir sehr gute Informationen. Und da sind wir wieder bei der Marktforschung. Da wissen wir genau, wie viele Leute nutzen was, welche Kanäle, wie sieht die Entwicklung aus, was machen die, wie viel haben Android-Betriebssysteme und all so ein Zeug, das befragen wir hoch und runter, das weiß ich ziemlich genau. Und deshalb können Sie dann natürlich, wenn Sie sagen, okay, wir digitalisieren Prozesse, es gibt Themenfelder, wo der Kunde an den Touchpoints die Bereitschaft hat, online bestimmte Dinge zu machen, dann sind Sie natürlich sehr schnell dabei und sagen, okay, wie sieht dann dieses End aus. Dann haben Sie natürlich die klassischen Kanäle, wenn es um digitale Abschlussfähigkeit von Produkten oder Dienstleistungen geht, und dann sind Sie sehr schnell dabei und können natürlich auch sagen, ja, wir brauchen dazu eine App, die muss auf diesem Betriebssystem funktionieren, nicht immer klappt es... Also das ist eine relativ 'digitale' Entscheidung in einem digitalen Thema. Da verlässt man sich auch nicht aufs Ausprobieren oder so was, sondern da sagt man, das braucht man.	Über klassische Marktforschung hat das Unternehmen sehr detaillierte Informationen, wie ihre Kunden Onlinemedien nutzen und welche Erwartungen sie diesbezüglich an das Unternehmen haben.	
U 7	63	63	Ja, das haben wir natürlich gemacht. [Stakeholderbefragung?] Ja, wir machen da vieles. Ich weiß ziemlich genau, auch in die einzelnen Zielgruppen – also Privatkunden, Firmenkunden und so weiter – da weiß ich ziemlich genau, wie deren Informationsverhalten ist. Und das ist eben nicht – viele machen ja Medienbeobachtung und sagen okay, so und so sieht das aus, aber das ist ja nur das Gesendete, was Sie sich da anschauen. Ich habe in meine Marktforschungs-Tools Rezeption mit reingebaut – also wo wird es wahrgenommen, über welche Kanäle wird es wahrgenommen. Also das weiß ich ziemlich genau. Daraus ziehen wir natürlich auch Schlüsse. Also Mittelfristplanung oder was auch immer. Ich sehe natürlich erst mal, wie ist das Online-Verhalten überhaupt, welche Bereitschaft ist da, online Produkte abzuschließen. Und wenn wir sehen, jetzt haben wir eine kritische Masse von 50 Prozent unserer Kunden erreicht, die online nicht nur irgendetwas abschließen wollen sondern auch Informationen online, dann wissen wir, da müssen wir was machen. Und da fragen wir natürlich auch nach Social Media. Meine Rolle in der Marktforschung besteht ja auch darin, die Einheiten zu begleiten. Ich mache natürlich auch spezialisierte Befragungen, so etwas wie: Wie soll das Frontend unseres Online-Bankings aussehen.		
U 8	25	25	Aber was ich damit sagen will: Auch wir carven uns heute schon kleine neue Arbeitsgebiete raus, zum einen, weil ich immer weniger Journalisten habe, zum anderen, weil ich meine Zielgruppen – externe Öffentlichkeit – natürlich genau über diese Medien auch erreichen kann.	Journalisten brechen als klassische Zielgruppe weg; auch für ein B2B-Unternehmen wird es daher wichtig, die Zielgruppe externe Öffentlichkeit direkt zu erreichen.	
U 8	26	26	Also klar ist, dass ich immer weniger Ansprechpartner in den Redaktionen habe, und die sind auch immer weniger Profs in den Inhalten, die wir zu verkaufen haben. Wir sind B2B, echt, wir haben ja auch kein Produkt, das Sie anfassen können, wir können Ihnen nicht ein schönes Auto hinstellen oder eine Turbine erklären, das ist relativ trocken. Das heißt, wir müssen viel über Experten machen. Wir haben etwa Kapitäne zur See, die können Ihnen alles über Piraterie und Containerschiffe erzählen, die können darüber was sagen, warum Unglücke wie eine Costa Concordia entstehen. Also versuchen wir, über so etwas unsere Unternehmen und unser Wissen nach außen zu präsentieren. Das können Sie natürlich super auch auf Social.		
U 8	29	31	Aber viel wichtiger wäre für uns, zu wissen, was unsere Kunden wollen, also die Endkunden da draußen, die Erstversicherer. Und das hier hinein zu bekommen ist extrem schwierig, weil wir praktisch an dieser Kette von anderen Leuten hängen, an deren Marktbeobachtung, und das macht die Bedarfsorientierung schwierig. <i>I: Also es gibt keine zentrale Stakeholder-Analyse oder Marktforschung, was die Kunden wollen?</i> Nein, das gibt es nicht. Und das ist auch zum Teil nachvollziehbar, weil wir haben vielleicht 3.000 oder 5.000 Kunden, die könnten Sie persönlich befragen so ungefähr, und das ist auch der Gedanke, dass ein Client Manager das tut, aber das ist als Unternehmen nicht unbedingt immer unsere Stärke gewesen.	Als B2B-Unternehmen mit vergleichsweise wenigen Kunden funktionieren klassische Stakeholder-Analysen für das Unternehmen nicht. Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Stakeholder ist für das Unternehmen trotzdem sehr wichtig, läuft aber anders ab als in einem klassischen B2C-Unternehmen.	
U 9	65	65	Auch eine 2. Oder 1 bis 2 eigentlich. Das kommt auch auf die Branche an. Tatsächlich ist es wichtig zu schauen, wer ist die Zielgruppe und erreichen wir sie überhaupt, nur es ist eben da die Analyse gar nicht so einfach. Deswegen probiert man manchmal auch nur aus und schaut dann.	Im Vorfeld zu analysieren, wie gut man die Zielgruppen erreicht, ist manchmal schwierig: "Deswegen probiert man manchmal auch nur aus und schaut dann."	
<b>2.2.3 Analyse der inhaltlich-thematischen Relevanz der Innovation für das eigene Unternehmen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	40	40	[Relevanz] Ja, klar, ist sehr wichtig. Also wenn man jetzt keine Bilder hat und keine herstellen kann, dann muss man auch nicht auf Instagram oder Pinterest sein.	Ja, manche neuen Instrumente sind für manche Unternehmen einfach nicht relevant - zum Beispiel solche Instrumente, die stark auf visuelle Inhalte setzen, wie Instagram oder Pinterest.	
A 3	62	62	[Inhaltlich-thematische Relevanz] Ja... Dem geb' ich jetzt mal eine mittlere Priorität. Ich hab da schon die tollsten Ausnahmen gesehen. Also selbst schwäbische Döbelhersteller sind durchaus in der Lage, in der B2B-Kommunikation über Social Media Relevanz und Einfluss zu erzeugen. Das kann aber auch nicht so sein.	Ja, aber es gibt auch Ausnahmen von Unternehmen, deren Produkte zunächst nicht für soziale Medien relevant erschienen:	
A 2	58	58	[Inhaltlich thematische Relevanz für eigenes Unternehmen prüfen] Ja logisch.		
U 2	63	63	Sehr wichtig.		
U 3	83	83	Klar sollte man kucken, eigentlich sogar mit einer Eins, weil man kann einfach nicht mit jedem Thema kommen. Man sollte sich schon sehr klar sein, welches Themenspektrum man abbilden möchte. Also ja, eine Eins.		
U 7	64	64	Ja klar, das prüfen wir ja permanent. Wir schauen uns an, was läuft, was läuft nicht, das ist ja daily doing, das müssen die jeden Tag machen.	Die Prüfung der Relevanz ist wichtig - auch nach der Einführung:	
U 8	51	51	Und dann schaut man sich das ein bisschen an, man muss schauen, passt das überhaupt zu uns, oder ist das gar nichts für uns. Also da gibt es ja auch diese App, Snapchat, da wüsste ich jetzt noch nicht, wie man das als B2B-Unternehmen nutzen soll, aber genau das muss man sich logischerweise trotzdem anschauen.	Das Unternehmen prüft derzeit die Relevanz von SnapChat, sieht aber noch keinen Nutzen.	
U 9	35	35	Ich habe den Account als geschützten Account angelegt, und wir sind gerade dabei, über die Bildsprache zu sprechen, was könnten Bilder sein, wie könnten die aussehen.	Das Unternehmen prüft derzeit die Relevanz von Instragram.	
U 9	53	53	Tatsächlich hatten wir jetzt eine Diskussion über WhatsApp, und das kam von oben, von der CEO-Ebene. Weil die sich eben Nachrichten über WhatsApp zuschicken. Und tatsächlich überlegen wir jetzt, wie wir noch einen zusätzlichen Mitarbeiterkanal einführen können. Wobei der aus heutiger Sicht wahrscheinlich doch eher über SMS laufen könnte als über WhatsApp. Für die interne Kommunikation. Für die externe Kommunikation haben wir keinen Bereich, wo wir das sinnvoll anwenden können momentan, zumindest nicht, um größere Gruppen zu erreichen.	Das Unternehmen prüft derzeit auf Initiative des eigenen Vorstands die Relevanz von WhatsApp für die interne Kommunikation.	
U 9	66	66	Ja, würde ich tatsächlich auch nur eine 2 geben. Ich glaube, die Relevanz erkennt man oft auch erst daraus, dass man es mal ein bisschen ausprobiert. Für jemand, der noch nie Social Media genutzt hat, ist es erst mal nicht relevant. Jemand, der keinen Online-Shop hat, der sagt: Wir verkaufen doch immer alles gut, für den ist es momentan nicht relevant. Für den ist auch der Online-Shop im ersten Jahr nicht relevant, aber irgendwann wird er es halt.	Ja, aber manchmal erkennt man die Relevanz auch erst durch das Ausprobieren einer PR-Innovation.	
A 2	62	62	Ja, das ist auch klar. Obwohl das ja so breit ist, das ist ja das verrückte bei Social Media, weil es ein interessengesteuertes Informieren und sozusagen Abonnieren ist, können ja die abwegigsten Spezialthemen auch Sinn machen, weil ich keine Streuverluste habe, das ist ja das Interessante. Es kann ja auch interessant sein, wenn es nur 50 Spezialisten gibt zu einem Thema und die 50 sind bei mir im Twitter-Account abonniert, und kriegen also alle meine Informationen, ist es hoch effizient, obwohl die absolute Zahl verschwindend gering ist. Und das ist das Schöne an Social Media, und zeigt auch, dass Zahlen relativ sind bei Social Media.		
<b>2.2.4 Analyse des eigenen Images / der Thematisierung durch Social Media-Monitoring</b>					Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	

A 1	41	41	[Thematisierung] Ja, ist schon auch wichtig. Ich würde aber mal eine 2 sagen. Weil es kommt teilweise vor, ist aber wirklich nicht der Regelfall, dass man schaut, wie ist denn das Image gerade und glauben wir, dass wir mit dem Neuen da was verbessern können. Ne, ich würde sogar sagen 3. Im Hinblick auf irgendwas Neues zu etablieren, ist tatsächlich seltener, dass man ein neues Medium, weil das ist eigentlich eine Grundsatzgeschichte, da kann Facebook auch nichts ändern, da müsste man generell an der PR-Strategie des gesamten Unternehmens schauen wenn da was nicht passt, ich glaube nicht, dass das ein einzelner Kanal ändert.	(falsch verstanden)	
A 2	59	59	[Image/Thematisierung des eigenen Unternehmens prüfen] Ja klar. Ist auch eine Entscheidung, die sehr häufig getroffen wird, deswegen nichts zu tun.	Es kommt häufig vor, dass Kunden aufgrund des Ergebnisses eines Social Media-Monitorings von einem eigenen Engagement Abstand nehmen.	
A 4	49	49	Wenn ich so eine Analyse eines neuen Kanals mache, dann kucke ich zuerst, ob über das Unternehmen in dem Kanal schon geredet wird. Und wenn das der Fall ist, dann ist für mich schon recht klar, dass das Unternehmen selber da vertreten sein muss. Also nur vertreten, muss ja nicht aktiv sein, kann ja einfach nur dabei sein.	Wichtig, und wenn ein Unternehmen auf einem Kanal thematisiert wird, dann muss es auch - zumindest passiv - vertreten sein.	
U 1	67	67	2. Also Monitoring, ja? Das ist für uns nicht so wichtig, weil unser Image relativ gut ist.	Für das Unternehmen nicht wichtig, weil bekannt ist, dass das Image relativ gut ist.	
U 2	64	64	Sehr wichtig.		
U 3	84	84	Ja, eine Eins. Monitoring ist für mich eine Grundvoraussetzung. Bevor man überhaupt in Social Media einsteigt, sollte man genau wissen, was in Social Media passiert, und was über das eigene Unternehmen gesagt wird. Es hilft einem dabei, Fehler zu vermeiden und Probleme zu erkennen und vielleicht auch gleich richtig darauf zu reagieren. Also ganz wichtig, ja.	Monitoring des Kanals vor dem Einstieg ist sehr wichtig:	
U 4	74	76	Ja, natürlich prüfe ich das, aber das ist eigentlich völlig wurscht, selbst wenn ich eine schlechte Reputation habe... Ich meine, was habe ich davon, wenn ich das weiß? <i>I: Naja, manche sagen ja, in diesem Facebook wird so viel Schlechtes über uns geschrieben, da machen wir jetzt nicht mit.</i> Also finde ich persönlich unwichtig. Weil gerade wenn mein Image beschueuert ist, mache ich es erst recht. Also das zu prüfen ist richtig, aber...	Analyse des Images und der Thematisierung ist zwar wichtig, um zu wissen wo man steht, aber nicht bedeutend für die Einführungsentscheidung:	
U 5	51	51	Natürlich ist unsere Kampagne eine Image-Kampagne. Aber wir haben uns nicht erst hingesetzt und haben unser Image analysiert. Natürlich kennen wir unser Image, wir sind da nicht bläulugig.	Für das Unternehmen nicht wichtig, weil das Image bekannt ist.	
U 9	67	67	Finde ich wichtig. Man sollte immer wissen, was man für ein Image hat. Wenn ich auf einmal denke, ich bin das hipste aller Unternehmen und wir sind die Tschakka-Kings... Wir sind nicht Coca Cola, und Coca Cola kann ganz anders... Also man sollte drauf achten, was man so kommuniziert und wie man auch vom Stil her kommuniziert.	Es ist wichtig, das Image zu kennen, um angemessen kommunizieren zu können.	
<b>2.2.5 Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	42	42	[rechtliche Rahmenbedingungen] Ne, also das wird vernachlässigt.	Die Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen vernachlässigen die Kunden in der Regel.	
A 3	64	64	[rechtliche Rahmenbedingungen] Ohhh ja. Dauerhafte Frage nach der Impressumspflicht, weil das das einzige ist, was irgendwie versteht als Nicht-Jurist. Das Sharen von Bildern und so weiter und so fort, das kann einem schon mal in den Rücken fallen.	Von den Kunden kommt vor allem die Frage nach der Impressumspflicht, "weil das das einzige ist, was man irgendwie versteht als Nicht-Jurist".	
A 2	60	60	[Rechtliche Rahmenbedingungen prüfen] Ja, auch das ist klar.		
A 4	65	65	2. Ja, der rechtliche Rahmen ist zwar auch wichtig, aber das ist eigentlich in der Regel abgedeckt. Über die Arbeitsverträge.	Nicht so wichtig, weil der rechtliche Rahmen für gewöhnlich über Arbeitsverträge abgedeckt ist.	
A 4	90	90	Rechtlicher Rahmen... Da können die sich stundenlang die Köpfe einschlagen, weil niemand eine Ahnung hat.	Die Frage des rechtlichen Rahmens führt regelmäßig zu unternehmensinternen Diskussionen, da niemand wirklich Bescheid weiß.	
U 1	68	68	1. Ja, das ist schon wichtig. Wir haben auch die Rechtsabteilung und den Datenschutz mit eingebunden. Aber manchmal müssen Sie der Rechtsabteilung auch sagen, wir machen das jetzt, die anderen machen es auch, was müssen wir beachten. Nicht fragen, ob wir das machen können. Da bekommen Sie ein ganz klares Sowohl als auch, so können Sie nicht anfangen.	Zwiespältig: Einerseits muss man rechtliche Aspekte und Datenschutz berücksichtigen, andererseits kann man die Nutzung von PR-Innovationen auch nicht von der Genehmigung der Rechtsabteilung abhängig machen.	
U 2	17	17	WhatsApp, sagt die hauseigene IT, ist böse. Ich weiß nicht, ob sie das mittlerweile geändert haben, aber damals, als es aufkam und es jeder zum ersten Mal benutzt hat, hat WhatsApp die gesamten Kontakte aus dem Smartphone auf einen US-Server übertragen und das hat sich nicht mit den Datenschutzrichtlinien im Haus und vor allem den Geräten im Haus vertragen. Also mein iPhone ist zum Beispiel vom Unternehmen, und wenn ich dort vielleicht personenbezogene Daten von Mitarbeitern drauf habe und die dann ohne mein Wissen auf einen fremden Server übertragen werden... Deswegen gab es damals eine Blacklist von mehreren Apps, und da war WhatsApp darunter, und hat es auch noch nicht wieder auf die Grüne Liste geschafft.	Die Nutzung bestimmter PR-Innovationen ist aus rechtlichen Gründen beim Unternehmen untersagt:	
U 2	25	25	Dann wird mit dem Zentraleinkauf verhandelt, mit den Juristen, mit den Datenschützern. Das ist auch ein wichtiger Punkt, dass der Datenschutz alles bei uns zum Beispiel einmal über alle Apps ausgerollt werden muss. Braucht die App einen Login, ist es eine exklusive Leistung nur für Mitglieder oder nicht.	Juristen und Datenschützer sind an Einführungsentscheidungen bezüglich Innovationen der Onlinekommunikation immer beteiligt.	
U 2	65	65	Sehr wichtig. Ganz wichtig.		
U 3	85	85	Ja. Es ist unschön, wenn man mit einer 50.000 €-Abmahnung startet, dann ist das Thema nämlich im Unternehmen gestorben.	Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist wichtig, um zu vermeiden, dass eine etwaige Abmahnung der internen Akzeptanz der Innovation schadet.	
U 4	77	77	Naja... 2. Ja, haben wir auch. Also ich habe gestern erst wieder eine Story mit unserem Datenschützer gehabt. [...]	Die Auseinandersetzung mit Datenschützern des Unternehmens kann frustrierend und kontraproduktiv sein, wenn sie aus Sicht der Kommunikationsfunktion die Einführung von Innovationen behindern.	
U 5	52	52	Das war kein Thema.		
U 7	66	66	Bang! Also meine Leute da drüben haben einen festen Jour Fixe mit der Rechtsabteilung. Alle zwei Wochen sitzen meine Leute mit den Kollegen aus der Rechtsabteilung zusammen, wo wir uns Sachen anschauen. Wir haben natürlich auch Fälle, wo Kunden Social Media nutzen, um Stimmung gegen uns zu machen. [...] Auch um Fragen, wo beginnt Beratung, immer wieder zu diskutieren und zu sensibilisieren.	Das ist auch im laufenden Betrieb noch wichtig: Die Social Media-Abteilung hat einen zweiwöchentlichen Jour Fixe mit der Rechtsabteilung.	
U 8	27	27	Die gleichen Diskussionen führen Sie jetzt, was darf auf meinem iPhone laufen und was ist auch richtig und gut, dass es auf meinem iPhone läuft, weil ich es geschäftlich brauche, und was geht nicht. Da kommt dann also auch noch diese Technologie-Schiene rein und der deutsche Blick auf Sicherheit und Datenschutz, das ist auch klar.	Die Nutzung bestimmter Apps (z.B. WhatsApp) ist im Unternehmen untersagt.	
U 8	61	61	warum wir gerade bei Twitter einsteigen, und natürlich haben wir auch mit Group Legal gesprochen und uns abgeholt, was wir ins Impressum schreiben müssen	Vor Einführung von Twitter gab es eine Abstimmung mit der Rechtsabteilung (Impressum)	
U 8	66	66	Ganz ehrlich, so was wie WhatsApp ist ein Sicherheitsproblem, ein Datenschutzthema, das geht gar nicht.		
U 9	68	68	Rechtliche Rahmenbedingungen sollte man in Deutschland immer prüfen! [lacht]		
U 9	98	98	Also diese Zielsetzung, diese Ausrichtung muss man haben, wenn man sagt, das könnte ein Tool dafür sein – Beispiel WhatsApp für die interne Kommunikation – kommt man natürlich zur nächsten Frage, was ist möglich, was ist auch datenschutzrechtlich möglich. Da kommen wir mit der HR-Abteilung auch schnell in einen Bereich, wo es gar nicht so einfach ist, so etwas einzuführen. Weil wir haben nicht alle Mitarbeiter-Handys, da bräuchte man die Handynummer von Mitarbeitern, ist das dann freiwillig oder nicht freiwillig, genau... Dann kommen so Fragen, was ist mit Mitarbeitern, die ausscheiden, bekommt man das mit, bekommen die dann immer noch die internen Infos, lauter solche Fragen. Es gibt rechtliche Begründungen, es gibt inhaltliche Begründungen, also das sind alles Fragen, die man sich schon stellen muss.	Im Zusammenhang mit einer möglichen Einführung von WhatsApp für die interne Kommunikation gewinnt die Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen wieder Aktualität.	
<b>2.2.6 Bestandsaufnahme aktueller (inoffizieller) Social Media-Auftritte zur eigenen Organisation</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	43	43	[inoffizielle Profile] Sagen wir 2 bis 3.		
A 3	65	65	[Existenz inoffizieller Profile] Das ist die Checkliste bevor ich ins Internet gehe. Die kann ich aber auch im Nachhinein irgendwie löschen lassen, mich mit denen auseinandersetzen.	Das muss nicht zwingend vor der Einführung geschehen.	
A 2	61	61	[Existenz inoffizieller Profile prüfen] Ja okay, wenn das der Fall ist. Das ist natürlich eine sehr unternehmensspezifische Geschichte. Das gehört schon fast zu einer juristischen Analyse. Da muss ich natürlich sehen, ob jemand Markenrechtsverletzungen begeht, indem er ein Profil betreibt mit meinem Unternehmensnamen oder den Eindruck erweckt, es sei ein offizieller Account etc.	Relevanz hängt vom Unternehmen ab - eher bei bekannten Marken relevant, die von Markenrechtsverletzungen betroffen sein können.	
A 4	66	66	2. Ja, das kucke ich mir auch an, aber ganz so wichtig ist es nicht.		
U 1	69	69	1. Das gehört ja eigentlich zum Monitoring, zum Umfeld. Prüfen, was es schon gibt. Das finde ich schon wichtig, denn das können auch meine Verstärker sein, oder meine Verbündeten, je nachdem, was für Profile das sind.	Das ist wichtig, denn so kann man auch Fürsprecher finden.	

U 2	22	22	Das war insofern amüsant, als es die Seite schon gab, die war auch recht professionell gemacht, und wir haben sehr lange, auch auf Grund von der Policy von Facebook, nicht herausgefunden, wer diese Seite macht, weil die das einfach aus verschiedenen Gründen nicht preisgeben. Und es hat sich beim Besuch einer unserer Geschäftsführer bei einer Tochterfirma herausgestellt, dass das zwei Damen von dort waren, die das im Auftrag ihres Chefs angefangen haben, also quasi aus dem Haus. Und das war dann quasi eine freundliche Übernahme, und die beiden Kolleginnen, die die Seite gestartet haben, waren dann auch noch lange im Social Media-Team, aber wir haben es dann als Zentrale weitergemacht.	Das Unternehmen stieß bei dieser Prüfung auf einen recht professionellen Facebook-Auftritt, der als offizieller Unternehmensaccount lief:	
U 2	66	66	Sehr wichtig.		
U 3	86	86	Oh ja, sollte man definitiv machen, weil wir vertreten die Ansicht, dass man mit einer Stimme sprechen sollte und dass auch, steht bei uns in den Social Media Guidelines, nur zertifizierte Leute für das Unternehmen sprechen dürfen. Insofern ja, ich scanne regelmäßig nach inoffiziellen Profilen, wo sich vielleicht jemand berufen fühlt, für die das Unternehmen zu sprechen, es aber nicht darf. So wie ich ja eigentlich selber angefangen habe... Ist wichtig und sollte man tun.	Das ist wichtig, auch noch nach der Einführung, da das Unternehmen eine klare one voice policy verfolgt.	
U 5	19	19	Ein Twitterer, der immer sehr viel und sehr schön über uns getwittert hat, ist heute unser Mitarbeiter. Da haben wir gesagt, wenn du das so schön machst, kannst du das ja auch für uns machen.		
U 5	53	53	Wichtig übrigens, das haben wir gemacht. Die haben wir nämlich eingekauft. So ein Twitterer, der hatte drei Kanäle entwickelt, der ist so ein Fan, einen für die Straßenbahn, einen für die U-Bahn, einen für die S-Bahn. Und die haben wir ihm abgekauft, die sind jetzt unsere. Wo man auch sagt, warum soll man etwas Neues erfinden, wenn schon etwas auf dem Markt ist, was richtig gut ist.	Das Unternehmen hat bei dieser Analyse inoffizielle Twitter-Kanäle identifiziert, die sie schließlich übernommen hat. Der Betreiber der Kanäle wurde zum Mitarbeiter des Unternehmens.	
U 7	56	56	Es gab auch einen Auftritt, der von irgendjemandem als offizieller Unternehmens-Auftritt angelegt worden ist, den wir natürlich dichtgemacht haben.	Das Unternehmen hat einen Facebook-Auftritt einstellen lassen, der sich als offizieller Kanal ausgegeben hat.	
U 9	69	69	Ja, das ist auch wichtig. Würde ich auf jeden Fall eine 1 geben. Also das ist tatsächlich wichtig, und inoffizielle Profile müssen tatsächlich auch abgeschaltet werden. Also bei uns gab es das vereinzelt. Natürlich kommt unser Name auch als Name für unglaublich viele Sachen vor. Das ist also gar nicht so einfach. Zum Beispiel hat man auch [falsch eingetragene Orte bei Google Places durch nutzergenerierten Content]. Deswegen sind wir da immer sehr hinterher.	Das ist wichtig, auch noch nach der Einführung.	
<b>2.2.7 Image / Eignung des Produkts für Social Media prüfen</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	44	44	[Eignung des Images] Auch 2 bis 3.		
A 3	66	66	[Eignung des Images] Wenn ich ein Energiekonzern bin, der viel Schweinkram in Dritte-Welt-Ländern anstellt, ist es vielleicht nicht so gut, mit so einer Happy-go-Lucky-Kampagne auf Facebook unterwegs zu sein.	Wichtig: PR-Aktivitäten müssen zum Geschäftsgebahren passen.	
U 1	70	70	2. Also eine (2), weil bei uns ist das einfach, aber man muss es schon prüfen.		
U 1	95	95	Die Kosten waren also gar nicht so die Frage. Sondern könnte das negative Auswirkungen haben?	Argument der Bremser des Social Media-Engagements des Unternehmens war die Angst vor möglichen negativen Auswirkungen.	
U 2	67	67	Sehr wichtig.		
U 3	87	87	Wenn man die Themen geprüft hat, denke ich, ist der Rest ein Mitläufer. Ja, nicht jedes Unternehmen hat das Top-Image, wenn man sich so den Edelman Trust Barometer ankuckt, sind Versicherungen da ganz weit unten. Gibt auch eine Menge Produkte, jetzt auch von uns, die imagemäßig jetzt nicht so toll rüberkommen auf Social Media. Nichts desto trotz sollte man sich davon nicht abhalten lassen, denn gerade das ist auch ein Ansporn, über Nutzerfeedback vielleicht a) die Produkte zu verbessern und b) einfach mal zu erzählen, warum man eigentlich gar nicht so ein blöder Laden ist, sondern eigentlich ein ganz cooles Unternehmen. Also eine Zwei. Prüfen, mei. Machen ja.	Gerade dann, wenn das Image des Produkts problematisch erscheint - wie etwa bei einer Versicherung - kann die Nutzung neuer Kommunikationsformen Sinn machen:	
U 5	54	54	Das ist nicht unser Thema.		
A 4	98	98	Ich habe auch Kunden, denen ich gesagt habe, das könnt ihr eigentlich nicht machen, da könnt ihr eigentlich nicht raus gehen, ihr seid online überhaupt nicht vertreten. Es gibt nur eure Website, es wird in allen Kanälen über euch geredet und ihr macht da nicht mit, und die sagen, nein, wir machen nicht mit, Punkt. Und dann frage ich warum, und dann sagen die, wir sind Finanzdienstleister, wir kriegen nur auf die Fresse da draußen. Und dann sollen die sich über uns das Maul zerreißen, aber wir machen nicht mit. Wir sind da einfach nicht vertreten. Das sind dann alles inoffizielle Sachen, die da draußen passieren. Und dann sage ich, oh, das ist aber gefährlich, ihr solltet aber. Und dann sagen die, das wissen wir, aber wir machen nicht mit. Und das halten die jetzt seit vier Jahren durch, und werden es auch wahrscheinlich nie ändern.	Es gibt Kunden, die genau aus diesem Grund trotz anderslautender Empfehlungen ihrer Agentur bei einer kompletten Social Media-Abstinenz bleiben:	

2.3 Wissenserwerb / Testing					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	50	50	Also würde ich insgesamt sagen, dass das sehr wichtig ist.		
A 3	72	72	[Priorität Wissenserwerb] Wie gesagt, ich denke, das ist eine Grundvoraussetzung, deswegen gebe ich dem fast eine mittlere Priorität... Schlichtweg: Wer das bislang nicht geschafft hat, der wird es nicht mehr schaffen. Der muss eine Agentur aufkaufen oder eine neue Abteilung quasi komplett einstellen.		
A 2	44	44	Kunden in der Regel verlassen sich darauf, dass diese Analyse stattgefunden hat und ihnen nur etwas vorgestellt wird, was wirklich sicher letztendlich auch umgesetzt werden kann und effizient umgesetzt werden kann. Ich kann nicht zum Kunden gehen und sagen: Ich bin mir nicht sicher, lass uns das mal ausprobieren. Wenn ich mir nicht sicher bin und ich möchte es ausprobieren, dann mache ich das nicht mit dem Kunden, sondern dann muss ich selber das mal installieren und testweise damit arbeiten, um mir mehr Wissen zu verschaffen. Also das ist sowohl theoretisches Analysieren wie auch praktisches Analysieren. Aber abhängig davon erst mal von ganz unterschiedlichen Kriterien, wenn irgendwo ein neuer Kanal, ein neuer Hype entsteht, muss ich mich halt ganz spezifisch damit auseinandersetzen.	Für PR-Berater ist es sehr wichtig, durch Testing Expertenwissen bezüglich PR-Innovationen zu erlangen, um den Kunden fundierte Empfehlungen geben zu können.	
A 2	91	92	<i>I: Wie sieht es denn mit Expertenwissen aus? Haben die Kunden denn den Ehrgeiz, zum Beispiel selbst fit mit Twitter zu sein, bevor sie da einsteigen?</i> Nein. Da ist jetzt die Frage, wer ist damit gemeint. Der Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder der Presseabteilung? [Ja] Muss der mit dem Instrument arbeiten? Und da sag ich, nein, muss er nicht, also wenn er ein alter Presseemann oder eine alte Pressefrau ist, dann muss er oder sie jetzt nicht anfangen zu twittern, wenn er jemanden im Team hat, der genau diese Aufgabe hat. Also das ist etwas, das ist nicht zwingend Voraussetzung, dass jetzt jeder in der entsprechenden Abteilung damit arbeitet, aber derjenige, der entscheidet, muss sich darauf verlassen können, dass diese Entscheidung gefallen ist auf Basis einer Analyse und einer Zusammenfassung, einer Empfehlung, die von jemandem gegeben wird, der das alles gemacht hat, der auch weiß, was er da tut. Ich muss kein Fotograf sein, um dem Kunden zu empfehlen, mit Instagram oder mit Flickr zu arbeiten. Aber ich muss zumindest über das Instrument so genau Bescheid wissen, dass ich eine entsprechende Beratung geben kann. Nur als ein Beispiel. Ich muss nicht permanent selbst privat twittern, um jemandem Twitter kommerziell als ein gut geeignetes Instrument für die eigene Kommunikation zu empfehlen.	Nicht jeder PR-Praktiker muss Expertenwissen bezüglich jeder PR-Innovation erwerben, insofern er sich darauf verlassen kann, dass Mitarbeiter oder Berater, die eine Empfehlung bezüglich einer Einführungsentscheidung geben, dieses Wissen haben. Das heißt: Um die Einführung einer PR-Innovation beschließen zu können, muss man sie nicht zwangsläufig selbst nutzen.	
A 5	74	75	2. Hier kommt es tatsächlich darauf an, wie die aufgestellt sind. Ob die eine Agentur haben, eine Digitalagentur oder nicht, das sind so ein paar Rahmenbedingungen. Wie viel sie selber überhaupt können müssen. Expertenwissen erwerben kommt auch wieder darauf an, wie viel Ressourcen sind eigentlich da. Mache ich es selber, habe ich eine Agentur, habe ich keine Agentur, habe ich Social Media-Spezialisten selber im Unternehmen. Das kann wichtig sein, muss aber nicht wichtig sein. Das ist tatsächlich von den internen Voraussetzungen abhängig.	Nicht in jedem Unternehmen muss Expertenwissen zu jeder PR-Innovation erworben werden; Je nachdem, wie die Kommunikationsfunktion organisiert ist, kann es auch sinnvoll sein, sich für die Einführungsentscheidung auf Berater zu verlassen.	
U 2	77	77	Sehr wichtig.		
U 3	94	95	<i>Also kann man das vielleicht so zusammenfassen: Wirklich zu verstehen, wie das funktioniert, selber die Anwendung wirklich zu verstehen, das ist wichtiger, als lange Analysen auf Papier zu fabrizieren?</i> Also ich würde meinem Neffen empfehlen, erst den Führerschein zu machen, und dann Auto zu fahren. Und das ist genau das Gleiche. Erst mal verstehen, dann selber machen, sonst fahre ich gegen die Wand.	Für eine fundierte Einführungsentscheidung ist es wichtiger, als verantwortlicher PR-Praktiker eine PR-Innovation selbst wirklich zu verstehen, als formale und schriftlich fixierte Analysen zu erstellen:	
U 5	38	38	Also bei uns war das alles nicht so. Wir haben auch keine Fachliteratur gelesen.	Hier wurde vor der Einführung auf den Erwerb von Expertenwissen verzichtet.	
U 6	36	36	Und das ist der zweite wichtige Punkt neben der Inspiration, auch das ist eine Führungsaufgabe: Dass ich den Leuten sage, hey, es ist okay, wir können neue Formate testen, das spielt überhaupt keine Rolle, wir können die auch mal live schalten, das kann auch mal schiefgehen, das ist nicht schlimm. Es ist nur wichtig, dass wir etwas daraus lernen, und dass wir den Fehler nicht zweimal machen. Und das ist auch eine große Change-Aufgabe, so sehe ich das zumindest. Und die [neues PR-Instrument des Unternehmens] sind schon die ersten Früchte, die wir jetzt ernten, und es funktioniert.	Der Interviewpartner ermutigt seine Mitarbeiter, PR-Innovationen einfach auszuprobieren und so Expertenwissen zu erwerben.	
U 9	78	78	Also insgesamt gebe ich dem Thema eine 1, aber tatsächlich das kleine Testen, das kann man schon machen, im privaten Kreis. Man sollte sich einlesen, man sollte ein bisschen was lernen über die Techniken, aber dann kann man auch mutig sein und ich glaube, gerade wenn etwas neu ist – gesunder Menschenverstand hilft meistens, und man kann sich auch mal einen Fehltritt erlauben, da sind die meisten auch nicht so böse. Aber Menschenverstand ist ganz wichtig, bei allem, was man kommuniziert.	Der Interviewpartner plädiert dafür, sich nicht zu lange mit der Theorie aufzuhalten, und beim Umgang mit PR-Innovationen ein bisschen mutig zu sein:	
2.3.1 Expertenwissen durch Zuhören / Beobachten erwerben					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	8	8	Das heißt, ich mache es tatsächlich so, viele Newsletter bestellen, viel selber ausprobieren wenn irgendwas Neues ist, auf den Plattformen selber aktiv zu sein, Mitbewerber zu analysieren.	Der Interviewpartner erwirbt Expertenwissen bezüglich PR-Innovationen, indem er auf den Plattformen selbst aktiv ist und die Aktivitäten von Mitbewerbern analysiert.	
A 1	45	45	[Zuhören und Beobachten] Ja, ist sehr wichtig.		
A 3	67	67	Die Zuhören-Phase ist tatsächlich das Allerwichtigste, weil man nicht einfach irgendwo reinpoltern sollte in Kanäle oder Gespräche. Ich gehe ja auch nicht einfach auf eine Cocktailparty und fange an allen zu erzählen, was für ein toller Hund ich bin.	Die Phase des Zuhörens ist tatsächlich sehr wichtig:	
U 1	48	48	Erst mal allgemein, nicht unbedingt Corporate Blogging, also ich habe mir die deutschen Blogs angeschaut, die Blogcharts. Die großen deutschen Blogs wie Spreeblick, Don Dahlmann, Thomas Knüwer, das waren so meine Leitmedien, die fand ich cool. Die sind ja auch alle in meinem Alter, die in Deutschland vor zehn Jahren zu bloggen begonnen haben. Und das habe ich mir alles angekuckt. Und dann habe ich kapiert, wie in Deutschland die Blogosphäre tickt.	Der Annäherung an das Bloggen, die schließlich zur Einführungsentscheidung für einen eigenen Corporate führte, ging eine Phase des Beobachtens voraus:	
U 1	73	73	2. Ich würde eine (2) geben, weil ich mir viel über Beratung auch einkaufen kann. Ich muss ein Verständnis haben, ein grobes Verständnis, wie die Mechanismen sind. Viele Unternehmen lassen ihr Blog ja auch von einer Agentur betreiben. Also das, was ich hier mache, kommt dann von einer Agentur. Völlig okay, nur Bloggen darf meiner Meinung nach nicht die Agentur. Aber die Steuerung, die Themensuche, das Coaching, das Einstellen – das würde ich zum Beispiel nie den Mitarbeitern überlassen. Das ist aufwändig, und ich weiß, wie Bilder wirken, wie Überschriften und Zwischenüberschriften wirken. Lesbarkeit, Usability, Absätze... Da sollte schon ein Checker dahinterstehen, entweder aus dem eigenen Unternehmen, oder ich kaufe mir das als Beratungsleistung ein. Also eigentlich ist es eine (1), aber nicht zwangsläufig im eigenen Unternehmen.	Andererseits betont der Interviewpartner, dass die Kommunikationsfunktion im Unternehmen nicht unbedingt Expertenwissen bis in die letzten Details einer PR-Innovation erwerben muss, weil man sich "viel über Beratung auch einkaufen" könne; insofern muss das Zuhören / Beobachten nicht unbedingt bis in die Tiefe gehen.	
U 2	72	72	Sehr wichtig.		
U 3	80	80	Marktforschung auf Social Media funktioniert sehr gut, wenn man eine Zeit lang zuhört. Und ich habe zu Anfang sehr sehr viel zugehört, und sehr wenig selber gesagt. Das ist glaube ich auch ein ganz guter Ansatz. Und dann kriegt man schon raus, was die Leute wollen.		
U 3	89	89	Expertenwissen durch Zuhören und Beobachten. Eins. Muss man immer, darf man nie aufhören.		
U 7	71	71	Ja, also da muss man einfach eine (1) machen, das geht gar nicht anders.		
U 8	55	55	Es gibt ja so rein handwerkliche Dinge. Ich meine, ein guter Pressesprecher kann seine Botschaft für Twitter auf 140 Zeichen runterkürzen, das ist ja nicht das Problem. Aber zu erkennen, was auf Twitter gut läuft, das ist noch mal was anderes. Um ein Gefühl für das Medium zu bekommen, muss ich mich auf dem Medium involvieren selber.	Zuhören und Beobachten ist entscheidend, um die Mechanismen einer PR-Innovation wirklich zu begreifen:	
2.3.2 relevante Anwendungsbeispiele (gute und schlechte) beobachten					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	46	46	[Anwendungsbeispiele] Ja, absolut. Also jetzt zum Beispiel auch Germany's Next Topmodel, wie da jetzt so drüber berichtet wird, ist auch immer sehr spannend.		
A 3	68	68	[Anwendungsbeispiele] Das sehe ich als weniger relevant, weil das immer zu so komischen Effekten führt wie: Ich möchte eine Instagram Hashtag-Kampagne. Man wird relativ stumpf dabei und achtet nicht darauf, das Richtige für seine Zielnetzwerke zu bieten, deshalb versuche ich auch immer, die Leute da zu bremsen. Klar, Kunden wollen Case Studies irgendwo sehen... Schwierig. Die Zahlen sind ja auch nicht immer aus dem Bereich der Realität.	Was die anderen machen, ist nicht so relevant, weil das nicht unbedingt übertragbar ist:	
U 1	41	41	[Wenn eine neue Plattform oder Anwendung identifiziert wurde:] Ich kucke mir das eine Zeit lang an, bis ich eine Idee habe, wie man es einsetzen kann.	"Benchmarking" ist wichtig, auch um Ideen zu bekommen, wie man eine PR-Innovation für das eigenen Unternehmen einsetzen könnte.	
U 1	74	74	1. Also das Thema Benchmark finde ich sehr wichtig.		
U 2	73	73	Sehr wichtig.		
U 3	90	90	Ja, ich habe ja nun diesen Arbeitskreis organisiert. Das ist genau Ziel dieser Sache. Halte ich auch für sehr wichtig. Man kann halt nicht alles alleine. Man kann auch nicht alles alleine sehen, man braucht auch immer andere Leute, die einen vielleicht auf etwas hinweisen.	Der Interviewpartner hat einen unternehmensübergreifenden Social Media-Arbeitskreis organisiert, unter anderem um sich über Anwendungsbeispiele auszutauschen.	

U 5	37	37	Wir haben uns auch einige Twitter von anderen Unternehmen angesehen und gesagt, oh, das ist aber langweilig, wenn ich da immer nur so Standard-Tweets bringe, das ist ja nun auch nichts.	Hier wurden bei der Beobachtung von Anwendungsbeispielen tatsächlich negative Fälle gefunden:	
U 5	56	56	Das haben wir auch gemacht. Das macht man natürlich automatisch.		
U 7	72	72	Ja, auch (1), ganz wichtig.		
U 9	74	74	Gebe ich genauso eine 1. Es ist aber so, gerade wenn etwas neu ist, dass man nicht als voller Profi starten muss, sondern man lernt durch Learning by Doing. Das ist ganz normal. Aber dass man eben schaut, was sind Anwendungsbeispiele, wie machen andere das. Also ehrlich gesagt... Ich habe mal einen Vortrag gehört, wo der Professor gefragt hat: Wann habt ihr zum letzten Mal bei der Konkurrenz was abgeschaut, bei Kommunikation, und wann habt ihr zum letzten Mal geschaut, und es gingen ganz wenige Hände nach oben, und das ist eigentlich genau ein Fehler, weil man muss eigentlich immer schauen, was die Konkurrenz macht, weil das ist manchmal total fruchtbar und man kommt auf ganz neue Ideen, auch um Wege zu betreten, die man vorher in seinem Kopf ein bisschen verschlossen hatte. Insofern halte ich das für wichtig.	Die Beobachtung von Anwendungsbeispielen, zu "schauen, was die Konkurrenz macht", hält der Interviewpartner für sehr wichtig, denn "das ist manchmal total fruchtbar und man kommt auf ganz neue Ideen, auch um Wege zu betreten, die man vorher in seinem Kopf ein bisschen verschlossen hatte".	
<b>2.3.3 Austausch über Erfahrungen mit Kollegen / fachlichem Netzwerk</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	47	47	[über Erfahrungen austauschen] Ja, der Austausch ist sehr wichtig.		
A 3	69	69	[Austausch mit Kollegen] Ja, sicher.		
A 2	64	64	Da haben wir jetzt eine zeitliche Komponente mit drin. Mit fachlichem Netzwerk über Erfahrungen austauschen. Hier ist es oft so, dass ich ja nicht in dem Prozess der Analyse mich mit Dritten unterhalte, die schon Experten sind in dem Bereich, sondern ich werde erst durch die Nutzung in diesen Kreis als relevant auch aufgenommen oder wahrgenommen. Und das findet in der Regel erst hinterher statt. Also ich habe es selten erlebt, dass in so einem Forum jemand sagt, wir haben das noch nicht eingeführt, jetzt erklärt mir doch mal bitte, ob das für mich relevant ist und wie viel Aufwand damit verbunden ist. Das ist eine Frage, die wird in solchen Kreisen in der Regel ja nicht besprochen. Dafür brauche ich letztendlich den Berater, der mir diese Informationen geben kann. Das ist aber keine Netzwerk-Frage, das ist eine bilaterale Geschichte.	Vor dem Einstieg z.B. in soziale Medien ist der Austausch über das fachliche Netzwerk - und damit meint der Interviewpartner z.B. Fachforen für Anwender - schwierig, denn "ich werde erst durch die Nutzung in diesen Kreis als relevant auch aufgenommen oder wahrgenommen". Zunächst, vor der Einführungsentscheidung, ist primär der bilaterale Austausch mit einem Berater zielführend.	
U 1	41	41	Dann rede ich mit meinem Team darüber: Was haltet ihr davon? Wenn ich gar nicht sicher bin, rufe ich meinen PR-Berater an und bitte ihn um eine zweite Meinung, vielleicht einen One-Pager dazu.	Austausch mit dem Team und dem PR-Berater des Vertrauens ist wichtig.	
U 1	75	75	2. Das ist wichtig, aber wenn ich das vorher gut gemacht habe, ist das eher nur zur Bestätigung.	Der Austausch mit dem persönlichen Netzwerk dient primär der Bestätigung einer geplanten Einführungsentscheidung.	
U 2	28	29	<i>Arbeiten Sie denn auch mit Beratern oder Agenturen zusammen, die vielleicht auch sagen, hey, da gibt es was Neues...</i> ... das solltet ihr euch mal anschauen. Ja, das tun wir auch. Da gibt es gute und schlechte, wie überall in der Wirtschaft. Wir haben ein paar sehr gute gehabt, wir haben auch ein paar gehabt, wo wir gesagt haben, wann erzählt ihr uns was Neues? Die haben sehr viel Geld gekostet, die haben wir dann auch wieder abgeschafft, die Berater. Da sind ja auch viele darunter, die Ihnen ganz genau sagen, wenn Sie eine Facebook-Seite mit der Mannstärke betreiben, dann fahren Sie das vor die Wand, und ich kenn mich da aus, ich hab selber einen Blog und bin selber Journalist. Sind sie eben nicht. Und es hat wunderbar geklappt mit der Mannschaft, mit der wir Facebook gestartet haben, um ein Beispiel zu nennen. Also es gibt gute und schlechte Berater, aber wir haben auf jeden Fall auch externe Ratgeber, was das angeht.	Das Unternehmen arbeitet hier auch mit externen Beratern zusammen, hat dabei aber durchwachsene Erfahrungen gemacht:	
U 2	74	74	Sehr wichtig.		
U 3	90	90	Ja, ich habe ja nun diesen Arbeitskreis organisiert. Das ist genau Ziel dieser Sache. Halte ich auch für sehr wichtig. Man kann halt nicht alles alleine. Man kann auch nicht alles alleine sehen, man braucht auch immer andere Leute, die einen vielleicht auf etwas hinweisen.	Der vom Interviewpartner organisierte Social Media-Arbeitskreis dient genau dem Zweck des fachlichen Austauschs zu Innovationen der Online-Kommunikation:	
U 5	57	57	Unsere Kampagne war eigentlich ziemlich geheim.	Bei diesem Unternehmen hat vor dem Start der großen Social Media-Kampagne kein externer fachlicher Austausch stattgefunden, da die Kampagne "eigentlich ziemlich geheim" war.	
U 7	47	47	Und wir haben ja zwei sehr digitale Einheiten im Konzern. Eine Einheit ist ja seit 20 Jahren als Online-Bank aufgestellt, und natürlich ist der Austausch zwischen der Mutter und der Tochter relativ eng und wir können uns natürlich auch immer mal anschauen, welche Erfahrungen die Kollegen gesammelt haben. Und dann haben wir eine zweite sehr digitale Bank in Polen, die gerade als innovativste Bank der Welt oder so was ausgezeichnet worden ist im letzten Jahr. Und was die Kollegen in Polen an Erfahrungen sammeln, teilen wir natürlich auch immer gern.	Bei diesem Unternehmen gibt es zwei Tochterunternehmen, die sehr innovativ sind und deren Digitalisierung weiter fortgeschritten ist als die des Mutterkonzerns - sozusagen interne "digital labs", von deren Erfahrungen im Umgang mit Innovationen der Online-Kommunikation profitiert das gesamte Unternehmen.	
U 7	48	49	<i>Wie so interne digital labs...</i> Ja klar, ja klar!		
U 9	75	75	Ja, den Austausch finde ich auch extrem wichtig.		
<b>2.3.4 reaktiver Ansatz als Einstiegsstrategie</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	48	48	[zunächst nur reaktiv] Nö. Also das würde ich rausnehmen. Ist mir noch nie untergekommen, wegen dem Aspekt Zeit. Weil wenn irgendetwas gemacht werden muss, dann muss das oft ganz schnell passieren, oder es passiert halt nicht. Und nur reaktiv, habe ich noch nie gehört, dass das jemand gemacht hätte tatsächlich.	Interviewpartner hält nichts von dem reaktiven Ansatz und hat auch keine Kunden, die so vorgegangen wären - die Zeit dafür nimmt sich niemand:	
A 2	67	67	[reaktiv ohne eigene Präsenz nutzen] Würde ich zum Beispiel nicht empfehlen, ganz klar nein. In dem Moment, wo ich schon als Unternehmen oder Organisation auftrete nach außen, also mein Profil öffentlich ist, ich aber nicht aktiv bin, brauche ich nicht anzufangen, weil das ist eher schädlich. Also ein Account – Unternehmen xy – der nicht genutzt wird, nach außen nicht genutzt wird, anscheinend tot ist, ist ja eher ein negatives Bild, das abgegeben wird, selbst wenn in der Zeit wahnsinnig viel gelernt wird von demjenigen, der da still und heimlich hinter dem Rechner sitzt oder hinter dem Handy und erst mal kuckt, was da passiert. Also das muss anders passieren, das darf nicht unter dem Unternehmen geführt werden.	Der reaktive Ansatz mag sich für Individuen eignen, um PR-Innovationen kennenzulernen, aber nicht für Organisationen. Diese könnten es sich nicht leisten, Accounts ohne Aktivität zu unterhalten:	
A 5	48	48	Wenn ich ein Netzwerk habe, das noch nicht so bekannt ist, blocke ich einen Account und beobachte das langsam und kucke, muss ich das mal einsetzen.	Als Agenturvertreter geht der Interviewpartner jedoch genau so vor:	
U 1	76	76	3. [Vielleicht erst mit Bloggern nur zusammenarbeiten, bevor man selber einen Blog schreibt.] Muss man nicht. Kann eine Strategie sein. Monitoring ist sowieso der erste Einstieg.		
U 2	75	75	Unwichtig.		
U 3	34	34	Ich hab das mit ein paar wenigen Prozent meiner Arbeitszeit gemacht nebenher, mehr noch im Monitoring-Bereich und eher passiv, ganz wenig aktiv. Eigentlich immer nur, wenn es eine wichtige Pressemeldung gab.	Der Interviewpartner ist durch den reaktiven Ansatz in die Nutzung sozialer Medien eingestiegen und empfiehlt dieses Vorgehen:	
U 3	92	92	Hatte ich bereits gesagt. So habe ich es gemacht, so würde ich es auch wieder machen. So empfehle ich es auch jedem. Hör erst mal zu, dann fang an, selber zu reden. Ja, Eins.		
U 7	74	74	Nee. Einstiegsstrategie? Das haben wir gar nicht gemacht. Nur reaktiv? Pff. Wir sind nicht reaktiv außerhalb unserer eigenen Kanäle unterwegs. Also wir machen nichts auf irgendwelchen Finanzblogs oder so. Ganz klar, das machen wir nicht. Wir sind natürlich manchmal knapp davor, klar, weil die Emotionalität der Mitarbeiter... Also wir kriegen schon mit, was da läuft, wir haben eine sehr gute Social Media-Beobachtung. Das mache ich schon sehr viel länger, als wir Social Media aktiv betreiben. Da war der Treiber die Übernahme einer anderen Bank. Als wir vor fünf Jahren unsere IT-Systeme zusammengeführt haben. [schweift ab] Damals haben wir gesagt, um das verstehen zu können, falls da irgendetwas schief läuft, bauen wir eine Social Media-Beobachtungsmaschine auf, mit der wir quasi live sehen können, wenn irgendwo etwas passiert. Also wir haben das wie ein live Marktforschungsinstrument genutzt. [...] Und das war auch für das Thema Social Media ein wichtiger Treiber, auch wenn es dann noch mal zwei Jahre gedauert hat, bis wir uns intensiver damit beschäftigt haben.	Der Interviewpartner lehnt den reaktiven Ansatz ab. Zwar gab es schon längere Zeit vor dem Einstieg in soziale Medien ein ausgeprägtes Social Media-Monitoring, aber keinerlei schreibende Aktivitäten außerhalb der eigenen Kanäle, etwa auf Finanzblogs.	
U 9	76	76	Naja... Als Unternehmen reaktiv nutzen? Da gebe ich eine 3. Weil entweder ich nutze es, oder ich nutze es nicht. Reaktiv kann ich es als Person nutzen, da kann ich nur beobachten, aber also wenn ich... Naja.	Auch der Interviewpartner sieht für Organisationen keinen Sinn im reaktiven Ansatz.	
<b>2.3.5 im Kleinen testen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	70	70	[reaktiv] Das ist tatsächlich wichtig wenn man zum Beispiel... Also wir haben hier zum Beispiel ein Digitalteam. Es ist aber auch so, dass im Prinzip die ganze Agentur digitalisiert werden soll, und in der Startphase, als wir für uns Twitter ausgerollt haben, haben wir das erst mal natürlich nicht an die große Glocke gehängt und einfach angefangen. Ein Kanal muss erst mal gefüllt sein. Und die Leute müssen sich daran gewöhnen. Und nicht nur wir, sondern jeder Mitarbeiter hat dann auch mal eine ganze Woche lang für uns getwittert. Also das ist reaktiv, damit die Leute ein Gefühl dafür bekommen, was die anderen machen, was man selber so machen sollte. Da kann man keine Trockenübung machen. Social Media ist Reden, und da kann ich nicht selber einen Monolog führen, das ist kein Social Media. Also das ist super wichtig.	In der Agentur wurde, als Twitter eingeführt wurde, der Kanal zunächst nur intern genutzt, ohne das Engagement publik zu machen:	
A 2	69	69	Ja, mit einem Testaccount, jawohl. Ja, gut.	Die Nutzung eines Testaccounts ist möglich.	



A 5	91	91	Ein anderes Killerargument ist einfach mal, man macht einen Use Case. Dann wird ein kleiner Pilot gemacht und gekuckt, funktioniert es oder funktioniert es nicht. Wenn ein kleiner Pilot... Und viele Unternehmen haben verschiedene Geschäftsbereiche oder auch verschiedene Marken unter einem Dach, und dann kuckt man in einem Piloten, ob es etwas bringt, der wird dann halt dann wirklich stringent ausgewertet, was KPIs und so angeht, Kosten und Nutzen wird auch gegenüber gestellt, mit wie viel Geld können wir was erreichen. Und wenn es da einen guten Use Case gibt, ist natürlich die Chance sehr hoch, dass das von anderen innerhalb des Unternehmens auch adaptiert wird.	Interviewpartner plädiert dafür, bei der Einführung von PR-Innovationen zunächst ein Pilotprojekt durchzuführen und dessen Kosten und Nutzen zu analysieren:	
A 5	121	121	Man muss einen guten Mittelweg finden. Man kann schon auch mal einen Mini-Piloten starten und parallel noch an dem Konzept arbeiten, und dann sieht man, okay, da kann man schon bisschen Feuer geben, weil der Pilot hat gut funktioniert. Also wenn man da kein riesen Invest hat, sowohl zeitlich als auch monetär, bin ich auch immer dafür, kurze Sachen auszuprobieren, um daraus gute Learnings für das Konzept zu ziehen. Weil man macht im besten Fall eine Nullmessung, wenn das noch geht, aber nebenbei schon mal kleinere Sachen auszuprobieren und das auch in die Strategie einfließen zu lassen, ist total legitim und auch gut.	Ein kleines Pilotprojekt kann man bereits starten, bevor das Konzept zur Nutzung der PR-Innovation steht:	
U 1	31	31	Da bin ich dann relativ schnell dran, und dann teste ich das und bilde mir meine eigene Meinung. Und wenn das was sein könnte, suchen wir uns ein Event dazu und dann probieren wir erst mal aus. Das ist eigentlich ein ganz kurzer Prozess: Wir sagen, finden wir eine coole Idee, kann man das und das machen, könnten wir theoretisch so und so viele Leute erreichen, das nächste Event würde sich theoretisch für Periscope eignen. Dann probiert es der Kollege aus und dann sehen wir, wie viele hören denn da zu, wie ist die Absprungrate, wie viele Herzen werden verteilt, wie sind die Kommentare.	Den Nutzen des Testens im Kleinen illustriert der Interviewpartner am Beispiel von Periscope:	
U 1	41	41	Dann probieren wir es aus, zunächst noch auf kleiner Flamme, und dann haben wir Learnings. Und dann können wir vergleichen, und dann können wir es auch kommunizieren. Also jetzt will jeder Periscope haben, bei jedem Event. Vorher kannten sie es gar nicht. Aber man muss erst mal einen Fall schaffen, damit die Leute klicken können und sehen können was da passiert, und dann sagen sie, ach, ist ja cool! Man muss ja aber im richtigen Format filmen mit dem Smartphone – hochkant, nicht quer. Das war so ein erstes Learning bei Periscope zum Beispiel. Das haben wir bei den ersten Kommentaren sofort mitbekommen.		
U 1	45	45	Und dann sind wir so schlank aufgestellt, dass wir auch relativ schnell umsetzen. Wenn es Budget braucht, wird es schwierig, viel Budget, dann müssen wir oft warten. Aber ausprobieren geht immer.		
U 1	77	77	1. Das kann man tun. Kommt aber auch wieder auf die Strategie an. Ja, ich muss immer erst eine Testgruppe haben, wo ich kucken kann, ob das funktioniert, bevor es mir dann irgendwelche Bugs um die Ohren haut. Weil sonst sind vielleicht die Themen gut, aber die Funktionalität ist schlecht, und dann bekomme ich schlechte Kommentare, nur weil irgendwas, was man eigentlich sehen hätte können, nicht funktioniert.	Für neue Funktionalitäten des Blogs sind Tests im Kleinen ebenfalls wichtig, um Fehlfunktionen auszuschließen.	
U 2	22	22	Das ging schrittweise, also sukzessive. Ich bin jetzt fünf Jahre beim Unternehmen, seit Juli 2010, da gab es gerade mal seit einigen Wochen den Twitter-Kanal. Und es gab damals den ersten Blog. Und dann kam immer mehr dazu.	Das Unternehmen hat mit einem einzelnen monothematischen Blog gestartet, mit einer zunächst kostenlosen Software; im Laufe der Zeit sind immer mehr Blogs dazugekommen. Der Interviewpartner empfiehlt diesen Weg des "Learning by Doing".	
U 2	35	35	Ich glaube – das ist jetzt eine Binse – aber Learning by Doing ist da einfach nach wie vor die Maßgabe. Man muss sich den Kanal anschauen, man muss den betreiben, vielleicht auch erst mal zur Probe, sobald das möglich ist. Und dann entscheiden, ob das zum Unternehmen passt.		
U 2	76	76	Einigmaßen wichtig. Einfach machen, würde ich sagen. Also wir haben natürlich, als wir die Seite dann übernommen hatten, hatten wir auch eine Testseite, wo wir dann die Bilder getestet haben, wie viel Platz haben wir für ein Posting, sieht man das noch, wenn man es am Smartphone aufruft und so. Aber eine Testseite gab es eigentlich nicht, sondern wir haben das direkt gestartet.	Bei Facebook gab es keine Testseite, allerdings hatten die involvierten Mitarbeiter zu diesem recht späten Zeitpunkt bereits Erfahrungen aus der privaten Nutzung von Facebook und Twitter.	
U 2	99	99	Bei den anderen Sachen, mit den Blogs, haben wir auch eher Learning by Doing gemacht, haben gesagt, wir starten das jetzt mal mit Wordpress, weil das ist kostenlos und das kann man später für wenig Geld upgraden.		
U 3	34	34	Gestartet mit Twitter 2008 als „geheimes U-Boot“. „Dann hatten wir mal was, was nahe an einen Shitstorm kam, also es gab ein Aufreger-Thema auf Social Media, was noch nicht wirklich ein Shitstorm war, sondern noch sehr gemäßigt, aber da wurde man ein bisschen hektisch in der Kommunikationsabteilung. Und sagte, Oh Mensch, wie können wir denn jetzt reagieren, wir haben ja gar keine Social Media-Kanäle. Und die konnte ich dann aus dem Hut zaubern, und seitdem ist es akzeptiert und läuft offiziell. Ich hab das mit ein paar wenigen Prozent meiner Arbeitszeit gemacht nebenher, mehr noch im Monitoring-Bereich und eher passiv, ganz wenig aktiv. Eigentlich immer nur, wenn es eine wichtige Pressemeldung gab. Ungefähr zwei Jahre später sind wir dann auch auf Facebook gegangen, weil einfach klar war, wenn man den Schritt auf Facebook geht, wird es deutlich arbeitsintensiver. Dann muss ich mehr oder weniger permanent ein Auge drauf haben, weil Kundenanfragen, Kundenbeschwerden und Ähnliches reinkommen könnten. Das ist über Facebook tatsächlich mehr als es über Twitter oder die anderen Kanäle ist. Das habe ich dann eingeführt, als ich zu hundert Prozent Social Media Manager hier wurde. Da kamen dann auch noch die Kanäle Google+ und LinkedIn dazu.	Das Unternehmen ist ein Beispiel dafür, sich langsam an die Nutzung sozialer Medien heranzutasten. Der Interviewpartner sicherte zunächst den Unternehmensnamen auf verschiedenen Accounts und legte 2008 ohne entsprechenden Auftrag einen Twitter-Account als „geheimes U-Boot“ an; nach einer Social Media-Krise, zu deren Beilegung der Twitter-Account beitrug, wurde dieser offiziell legitimiert, allerdings hat der Interviewpartner das "mit ein paar wenigen Prozent meiner Arbeitszeit gemacht nebenher, mehr noch im Monitoring-Bereich und eher passiv, ganz wenig aktiv". Mit dem späteren Einstieg in Facebook und dem damit verbundenen Betreuungsaufwand wurde der Interviewpartner "zu hundert Prozent Social Media Manager", in Folge dessen wurden auch Google+ und LinkedIn eingeführt.	
U 3	93	93	Auch eine Eins. Erst mal lernen, dann schießen. [nachdrücklich] Ganz ganz wichtig.		
U 4	84	84	Das ist Schwachsinn.	Der Interviewpartner hält das Testen im Kleinen für "Schwachsinn".	
U 5	14	14	Wir haben erst klein angefangen, es gab zunächst ein paar Tweets rein zur U-Bahn, rein zur Straßenbahn, rein zum Bus, und dann haben wir uns mit dieser Kampagne entschieden, den ganz großen Schritt zu gehen und uns was zu trauen.	Bei dem Unternehmen gab es in einer früheren Phase bereits einmal zaghafte Versuche auf Twitter, die allerdings nicht erfolgreich waren. Die spätere großangelegte Social Media-Kampagne wurde trotz vorheriger einzelner Tweets als Sprung ins kalte Wasser empfunden.	
U 5	58	58	Das haben wir eben genau nicht gemacht, sondern wir sind gleich voll reingegangen.		
U 7	23	23	Wir haben seit vielen Jahren Einzelkanäle für einzelne Zielgruppen, damit hat HR angefangen. Also der Dialog mit jungen Menschen, die an diesem Unternehmen Interesse haben. Das ist dann gewachsen, und vor zwei Jahren haben wir dann ENDLICH – und ich betone das: ENDLICH – die Entscheidung getroffen, dass wir uns dieses Themas intensiver annehmen.	Das Social Media-Engagement begann in der Recruitingkommunikation mit dezentralen Kanälen für einzelne Zielgruppen, bevor eine zentrale Social Media-Strategie entstand.	
U 7	75	75	Ja, wir testen manchmal im Kleinen. Aber nicht privat. Sondern wir testen dann halt vielleicht Veranstaltungsformate, die wir mit Social Media erweitern – Diskussionsforen, Reinreichen von Fragen, so was – das testen wir erst mal in kleineren Veranstaltungen, bevor wir das dann ausrollen und größere machen.	Nach wie vor testet das Unternehmen zum Beispiel Social Media-Elemente für Veranstaltungen zunächst im Kleinen:	
U 9	31	31	Also für mich persönlich gilt, dass ich praktisch alles, was neu ist, erst mal austeste. Also als Privatperson erst mal, nicht als Gruppe. Dass ich schaue, wem nutzt das, gibt das dem Nutzer überhaupt einen Mehrwert, oder ist es eine nette Spielerei, aber eigentlich Quatsch. Gibt es Zielgruppen, die ich damit speziell ansprechen kann oder nicht.	Der Interviewpartner testet alle PR-Innovationen zunächst als Privatperson.	
U 9	33	33	Wenn du möchtest, dass ein neues Tool auch implementiert wird, dann musst du es im Zweifel einfach mal ausprobieren und einfach mal machen. Beziehungsweise einfach mal vorbereiten und dann zeigen, schaut mal, so funktioniert das, und dann wird das auch vielleicht genutzt, oder eben nicht, weil man sagt, das hat eigentlich keinen Mehrwert.	Um die Einführung einer PR-Innovation zu forcieren ist es hilfreich, die Anwendung so weit vorzubereiten, dass ihr Nutzen sichtbar wird.	
U 9	35	35	Es gab tatsächlich einen Vermerk zu Instagram, wie das aussehen könnte. Es gab aber keinen Account. Ich habe den Account als geschützten Account angelegt, und wir sind gerade dabei, über die Bildsprache zu sprechen, was könnten Bilder sein, wie könnten die aussehen. Also das ist tatsächlich noch sehr im internen Kreis in der Corporate Communications-Abteilung, wo ich jetzt mal den Kanal mit einigen Beispielen beispiele, um vorzustellen, wie das aussehen könnte, und das im Zweifel einfach einführe, also schon nach Rücksprache, aber um einfach zu schauen, gibt es dadurch einen Mehrwert oder ist es einfach nur zusätzliche Arbeit und bringt uns nichts.	Derzeit tastet sich das Unternehmen mit einem geschützten Account intern an die Nutzung von Instagram heran.	
U 9	80	82	Ja, den verborgenen Instagram-Kanal gibt es, aber nicht, weil ich das testen will, ich weiß, wie Instagram funktioniert, sondern weil ich dem Unternehmen vorstellen möchte, wie Instagram aussieht. Da möchte ich nicht einfach die Tatsache schaffen, dass wir jetzt bei Instagram sind, sondern ich möchte den Kanal zeigen, so sieht das aus, so könnte man das machen, so könnten wir uns präsentieren, wie findet ihr das. <i>I: Also für die interne Überzeugungsarbeit schon mal was aufbauen, damit man sich konkret was vorstellen kann.</i> Genau. Das ist einfach damit man auch plastisch aktiv was zeigen kann, und nicht nur erzählen, das ist immer besser, wenn man Bilder hat.		
U 2	25	25	Und wir hatten damals auch schon alle unsere privaten Facebook- und Twitter-Accounts. Und dann wurde natürlich auf Grund der Größe des Unternehmens schnell klar, dass unser Unternehmen sich da auch beteiligen muss, ein Player sein muss, diese potenziellen 18,9 Millionen Nutzer und Leser ansprechen muss.		
U 3	20	20	Es dauert bei großen Konzernen ja meistens ein bisschen länger, bis so etwas wirklich ankommt und durchdringt, ich habe ganz zu Anfang einfach mal Accounts registriert, dass der Name sicher ist, und hab mir dann gedacht, Mensch, jetzt haben wir diese Accounts und machen da gar nichts, und habe dann ganz sachte angefangen, Inhalte aus wichtigen Pressemitteilungen zu twittern. Und das hat sich dann mit der Zeit gesteigert und irgendwann wurde das dann auch offiziell.		



2.4 Wirtschaftlichkeit / Strategiebezug					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	54	54	Insgesamt ist die Wirtschaftlichkeit für die Entscheidung eher mittelmäßig. Da sind eher andere Themen, nämlich so was wie Präsenz oder Repräsentation, oder Image, dass man auf diesen Profilen ist oder dass man das jetzt auch macht, auch intern seinem Chef zu sagen im Unternehmen oft wichtiger als zu fragen, was nutzt mir das am Ende. Das kommt dann nach zwei Jahren, wenn sie es machen und jemand nachfragt, was hat uns das eigentlich gebracht.	Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit ist für die Einführungsentscheidung von PR-Innovationen nicht entscheidend; oft sind vielmehr nicht-strategische Faktoren ausschlaggebend. Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit wird dann unter Umständen einige Zeit nach der Einführung gestellt.	
A 3	51	51	Es ist auch so – Ich glaube das ist immer noch ein großes Risiko, weil es völlig fragwürdig ist, wie der Return on Investment ist. Alle wissen das, aber weil der ganze Markt sich da hin bewegt, dass man fast keine andere Option hat. Aber die Messinstrumente sind extrem stumpf. Oder sie sind so komplex, dass man nicht mehr die gleichen Signale zurückbekommt, wie man das vor 30 Jahren gewohnt war. Da gab es eine Laufmappe mit Pressedippings drin. Da konnte man sehen, wie dick der Stapel war, und dann hab ich gesagt, das war eine gute Woche. Das ist vorbei. [lacht] So, deshalb muss das jemand durchdrücken, und zwar manchmal auch über die tatsächliche Realität, dass man da ein hohes Risiko oder ein hohes Investment tätigen muss, und das das eine langfristige Entscheidung ist.	Eine Einführungsentscheidung für PR-Innovationen unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit zu treffen, ist kaum möglich, da der Return on Invest nicht bestimmt werden kann. Die Einführungsentscheidungen sind wirtschaftlich gesehen daher oft "Bauchentscheidungen", die eine entsprechend risikobereite Entscheidungsperson trifft.	
A 3	75	75	[Priorität wirtschaftliche und strategische Fragen] Ja, also Priorität ist hoch, aber ich kann es nur in Klammern setzen, weil am Schluss fällen die Leute eine Bauchentscheidung. Sie spüren, dass sie das machen müssen, dass andere da auch sind, und dass es zu interessanten Phänomenen und Erfolgen führt, aber was das messbar bedeutet, kann noch niemand sagen.		
A 3	88	88	Es ist nicht die Regel, dass ein Unternehmen anruft und sagt: Wir wollen jetzt in Twitter rein. Ein Unternehmen ruft ja an und sagt: Wir erreichen Millennials nicht. Und eine Antwort ist: Weil ihr sie nicht mehr über die Bravo erreicht, sondern über das Involvierendes eines YouTubers, der eine Reichweite von fünf Millionen hat jede Woche und der eine ganz andere Sprache spricht, aber viel mehr Leute irgendwie beeinflussen kann, als ihr das jemals gemacht habt. Dann sagt das Unternehmen: Ah, YouTube ist eine gute Entscheidung, das machen wir. Es ist tatsächlich... Die Arbeit ist immer strategischer, als je zuvor, weil es ein komplexes Gefüge geworden ist. Ich muss eigentlich nicht diesen einen Kanal sehen, ich muss das Netzwerk im Auge behalten. Wie fließt die Botschaft über wen, was verändert sie. Es ist immer häufiger so, dass ich eben nicht eine Aneinanderreihung von Events oder Einzelmaßnahmen habe, sondern ich muss den ganzen Prozess eigentlich auch darstellen können, wenn ich so etwas dem Kunden verkaufe.	Andererseits ist die Auswahl von PR-Maßnahmen oder Kanälen viel strategischer geworden. Kunden wenden sich mit einem bestimmten Problem an ihre Agentur - zum Beispiel mit dem Problem, dass sie die junge Zielgruppe nicht erreichen - und erwarten eine Strategie zur Lösung dieses Problems.	
A 2	44	44	dass natürlich eine Analyse stattfindet. Die kann nur auf Basis der verfügbaren Informationen da sein, das heißt, hier ist diese erste Phase der Wahrnehmung ja schon sehr wichtig, ob das für mich in Frage kommt, also die gehen da wirklich Hand in Hand. Ich sehe, da gibt es einen neuen Kanal, nennen wir es jetzt zum Beispiel Pinterest als einen Kanal, der gehypt wird im Moment, wo es heißt, das ist das nächste große Ding wenn es um Bildkommunikation geht, da muss ich mir überlegen, brauche ich diesen Kanal in meinem Kommunikationsmix, in meinem Social Media-Mix, bringt der mir so viel mehr als das, was ich im Moment habe, bezogen auf meine Zielsetzung, die ja ganz unterschiedlich sein kann.	Die Phase des Matching ist vom Scanning und Monitoring kaum zu trennen. Sobald man eine PR-Innovation wahrnimmt, muss man sich als verantwortlicher PR-Praktiker überlegen:	
A 2	71	73	Ja, klar. Wo aber Voraussetzung ist, dass ich über ein entsprechendes Know-How schon verfüge an dieser Stelle, um diese Beurteilung, diese Analyse vornehmen zu können. Das ist natürlich schwierig, jetzt an dieser Stelle zu sagen, da ist jetzt ein Laie, der das analysieren soll, der darüber entscheiden soll, ob er sich damit beschäftigt, in seinem Unternehmen, in seiner Organisation. Alleine kann er es nicht, weil die Qualifikation gar nicht gegeben ist. Macht das so schwierig, jetzt jemandem zu sagen, komm, lies das Buch und mach mal. <i>I: Na das ist ja sicher auch in vielen Fällen so, dass das eine klassische Aufgabe für einen externen Dienstleister ist.</i> Oder entsprechend intern, Social Media Manager oder ähnliches.	Voraussetzung für eine Analyse der Wirtschaftlichkeit und des strategischen Nutzens ist, dass man die betreffende PR-Innovation bereits gut kennt. Wo dieses Know-How im Unternehmen nicht vorhanden ist, müssen dies Berater übernehmen.	
A 5	80	80	Das ist extrem wichtig, Wirtschaftlichkeit prüfen. Denn es ist immer KPI-getrieben. Am Anfang konnte man immer noch so ein bisschen rumdaddeln und alles ausprobieren, aber mittlerweile wird das einfach verlangt. Was bringt uns das eigentlich. Und da bringt es einem nichts mehr, wie man früher in der PR halt gesagt hat, wir haben jetzt so und so viel Reichweite generiert, sondern man kann es ja auch viel besser tracken. Digitale Möglichkeiten bieten einem viel bessere Tracking-Möglichkeiten als wenn ich bei einer Tageszeitung drei Artikel drin hab, oder im Print, dann sag ich okay, ich habe so und so viel Reichweite generiert, aber keiner weiß, wie viele es wirklich gelesen haben, wo stand das denn da eigentlich und was hat mir das gebracht. Hier haben wir halt viel mehr Möglichkeiten, wir können auch mittlerweile Buy-it-now-Funktionen in YouTube-Videos integrieren, also diese Möglichkeiten gibt es jetzt und das lässt sich viel besser tracken.	Der Interviewpartner hingegen macht die Erfahrung, dass die Wirtschaftlichkeit für die Nutzung von PR-Innovationen immer wichtiger wird:	
A 5	93	93	Kommt auch darauf an, was für Budgets dieses Jahr noch frei sind, machen wir es nächstes Jahr. Oder sehen sie erst mal nicht, weil sie zu viele andere Kanäle bereits betreiben.	Es kann sein, dass die Einführung einer PR-Innovation verschoben wird, weil die PR-Budgets für das laufende Jahr bereits verplant sind.	
U 2	84	84	Das ist gerade bei uns sehr wichtig. Lohnt sich das oder stecken wir da Geld rein, wenn wir Facebook betreiben, vernichten wir da Geld, muss man schon darauf achten, klar.	Eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von PR-Innovationen ist sehr wichtig.	
U 4	86	86	Also hat mich einer gefragt, was ist der Return on Invest von Kommunikation. Oder von Social Media. Also monetär. Der Return on Invest ist, dass die Leute Fürsprecher werden und gut über uns reden. Dass wir eine höhere Reichweite erzielen. Aber das kann man nicht wirtschaftlich messen, so wie Viele das gerne wollen. Deswegen finde ich das Thema Wirtschaftlichkeit, nennen wir es mal Return on Invest, das finde ich wichtig, aber ich würde es nicht mit monetären Zielen verknüpfen. Das halte ich für Schwachsinn. Also ich kann sagen, ich habe mittel- und langfristig, wenn ich laufend Service anbiete, sicherlich Vorteile, aber zu Beginn eines Projektes einen Business-Case zu machen, wie man das vielleicht von anderen Projekten kennt, ist der größte Schwachsinn. Bei Social Media jedenfalls. Deswegen gebe ich dem eine 2. Also das Thema ist wichtig, aber ich würde es nicht überstrapazieren. Darauf darf man sich auch gar nicht einlassen. Wenn Sie mit dem CEO reden, der ist nur kostengetrieben, da müssen Sie gut erklären können, dass das hier keine Rolle spielt. Da müssen Sie dem erklären, was ist denn der Return on Invest überhaupt. Und der ist in dem Fall kein Euro fünfzig, sondern der Return on Invest ist, dass wir Fürsprecher bekommen, dass wir die Reichweite von Aktivisten einengen und all so was. Also nicht monetär.	Die Wirtschaftlichkeit von PR-Innovationen, gemessen als wirtschaftlicher Nutzen, lasse sich nicht bestimmen und es sei wichtig, dies Vorgesetzten gegenüber zu erläutern:	
2.4.1 an übergeordnete Strategie / Ziele anknüpfen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	51	51	[übergeordnete Kommunikationsstrategie] Klar, absolut wichtig.		
A 3	73	73	[Bezug zur übergeordneten Strategie] Das hat eine sehr sehr sehr hohe Priorität mit Sternchen, weil sonst macht man das in seinem Elfenbeinturm, und wir reden seit zwanzig Jahren über integrierte Kommunikation – Genau, dann macht der Kanal nämlich nur so Sachen wie: Wie war euer Wochenende? Kuckt mal hier ein Katzenvideo. Wir wünschen euch ein schönes Wochenende. Hat aber überhaupt nichts mit einer Strategie zu tun, sondern nur mit der Notwendigkeit, so einen Kanal vollzustopfen.	Strategiebezug ist unerlässlich, um integrierte Kommunikation zu realisieren. Ohne Strategiebezug bleibt das Engagement inhaltlich beliebig:	
A 2	50	50	Von daher ist es nur die generelle Zielsetzung, die ein Unternehmen oder eine Organisation hat. Imageziele, Verkaufsziele. Und dann muss ich sehen, inwieweit Social Media hier effizient eingesetzt werden kann.		
A 2	96	96	Aber nur, weil es jetzt andere machen, würde ich als Berater nicht hergehen und dem Kunden sagen, lass uns jetzt dieses Instrument bitte auch noch aufbauen, nur weil es jetzt gerade gehypt wird. Es muss einen Sinn machen. Ansonsten mache ich mich ungläubwürdig als Berater. Wenn ich den Eindruck erwecke, dass ich einfach nur jedem Trend hinterherlaufe.	Die Einführungsentscheidung muss sich aus den strategischen Zielen der Kunden ableiten lassen:	
U 1	34	34	Im Marketing gibt es ja oft ganz tolle fancy Tools, wo aber die Frage ist, was man damit eigentlich transportieren kann. Ich möchte ja ein Informationsziel erreichen. Und wir kucken ständig auf das Verhalten unserer Leser und optimieren, wenn es möglich und nötig ist, und wenn es aber gut läuft, lassen wir auch mal sehr lange die Konzeption des Blogs.	Der Interviewpartner möchte den Abgleich von PR-Innovationen mit der übergeordneten Kommunikationsstrategie des Unternehmens nicht zu hoch aufgehängt wissen: "Irgendwie sollte das alles dieses Oberziel nicht konterkarieren. Aber ich finde, das ist gar nicht so ein Hexenwerk." Da die Kommunikationsstrategie langfristig angelegt sei, bestimme sie sowie alle Kommunikationsmaßnahmen in seinem Unternehmen. Dabei hänge auch viel von Persönlichkeiten ab: Im Falle des Unternehmens sei entscheidend gewesen, dass der CEO sehr kommunikativ agiere und sich der progressiven Kommunikation verschrieben habe. Für den Interviewpartner ist es wichtig, bei allen Kommunikationinnovationen zu analysieren, ob sie seine PR-Ziele ("Informationsziel") unterstützen können oder primär als Marketing-Instrument taugen:	
U 1	45	45	Ich blende sofort aus, was ist Marketing, was brauche ich nicht, und was ist klassisch PR, und was taugt für Corporate Communication.		

U 1	80	80	1. Ja, also die sollte definitiv nicht widersprechen. Aber das sollte man auch nicht zu hoch hängen. Weil es gibt hier niemanden, der täglich an der Kommunikationsstrategie arbeitet. Irgendwie sollte das alles dieses Oberziel nicht konterkarieren. Aber ich finde, das ist gar nicht so ein Hexenwerk. Weil die Kommunikation im Unternehmen wird ja nicht von heute auf morgen gestartet, sondern die gibt es ja schon lange und da gibt es so eine Entwicklung. Und wenn ein Unternehmen etwas offener kommunizieren will, passiert das nicht von heute auf morgen. Das ist erst mal kaum merkbar. Und meistens hängt die Kommunikation vom CEO ab – ist der kommunikativ, ist der weniger kommunikativ. Unser CEO findet statt, weil er es auch will. Bei anderen Unternehmen ist das anders. Die haben dann nur Marketing-Social Media, aber kein PR-Social Media, weil der oberste Chef nicht der Typ dazu ist. Und dann passt das Unternehmen auch nicht, also die richten das dann am CEO aus. Jetzt ist unser CEO schon lange da, und nutzt immer mehr die Möglichkeiten, auch über Blogger Relations, er geht zu großen Webkonferenzen und macht dort die Keynote... Also, das darf nicht widersprechen, aber da muss man keinen größeren Wert drauf legen. Nur bisschen nachdenken, dann widerspricht das nicht, da muss ich keinen riesen Prozess aufsetzen.	
U 2	79	80	Sehr wichtig. Ja, klar.	
U 3	96	96	Ja, wir wirtschaften mit knappen Ressourcen, also sollte es schon in die Strategie passen. Logisch, Eins.	Der Einsatz von PR-Innovationen muss über den Abgleich mit der Kommunikationsstrategie aus der Unternehmensstrategie ableitbar sein, um eine aufgrund begrenzter Ressourcen stets notwendige Einführungsentscheidung begründen zu können.
U 3	109	109	Und ich muss natürlich schon kucken, dass die Strategie, die ich mit Social Media verfolge, wirklich in die Kommunikationsstrategie passt. Und die Kommunikationsstrategie sollte halt auch zur Unternehmensstrategie passen, also insofern hat man da natürlich schon so ein paar Vorgaben, die vorher schon existieren sollten. Besser. An die man sich dann schon hält, und wo man dann schon auch schaut, passe ich da rein oder laufe ich vollkommen gegen den Strich. Das würde auch nicht wirklich helfen.	
U 4	64	64	Es gibt ja neben den Zielen, die ich pro Kanal verfolge, auch noch übergeordnete Ziele. Also ich will meine Pressarbeit transparenter gestalten, ich will Themen aus einem anderen Kontext beleuchten, ich will proaktiv werden, ich will eigentlich diese klassische PR-Schiene verlassen. Und das muss erst mal klar sein. Und das ist eine Entscheidung, die kommt erst mal hier vor, bevor ich mich über Instrumente und sonstige was unterhalten kann.	Die übergeordneten PR-Ziele bilden den Frame, durch den PR-Innovationen wahrgenommen und bewertet werden.
U 5	59	59	Gut, das haben wir natürlich gemacht. Gebe ich eine 2. Denn das war ja im Rahmen einer PR-Kampagne.	
U 6	46	49	Also was noch nicht so wahnsinnig weit verbreitet ist, ist die Infografik-Plattform Visually. Diese Plattform ist für uns cool. Weil was dieses Haus wirklich hat, sind volkswirtschaftliche Daten, einen riesigen Research-Schatz. Wir können also Themen, weil wir die Daten eben haben, gut über Infografiken visualisieren. Wie kann ich das machen? Und da wurde eben Visually als Plattform identifiziert, weil sie einen super Service bieten. [...] Also das haben wir uns angeschaut und gesagt, okay, die Visualisierung von Daten passt zur Grundstrategie, Fokussierung von Content, okay, probieren wir aus, funktioniert gut, das nutzen wir. I: War dann in diesem Fall erst die Plattform da, oder erst das Problem, das gelöst werden sollte? Wir kamen vom Content. Wir wussten, dass wir das Thema Infografiken ausbauen wollten. Und dann kam Visually dazu. I: Also Sie haben eine Lösung gesucht für eine Frage, nicht kanalgetrieben, sondern von der Strategie aus.	Der Interviewpartner nennt mit der Infografik-Plattform Visually ein Beispiel, bei dem ein identifiziertes 'Problem' der gezielten Suche nach einer geeigneten neuen Plattform vorausging:
U 7	25	25	Wir haben das natürlich abgeleitet von dem, was wir als Markenkern irgendwo haben. Also wir sind fair und kompetent. Das war damals eben gerade im Anschlag. Und, ich bin ja auch Marktforscher und weiß, dass wir Probleme rund um das Thema vertraue ich diesem Unternehmen haben. Und ein wichtiger Baustein von Vertrauen ist Dialog. Dialog findet an vielen Ecken statt – am Point of Sale, aber in der klassischen Kommunikation ist Dialog, Austausch, Eingehen, ja eher bis vor einigen Jahren sehr stiefmütterlich gelaufen. Wir hatten eben das klassische Sender-Empfänger-Prinzip, dann hat ein Journalist nochmal nachgefragt, dann haben Sie irgendwann mal eine Beschwerde auf den Tisch gekriegt. Und wir haben gesagt nein, wir brauchen etwas, gerade weil Banken als nicht sehr dialogfähig gesehen werden, was zur Unterstützung unserer markenbildenden Aktivitäten, eben Dialog möglich machen an einer Ecke, wo wir momentan noch keinen Dialog führen oder eben nur mit Praktikanten oder Trainees da irgendwo rumwerfen.	Bei diesem Unternehmen wurde die Einführung des Blogs aus Ergebnissen der Marktforschung abgeleitet, die zeigten, dass das Unternehmen weniger vertrauenswürdig beurteilt wird als erwünscht. Ein verbesserter Dialog wurde als Ziel gesetzt, und ein eigener Corporate Blog als passende vertrauensbildende Maßnahme definiert:
U 7	50	50	Der Blog war eine fundamentale Entscheidung, die eher aus rationalen Gründen gefallen ist – also: Content Owner, Content-Hafen für digitale Formate wie Twitter. Das war eine Entscheidung, die letztendlich im Rahmen der strategischen Diskussion vorbereitet wurde, und dann traut sich auch keiner, irgendwann zu sagen, weil Sie sind ja der Einzige, der dann so richtig Ahnung hat, muss man echt mal sagen, also okay, wir machen das so.	Die Entscheidung für einen Corporate Blog als passende Maßnahme fiel ebenfalls aus strategischen (oder taktischen) Gründen:
U 7	78	78	Das hat nicht erste Priorität, aber auf jeden Fall eine mittlere Priorität. Das machen wir natürlich, weil ich bin ja für die Strategie und Planungssachen zuständig, und es wäre natürlich ganz schlimm, wenn ich sagen würde, das ist nicht wichtig. Es ist schon wichtig, aber viele der Dinge, die dort passieren, sehen Sie natürlich nicht in den klassischen KPIs. Wirklich die harten qualitativen Kennzahlen dafür, die habe ich noch nicht gesehen.	Interviewpartner relativiert die Bedeutung der 'Wirtschaftlichkeit' für die Einführungsentscheidung, da monetäre Effekte nicht messbar sind:
U 8	23	23	Aber das sehen wir wirklich, und das meine ich auch mit mitgestalten, dass wir als Kommunikatoren hier eine treibende Rolle haben, und zwar wirklich für das Business, nicht nur, damit uns Medien oder Blogger oder sonst wer cool findet, sondern wir wollen ganz ganz geschäftsorientiert sein, dass wir zum Beispiel über Social Media auch Kunden erreichen.	Interviewpartnerin betont, dass die Kommunikationsfunktion eine strategische Funktion für das gesamte Unternehmen übernehmen kann, wenn sie das Thema Kommunikationsinnovationen besetzt:
U 8	61	61	Deswegen haben wir auch mit einer Business-Network-Gruppe mit den Kollegen der Cyber Security gestartet, weil wir wussten, die sind da ein bisschen affiner, das hilft natürlich auch. Aber, das ist ein riesiges Budget-Thema gewesen. Das können wir ja nicht aus unserem kleinen Kommunikationsbudget bezahlen, das ist ein IT-Thema. Wenn IT aber sagt, meine Hauptstrategie ist gerade etwas anderes, dann haben Sie keine Chance. Das heißt ganz enge Zusammenarbeit mit der IT.	Sobald die Einführung von PR-Innovationen ein spürbares Budget voraussetzt, muss sie zur Strategie des Unternehmens bzw. des jeweiligen Fachbereichs passen - Beispiel internes Business Network:
U 8	66	66	Aber das muss ich mir natürlich überlegen, und da haben Sie längere Diskussionen mit dem Top-Management, ganz klar. Und da geht es gar nicht unbedingt um die technische Plattform, sondern es geht um die Frage, ob das der richtige Handlungsimpuls zur richtigen Zeit ist.	Beispiel internes Business Network: Hier wurden längere Diskussionen mit dem Top-Management über strategische Fragen geführt:
U 9	33	33	Das heißt, wir stimmen eigentlich an Hand von Themen die Instrumente ab, die dafür sinnvoll sind.	Interviewpartner bestätigt, dass oft zu kommunizierende Themen der Auswahl einer neuen Plattform vorausgehen.
<b>2.4.2 grundsätzliche Motivation / Erfolgskriterien für Engagement definieren</b>				
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung
A 1	52	52	[Motivation / Erfolgskriterien] Ja... [zögert] Sollte oft wichtiger sein, aber in der Regel sagen nur alle, wie wichtig es ist, aber es wird oft wieder vergessen.	Entsprechung Raster
A 2	74	74	[grundsätzliche Motivation] Gut, in jeder PR-Strategie sollte ich eigentlich wissen, was meine Ziele sind oder was meine Benchmarks sind, wird in den seltensten Fällen aber wirklich konsequent gemacht, weil dann mache ich mich ja überprüfbar, und wenn ich das tue, dann in der Regel ja nicht freiwillig, sondern weil das gefordert ist. Also das ist so etwas – Wenn ich einem Kunden sage, lass uns zum Beispiel einen Twitter-Kanal aufmachen, wie wird der Erfolg gemessen an dieser Stelle. Ist das eine absolute Zahl, die kann ich relativ schnell erreichen, das heißt aber nicht, dass das eine qualifizierte Zahl ist an dieser Stelle. Also das ist eine ganz schwierige Frage, die Erfolgskriterien wirklich zu definieren.	Die Definition von Erfolgskriterien sieht Interviewpartner aus zwei Gründen problematisch: Zum einen müssten hier sinnvollerweise qualitative Kriterien definiert werden, nicht einfach Zahlen wie eine bestimmte Menge an Followern, was anspruchsvoll ist, zudem schrecken Kunden oft vor der Definition von Erfolgskriterien zurück, weil sie sich nicht überprüfbar machen wollten.
U 1	81	81	2. Ja, die Erfolgskriterien. Ich brauche hinterher schon, wie messe ich was. Will ich Reichweite, will ich Klicks, will ich Inhalte transportieren. Das sollte das Ziel sein. Klicks sollte nie das Ziel sein. Weil ich kann eine Seite so bauen, dass sie Klicks bekommt. Bilderstrecken, Galerien, Artikel auf mehrere Seiten verteilt... So wie es die Medien machen. Ich verdiene aber mit Klicks kein Geld. Ich will Besucher haben, die eine gewisse Zeit da bleiben und auch alles mitnehmen.	Interviewpartner spricht sich für qualitative Erfolgskriterien aus: Schaffe ich es, meine Inhalte an die Zielgruppe zu transportieren? Nicht: Wie viele Klicks bekomme ich.
U 2	81	81	Sehr wichtig.	
U 3	97	97	Ja, ich muss messbar sein. Ich muss mir vor allem erst mal Gedanken machen, was ist für die Messbarkeit überhaupt ein sinnvolles KPI. Nicht alles, was man messen kann, ist auch sinnvoll, um jetzt zum Beispiel Social Media zu quantifizieren. Insofern, ja bitte, Gedanken machen.	Ja, man muss sich vor der Einführung schon Gedanken machen, was später sinnvolle Kriterien sein werden, um den Erfolg des Engagements zu messen.
U 4	64	64	Und die Frage stellt sich mal zunächst, wenn man aus der oldschool-Ecke kommt. Also bei uns jetzt. Bei einem Start-Up sicherlich nicht. Aber bei uns –PR oldschool, ja – da muss ich erst mal eine Grundsatzfrage stellen: Will ich das überhaupt. Und wenn ich die gestellt habe, dann kann ich mich über Facebook, Twitter, und wie viele Follower will ich haben und will ich überhaupt messen, wie viele Follower ich habe, oder ist das schwachsinnig – dann kann ich mich über diese Fragen unterhalten.	Bei der Einführung derartiger neuer PR-Innovationen wie Social Media ist zunächst die Grundsatzfrage zu klären, ob das Unternehmen diese neue Art der Kommunikation will. Die Auswahl der einzelnen Kanäle sowie die Bestimmung konkreter Erfolgsfaktoren kann erst danach folgen.
U 4	64	64	Also die Instrumente und Kanäle, die sind völlig sekundär aus meiner Sicht. Hier zwischen kommt eigentlich die Phase, ob wir einen neuen Weg gehen wollen. Zum Beispiel, wenn wir sagen, wir wollen uns in den Sozialen Netzwerken bewegen, dann ist die Frage gar nicht erst, ob wir da Twitter oder Facebook oder so machen. Das ist natürlich eine wichtige Frage, aber zunächst kommt doch erst mal die Frage, wenn ich das mache, was bedeutet das, und welche Ziele habe ich überhaupt damit.	
U 5	60	60	Das haben wir übrigens nicht gemacht! Wir haben keine Erfolgskriterien, ausdrücklich nicht. Wir haben ausdrücklich gesagt, damit es keinen Druck gibt. Also keinen Druck erzeugen, das halten wir für ganz ganz wichtig. Also wenn man sagt, in den ersten sieben Tagen muss man so viele Follower haben und... Blödsinn. Also sich wirklich davon nicht beeinflussen lassen.	bewusst keine Erfolgskriterien, um keinen "Druck" zu erzeugen:
U 7	79	79	Das müssen Sie machen.	

U 8	26	26	Und das ist auch ein echtes Thema bei uns, Vertrieb oder Client Management, wie sich das bei uns nennt. Und wenn der Client Manager nicht wirklich weiß, was der Kunde da draußen will – Klammer auf: Das ist durchaus nicht immer unsere Stärke gewesen und ist es heute noch nicht – dann wird es ein bisschen schwierig, dass Sie als Kommunikator irgendwann wissen, was brauchen eigentlich unsere Kunden, welche Themen bewegen die gerade, was wollen die denn gerade von uns wissen, was sollten wir auf unsere Website stellen, was sollten wir über Social Media spielen. Das ist ja das tolle an Social Media, da können wir ganz gut mitbekommen, was läuft da, was wird getweetet und favorisiert. Und deswegen haben wir gesagt, Social ist auch für uns als B2B-Unternehmen eine Riesenchance.	
U 9	52	52	Zunächst ist die Frage, was will ich mit dem neuen Kanal erreichen. Gibt es einen Mehrwert dadurch, dass ich einen neuen Kanal aufmache und darüber kommuniziere.	Vor der Einführungsentscheidung sollte die Grundsatzfrage geklärt werden:
U 9	85	85	Erfolgskriterien, puh. Ich mache mal eine 2. Man sollte sich natürlich immer Ziele setzen, wenn man etwas macht, man sollte etwas auch nicht für eine zu kleine Zielgruppe machen, aber das ist tatsächlich auch immer bisschen spielerisch.	Ziele sollten zu Beginn nicht zu streng gesetzt, sondern auch noch etwas "spielerisch" sein.
<b>2.4.3 Kosten-Nutzen-Schätzung aufstellen</b>				
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>
A 1	53	53	[Kosten-Nutzen-Einschätzung] Ja das ist halt schwer, generell auch in der PR. Für eine Anfangsentscheidung findet das fast keine Betrachtung. Also es wird dann auf jeden Fall Thema, aber dass das im Vorfeld geleistet wird, gerade wenn es ein neues Medium ist, kann man es auch fast nicht leisten. Also dass man sagt, das gibt es jetzt ganz neu bei WhatsApp oder so, und ich kann jetzt schon sagen, das wird sich rentieren, ich glaube, das wird keine Agentur machen. Und da haben auch alle Unternehmen, mit denen ich bis jetzt gearbeitet habe, Verständnis, dass das zu dem Zeitpunkt noch nicht berechnet wird. Also klar, schon eher das [die grundsätzlichen Erfolgskriterien].	Eine Kosten-Nutzen-Schätzung einer PR-Innovation ist nicht leistbar und wird von den Kunden auch nicht erwartet.
A 3	74	74	[grundsätzliche Motivation] Die KPIs definieren... Ja. Und das kann ich mit C [Kosten-Nutzen-Schätzung] hier ja gleich zusammenlegen. Da kann ich keine Bewertung irgendwo geben. Die Priorität ist sehr hoch, aber es hat niemand die tatsächliche Lösung, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Das ist ein großes Manko der Kommunikation in digitalen Kanälen. Weil wir immer noch versuchen, uns mit Steinen gegen Handfeuerwaffen zu wehren. Also das wird uns die nächsten zehn Jahre begleiten einfach.	Eine Kosten-Nutzen-Schätzung einer PR-Innovation wäre wichtig, kann tatsächlich aber nicht geleistet werden.
A 2	44	44	Und wenn ich feststelle, dass dieser Kanal Sinn macht, dann muss ich natürlich auch wissen, wie viel Aufwand wird es denn sein. Das heißt, ich muss mich schon so intensiv damit beschäftigen, damit ich zum Zeitpunkt dieser Analyse absehen kann, wie viel Aufwand damit verbunden ist – also Aufwand an Zeit, Aufwand an Ressourcen. Wie ist die rechtliche Situation in diesem Rahmen. Ich muss mich also sehr intensiv mit dem einzelnen Kanal auseinandersetzen, um dann entscheiden zu können, ob es einen Mehrwert bringt, der bezogen auf das Investment mir dann entsprechend etwas bringt.	Zumindest die zu gewärtigenden Kosten kann man aber zumindest näherungsweise ermitteln: So kann man das voraussichtliche Investment einem voraussichtlichen Nutzen gegenüberstellen, auch wenn man hier nicht mit monetären Werten arbeitet.
A 4	79	79	3. Hier kommt mal eine 3. [I: Warum ist das nicht wichtig?] Da kommen sie immer in die Scheißgass, wie der Schwabe sagt. Wenn Sie über Geld reden bei Social Media, das hat nie hin. Also noch kann ich nicht wirklich ordentlich mit Geld belegen, was das jetzt alles bringt. Und wenn ich mich auf das einlasse, und mich als Agentur oder auch als Unternehmensvertreter auf diese Kosten-Nutzen-Rechnung bei Social Media einlasse, habe ich keine Argumente. Also ganz wenige, und wenn dann sehr komische Argumente. Kosten, Nutzen, natürlich muss das alles in einem Verhältnis stehen, aber ich finde es nicht wichtig, weil es in die falsche Richtung führt. Das ist so wie zu sagen, brauchen wir eine Website oder nicht. Und dann Kosten und Nutzen einer Website zu analysieren... Ich brauche es einfach, und ich kann aber auch nicht sagen, wie viel Nutzen es tatsächlich wirklich bringt.	Ausdrücklich gegen eine Kosten-Nutzen-Rechnung bei PR-Innovationen:
A 4	88	88	Und dann wird sich oft eben an komischen Dingen festgebissen, deswegen sag ich hier, diese Kosten-Nutzen-Schätzung ist einfach schwierig. Weil sobald es ums Geld geht, dann spielen die einfach irgendwie mit.	
U 1	82	82	1. Eigentlich ja, Kommunikation muss immer bezahlbar sein, weil wir verdienen unser Geld nicht mit Kommunikation, sondern mit Autos bauen. Die Kommunikation muss das unterstützen, und es muss bezahlbar bleiben. Wir sind alle Betriebswirtschaftler, hier im Unternehmen. Eigentlich müssen wir Geld verdienen. Unser Chef sagt selber, wir sind Zirkuspferdchen. Wenn wir zu teuer werden, fliegen wir raus. Aber die, die Autos bauen, verdienen das Geld. Deswegen ist das schon wichtig. Sonst haben wir dieses Pendel: Erst wird ganz viel gemacht, und dann wird wieder alles gestrichen. Es sollte so bleiben, dass es nicht nach oben und unten ausschlägt – man geht mal auf eine Messe und dann geht man wieder nicht mehr, weil sie zu teuer ist, sondern wenn man auf eine Messe geht, soll das halt so sein, dass ich nächstes Jahr auch wieder hingehen kann. Also den betriebswirtschaftlichen Erfolg auf den Planing messen, das geht nicht, das mache ich aber bei Messen auch nicht. Ich weiß, was eine Messe kostet, aber was am Ende dabei rauskommt, weiß ich nicht so wirklich. Ich kann das bei einer Werbung für ein Fast Moving Consumer Good sofort messen über den Abverkauf, das geht beim Auto nicht so schnell. Ich sollte aber trotzdem immer kucken, was mich eine Maßnahme kostet, ob es was Einfacheres gibt, ob das überhaupt was bringt. Bringt was anderes mehr, mache ich lieber andere kleinere Sachen.	Der Interviewpartner plädiert in diesem Zusammenhang für Augenmaß bei allen PR-Maßnahmen, da man nunmal den "betriebswirtschaftlichen Erfolg auf den Planing" nicht messen können:
U 2	45	45	Dann gibt es verschiedene Gremien, die das durchlaufen muss, ganz klar, dann gibt es eine Kostenkontrolle und Kosten-Nutzen-Analyse.	Die Kosten von Kommunikationsmaßnahmen werden beim Unternehmen sehr ernst genommen und formal geprüft: in Entscheidungsprozessen gibt es standardmäßig eine Kostenkontrolle und eine Kosten-Nutzen-Analyse.
U 2	50	50	Und weil Sie sagten, für welche Kanäle, und für welche Plattformen, wie ist da die Entscheidung. Da wurde lange überlegt, was machen wir für Windows Phone, warum. Da gibt es nur zwei oder drei Apps, das sind einfach die am weitesten verbreiteten, die, die am meisten heruntergeladen werden, [...] alles andere gibt es nur für Android und iPhone, weil man sagt, das sind die am weitesten verbreiteten Systeme, und alles andere ist eigentlich durch den Entwicklungs- und Maintenance-Aufwand nicht gerechtfertigt. Natürlich bekommen Sie dann gerade auf den Social Media-Kanälen relativ oft Kritik zu hören. Die News App gab es zum Beispiel nur für iPhone am Anfang, dann haben Sie natürlich die Android-User, die jammern, warum gibt es das nicht für Android, dann machen Sie es für Android, dann kommen die Windows-Nutzer und so weiter. Das ist ja ein bekanntes Phänomen. Aber da sagen wir im Haus ganz klar, auch die Digitalstrategen, wir nehmen die am weitesten verbreiteten Betriebssysteme, und für die entwickeln wird die Apps. Weil irgendwann uferst es sonst aus. Wir haben mehr als ein Dutzend Apps, wenn man auch alle In-App-Downloads dazu nimmt, kommen wir auf über 80 Apps, also das ist schon genug. Und wenn Sie das alles dann noch auf vier bis fünf Betriebssysteme ausrollen würden, dann kommen Sie in den Wald.	Die Entscheidung, welche Apps für welche Betriebssysteme produziert werden sollen, trifft das Unternehmen nach einer gründlichen Abwägung von Kosten und Nutzen und beschränkt sich auf die zwei meistverbreiteten Systeme:
U 2	82	82	Sehr wichtig.	
U 3	98	98	Ist sehr schwierig. Das würde ich persönlich mit einer Drei bewerten. Das kommt ganz auf den Bereich an. Bin ich im Bereich Marketing und Vertrieb, ist die Kosten-Nutzen-Schätzung sicherlich eine ganz andere und ist auch das Rechnen der eigenen Kampagnen im finalen Produktverkauf sicherlich deutlich wichtiger. Komme ich von einem Kommunikationsansatz, lässt sich leider Image, Kundenberatung, Kunden helfen, erzählen, was das Unternehmen eigentlich interessant und toll macht, sehr schwer in monetäre Begriffe zu übersetzen. Lässt sich sicherlich alles machen. Da kostet mich dann aber der Analyseaufwand aber mehr Zeit, als die eigentliche Arbeit. Und insofern sehe ich das als weniger wichtig an.	Auch der Interviewpartner sieht die Kosten-Nutzen-Schätzung für PR-Innovationen - anders als im Marketing - kritisch: In seinem Unternehmen würden für PR-Maßnahmen auch keine strengen Nachweise der Wirtschaftlichkeit verlangt:
U 3	100	101	<i>Aber wurde denn eine Einschätzung verlangt, in welcher Relation zu erwartender Aufwand und mögliche Wirkung stehen, oder haben Sie gesagt, das ist ein tolles Instrument, das machen wir jetzt einfach?</i> Sobald man verstanden hatte, dass Social Media ein neuer Medienkanal ist, der fast gleichzusetzen ist mit klassischem Journalismus, war das keine Frage mehr. Weil es fragt auch niemand, macht die Pressearbeit Sinn. Klar fragt man das und hat das auch mal ausgewertet sicherlich irgendwann, aber es ist einfach mittlerweile ein ganz normales Tool der klassischen Pressearbeit, und man wird nicht jeden einzelnen Pressekanal auf Wirtschaftlichkeit prüfen. Weil unsere Arbeit wird nicht wirklich an Wirtschaftlichkeit gemessen, sondern an anderen Kriterien.	
U 4	64	64	Und da muss ich mir auch überlegen, was bringt mir das kommunikativ, ist das überhaupt eine Frage, ob wir das überhaupt tun, und wenn wir das tun, was bedeutet das, das hat ja auch organisatorische Auswirkungen. Das ist ja nicht so, dass das mit einem kleinen Zeigefinger nebenbei noch gemacht werden kann.	Zumindest eine Einschätzung des zu gewärtigenden Aufwands ist notwendig.
U 5	61	61	Das haben wir nicht gemacht. Nur indirekt. Wir haben gesagt, es darf halt nicht mehr kosten als eine normale Kampagne sonst auch kostet.	Unternehmen hat sich hier am Prinzip Augenmaß orientiert:
U 7	80	80	Das ist eher eine (3). Das haben Sie nicht. Es ist schon wichtig, darüber zu reden. Aber Kosten-Nutzen wirklich im betriebswirtschaftlichen Sinn... Sorry. Ich kann nicht nachweisen, wie viele Produktabschlüsse über diese Aktivitäten laufen. Ich habe Indikationen, aber keine harte Kosten-Nutzen-Rechnung.	Interviewpartner hält eine Kosten-Nutzen-Rechnung von PR-Innovationen im betriebswirtschaftlichen Sinne für unmöglich:
U 9	35	35	Also das ist tatsächlich noch sehr im internen Kreis in der Corporate Communications-Abteilung, wo ich jetzt mal den Kanal mit einigen Beispielen, um vorzustellen, wie das aussehen könnte, und das im Zweifel einfach einführe, also schon nach Rücksprache, aber um einfach zu schauen, gibt es dadurch einen Mehrwert oder ist es einfach nur zusätzliche Arbeit und bringt uns nichts.	Eine Einschätzung von Kosten und Nutzen - "gibt es dadurch einen Mehrwert oder ist es einfach nur zusätzliche Arbeit und bringt uns nichts" - gewinnt der Interviewpartner durch einen Testbetrieb der Innovation.

U 9	52	52	Also die Recycling News sind sowieso schon mobil optimiert, nur um die Recycling News auf dem Handy zu lesen, brauche ich keine App. Ich möchte aber den Leuten, die sich für das Thema interessieren, noch eine zusätzliche Möglichkeit geben, und weil das finanziell und vom Arbeitsaufwand jetzt nicht so groß ist, möchte ich eine Zusatzmöglichkeit geben, immer über den neusten Artikel informiert zu werden, ohne dass sie jedes Mal eine E-Mail bekommen, sondern eben zum Beispiel einen News Alert auf dem Handy, wenn ein neuer Artikel zu ihrem Thema kommt. Und das zu machen, kostet uns eigentlich nicht mehr Arbeitszeit, das kostet nur einmalig was, dann machen wir das einfach, damit es diesen News Alert gibt. Das ist also eine ganz klare Entscheidung, um mehr Leser für unsere Artikel zu bekommen.	Beispiel für Abwägung von Kosten und Nutzen: Die Einführungsentscheidung für eine App zu einem bereits etablierten Corporate Publishing Format wurde sehr unkompliziert getroffen, da hier ein Zusatznutzen für die Nutzer einer überschaubaren einmaligen Investition gegenüberstand.	
U 9	86	86	Da mache ich jetzt auch eine 1, nicht nur wegen der Kosten, sondern da geht es ja auch darum, sich nicht zu verzetteln. Also wenn es den Aufwand nicht lohnt, das ist ja jetzt nicht, dass man es sich nicht leisten könnte, aber dann ist es halt so halbherzig, dass es nicht klappt.	Vor der Einführungsentscheidung den zu gewärtigenden Aufwand zu ermitteln hält der Interviewpartner für wichtig, um sich später nicht zu verzetteln:	

## 2.5 Einführungsentscheidung

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 2	128	128	Interessanterweise werden oft Entscheidungen getroffen überhaupt nicht auf Basis von sehr ausführlichen schriftlichen Konzepten und Analysen und Papieren, die dann gelesen werden und dann wird ein Haken darunter gesetzt, sondern es sind Präsentationssituationen, in denen so etwas vorgestellt wird, wo hinterher gar nicht mehr im Detail nachgeschaut wird. Sondern die verlassen sich drauf, dass das alles passiert ist, die Analyse, und alles das was notwendig ist, um zu dieser Empfehlung zu kommen da ist, und die Reputation, die man mit einbringt, die macht es möglich, dass dann der Entscheider sagt: Okay, Sie haben die Erfahrung, Sie haben die Reputation, wir glauben Ihnen das, wir geben Ihnen jetzt das Budget, um das umzusetzen. So sieht die Praxis aus.	Für die Einführungsentscheidung vertrauen die Kunden oft auf die Expertise des Beraters, ohne eine detaillierte Herleitung seiner Empfehlung zu verlangen:	
A 4	49	49	Wenn ich jetzt ein anderes Instrument nehme, das ich gerade bei einer Krankenkasse einführe, ein Reputationsmanagement mit Kennzahlen hinterlegt, basierend auf dem, was der Herr Bretschneider entwickelt hat, haben wir das für eine andere Branche entwickelt und wir übertragen das gerade auf eine Krankenkasse, da gab es überhaupt keine Analyse, da gab es einfach von uns eine Vorstellung, was dieses Ding kann. Und darauf waren die so hoch begeistert und haben gesagt, das brauchen wir unbedingt. Weil ich habe Kennzahlen, mit denen ich den Erfolg meiner Maßnahmen bewerten kann. Und der Chef hat gesagt super, damit habe ich ja ein tolles Mittel, um vor meinem Verwaltungsrat zu sagen, warum ich mein Geld in Öffentlichkeitsarbeit stecke. Und wenn ich nur von 1,3 auf 1,5 komme innerhalb von 12 Monaten ist schon alles gut. Also da ist jetzt nicht die Analyse, was dieses Ding kann, und was es soll, sondern: Toll, ich erreiche damit was. Was kostet der Spaß? Machen! Und dann ist das eigentlich schon durch. Also bei denen geht das sehr hemdsärmelig, viel mit Bauchentscheidungen, was wir versuchen, sehr viel mehr analytisch anzugehen, aber jetzt auch nicht nach Uni-Analysemethoden, sondern auch Erfahrung, Bauchgefühl mal Raumtemperatur, und hab ich Bock drauf.	Bestätigt das am Beispiel der Einführung eines Tools zum Reputationsmanagement:	
A 4	86	86	2. Ja, natürlich. Ohne das geht es nicht.		
A 4	92	92	Und da kann man eben lang drüber diskutieren und letztlich führt es zu nichts. Das sind so Stellvertreterkriege nach meiner Erfahrung von Menschen, die einfach Angst haben. Und beim Thema Kapazität, Geld, rechtlicher Rahmen, da können sie mitreden. Und da machen sie auch mit.	Vor einer Einführungsentscheidung diskutieren Unternehmen intern oft lange über eher nebensächliche Fragen, bei denen aber jeder mitreden kann wie Kapazität, rechtlicher Rahmen, Kosten, und weniger über Inhalte und Ziele:	
U 1	49	49	Und dann haben wir gesagt, okay, wenn wir ein Corporate Blog aufsetzen, das so ist, wie die eigentlich selbst bloggen und mit der Erwartungshaltung, die die in ihren Blogs haben, dann kann man doch eigentlich nichts falsch machen. Und mit diesem Konzept bin ich unser Com Lead-Team, das besteht aus dem Kommunikationschef und seinen direct reports, und da waren eben zwei aus USA dabei. Und da habe ich das Corporate Blog vorgestellt, das erst mal so gedacht war, dass nur Mitarbeiter aus der Kommunikation bloggen – die haben die Themen, die können schreiben. Wohlwissend, dass ein anderes Konzept zunächst abgebillt worden wäre – was, unsere Mitarbeiter können doch nicht schreiben. Deswegen habe ich mir dieses Konzept ausgedacht, ein Mitarbeiterblog beschränkt auf PR- und Marketingmitarbeiter. Da hieß es dann natürlich erst mal, oh ne, da haben wir gar keine Zeit dafür, da brauchen wir Stellen. Was mir bei dem Konzept klar war, dass das kommen würde. Und dann hieß es, das sollen alle Mitarbeiter machen, die sind ja sowieso viel glaubwürdiger. Damals gab es ein Edelman Trust-Barometer, da waren die Mitarbeiter viel glaubwürdiger. Also dann hieß es, ja, können wir machen, aber es sollen alle Mitarbeiter selber bloggen, das ist authentischer und wir brauchen keine neuen Stellen. Also musste ich kucken, dass ich die Mitarbeiter alle überrede. Das Konzept habe ich im Januar 2007 vorgestellt, und im Februar hieß es, ja, wir machen das.	Die Einführungsentscheidung für den Blog war hoch aufgehängt ("unser Com Lead-Team, das besteht aus dem Kommunikationschef und seinen direct reports"); das zur Abstimmung gestellte Konzept war außerdem so aufgebaut, dass die Entscheider ihren Vorstellungen entsprechende Änderungen einbringen konnten:	
U 2	91	91	Sehr wichtig.		
U 2	92	95	<i>Wie formalisiert muss ich mir denn diesen Prozess vorstellen? Manchmal ist ja der erste Schritt in Social Media der schwerste.</i> Nein, damals waren sich die damals noch vorhandenen Ressortleiter einig, dass wir das machen müssen. Da gab es also schon einen großen Konsens. Und die sind dann auch relativ kurzfristig zur Geschäftsführung gegangen und haben sich das Okay geholt, das zu machen. <i>I: Und wenn Sie jetzt noch zusätzliche Kanäle bespielen wollen, wie hoch ist diese Entscheidung jetzt noch aufgehängt?</i> Das geht auf Ressortleiter-Ebene. Und wenn da Kosten entstehen, muss man sowieso die Querschnittsfunktion oder den Fachbereich im Haus fragen, wer dann für die Kosten aufkommt.	Die Einführungsentscheidung für den ersten Schritt in Soziale Medien war vergleichsweise einfach: In der Folge wurden solche Einführungsentscheidungen stärker formalisiert, vor allem dann, wenn sie mit Kosten verbunden sind; jedes Engagement auf einer neuen Plattform (wie Google+ oder Instagram) geht auf eine bewusste Einführungsentscheidung zurück.	
U 2	96	97	<i>Mir ist aufgefallen, dass Sie auf fast Kanälen irgendwie präsent sind. Geht es denn bei einzelnen Kanälen wie Google+ oder Instagram überhaupt noch um diese grundsätzlichen Fragen, oder geht es nur darum, die Kanäle zu besetzen, weil man das eben machen muss?</i> Also bei Google+ war relativ schnell klar, dass wir das auch machen wollten, weil damals ja alle dachten, das wird so groß wie Facebook. Das war ja offensichtlich auch der Plan von Google. Und bei Instagram war schon der Grund, dass das viele junge Leute nutzen, mehr als Twitter und Facebook. [...] Also das war schon eine bewusste Entscheidung, da präsent zu sein. Auch wenn wir da jetzt nicht Tausende Follower haben.		
U 3	38	38	Außer, wie in meinem Fall, ich mache es einfach und warte drauf, dass mir entweder einer hinter die Ohren haut oder sagt ja, okay. Ich konnte das aber auch nur machen, weil ich schon im sechzehnten Jahr im Unternehmen bin, das heißt, ich weiß, wie der Laden funktioniert, ich kenne meine Chefs und meine Leute, und kann mir manchmal so ein bisschen mehr erlauben, als sich ein Neueinsteiger erlauben könnte.	Der erste Schritt in soziale Medien lief recht informell als Alleingang des Interviewpartners ab. Mittlerweile ist eine klare Entscheidung jedoch Voraussetzung für die Einführung von PR-Innovationen. Für die Kommunikationsfunktion sei es wichtig, die Erlaubnis und den Auftrag zu haben, PR-Innovationen zu nutzen:	
U 3	105	105	Ja, da sind wir mit einer kompletten Eins drunter durch. Irgendwer muss es mir erlauben, dass ich es mache. Vor allem muss irgendeiner sagen, pass mal auf, das hast du so und so mit dieser und jener Menge in deinen Zielen. Wenn das nicht in deinen Zielen verankert ist, kann's nicht laufen. Dann wird es nicht als wichtig empfunden. Und hat man das nicht erfüllt, wird man es nie in die Ziele kriegen.		
U 3	106	107	<i>Also sobald einmal diese U-Boot-Phase vorbei ist, ist es auch so, dass es formale Entscheidungen gibt und dass auch festgelegt ist, was zu passieren hat und welche neuen Kanäle genutzt werden?</i> Ja, genau. Also ich hab da sehr ausführliche Ziele.		
U 4	95	96	Also wir haben erst versucht, über die wasserundurchlässige Lehmschicht, wie ich sie immer nenne, also das mittlere Management in verschiedenen Bereichen zu gehen, und da sind halt ganz viele Bedenkenträger. Die sagen, wir arbeiten hier in einem kontroversen Umfeld, und wir wollen uns da nicht beteiligen, weil wir können da nur verlieren. Dann sind wir über den CEO gegangen, also wirklich das Top-Management von Europa. Und da haben wir uns eingeladen, und da haben wir eine Präsentation gemacht, die die Leute ein bisschen geflasht hat. Also wir haben mit Folien gearbeitet, die die Leute noch nie gesehen haben, was man normalerweise keinen Top-Managern zeigt. Aber wir mussten die Leute überzeugen, und da mit so biederen Finanzzahlen zu kommen, hätten wir nur verlieren können.	Die größte Schwierigkeit bei der Einführung des Corporate Blog war es, in diesem kommunikativ sehr konservativen Unternehmen das Management vom Sinn dieser Maßnahme zu überzeugen: "Die Entscheider hinter sich kriegen, das ist in einem Laden wie unserem das Schwierigste. In einem Start Up wirst du von deinem Management geprügelt, das zu tun, und wenn du es nicht tust, hast du Probleme. Bei uns ist es umgekehrt. Wir müssen das Management prügeln, das ist so. [...] Ich glaube, sich darüber klar zu werden, wie so eine Strategie aussieht, und die Leute dazu zu bewegen, jawoll, das wollen wir, auch wenn es Geld kostet und auch wenn da jetzt kein Cashflow hinten rauskommt, das ist glaube ich das Schwierigste. [...] Dass man ganz viele Leute überzeugen muss, Leute, von denen man eigentlich glauben müsste, die müssten uns überzeugen.	
			Um die Einführungsentscheidung herbeizuführen, bereitete der Interviewpartner aus eigener Initiative eine Konzeptpräsentation für das Top-Management auf europäischer Ebene vor: "Und da haben wir uns eingeladen, und da haben wir eine Präsentation gemacht, die die Leute ein bisschen geflasht hat." Dabei standen die grundsätzlichen Kommunikationsziele im Vordergrund: "Da muss es eher darum gehen, welche strategischen Ziele kann ich so globalgalaktisch damit erreichen, ohne auf die Kanäle zu kucken. Das ist wirklich der letzte Schritt."		
U 4	102	103	<i>I: Das ist interessant. Sie haben hier wirklich die Rolle einer internen Agentur. So eine flashy Präsentation erwartet man ja sonst eher von einer Agentur.</i> Ja klar. Aber das muss ja trotzdem geerdet sein und zu denen passen. Und das ist die Kunst. [...] Da muss es eher darum gehen, welche strategischen Ziele kann ich so globalgalaktisch damit erreichen, ohne auf die Kanäle zu kucken. Das ist wirklich der letzte Schritt. Das machen ganz viele Leute falsch. Die fangen immer gleich an, über Kanäle zu reden. Das ist für mich ja nur ein Transporteur des Contents, den wir haben. Ich kann ja nicht für alles Twitter nehmen. Aber auch nicht für alles Facebook.		

U 4	191	194	<p><i>Und was glauben Sie, von diesen Phasen, wenn Sie an den Blog denken, was war der entscheidende, erfolgskritische Punkt?</i></p> <p>Der hier, das Dach. Die Entscheider hinter sich kriegen, das ist in einem Laden wie unserem das Schwierigste. In einem Start Up wirst du von deinem Management geprügelt, das zu tun, und wenn du es nicht tust, hast du Probleme. Bei uns ist es umgekehrt. Wir müssen das Management prügeln, das ist so. Da sitzen halt tendenziell eher alte Herren. Also das war eigentlich die größte Herausforderung. Weil alles das, was Sie tun, so eine Facebook-Seite zu erstellen, einen Blog zu erstellen, einen Themenplan zu entwickeln, so ein paar Workshops zu machen, das ist ja alles überhaupt kein Hexenwerk. Auch so eine Organisation zu formen, wenn ich die Kohle dafür habe, ist kein Hexenwerk. Das ist sogar einfacher, als eine Webseite neu zu machen, wo Prozesse dahinter stecken. Wo viel Technik selber erstellt werden muss. Ich glaube, sich darüber klar zu werden, wie so eine Strategie aussieht, und die Leute dazu zu bewegen, jawoll, das wollen wir, auch wenn es Geld kostet und auch wenn da jetzt kein Cashflow hinten rauskommt, das ist glaube ich das Schwierigste. Zumindest in unserem Laden. Das mag anderswo ganz anders sein. Bei uns ist es aber so. Und das ist die Schwierigkeit an dem Job. Dass man ganz viele Leute überzeugen muss, Leute, von denen man eigentlich glauben müsste, die müssten uns überzeugen. Also Pressesprecher zum Beispiel. Ich habe mit Leuten zusammengesessen in der Kommunikationsrunde, und da waren auch ganz viele unter 40-Jährige dabei, und da habe ich mal gefragt, was macht ihr eigentlich privat alle, seid ihr da unterwegs? Und von 40 Leuten haben sich vielleicht fünf gemeldet, dass die irgendwie bei Twitter oder so unterwegs waren. Alles Marketing- und Kommunikationsleute. Das ist krass. Und ich würde eigentlich von jedem Pressesprecher erwarten, dass ist für mich ein Einstellungskriterium, dass der bei Twitter unterwegs ist. Das ist so. Und bei uns kenne ich keinen Pressesprecher, der aktiv in Twitter unterwegs ist. Zwei, drei haben zwar ein Profil, aber folgen halt nur anderen, haben aber selber kein Netzwerk aufgebaut.</p> <p><i>I: Sonst sagt man ja oft, das ist nur eine Generationenfrage...</i></p> <p>Klar, irgendwann werden die auch aussterben, aber wir leben im Jahr 2015 und da ist das ja schon mal ein sehr relevantes Thema, und da es ist noch nicht so verbreitet, wie es sein müsste.</p>		
U 5	36	36	Also wir haben uns über Twitter schon eine Weile unterhalten, aber es war nicht der Vorstand, sondern die Ebene vor dem Vorstand, die ein bisschen Angst hatte, dass sie es nicht kontrollieren kann, und wie wir damit klarkommen, wenn es sich verselbständigt.	Vorstand wäre schon vor der Unternehmenskommunikation und den Mitarbeitern bereit gewesen, Twitter zu nutzen:	
U 6	43	44	<p><i>Ist das denn auch umstritten intern? Also dass jemand von der höheren Managementebene sagt, verdammt nochmal, warum haben wir eigentlich keinen Instagram-Account, die ganze Welt redet doch darüber?</i></p> <p>Also grundsätzlich gilt ja, Kommunikation kann ja jeder. [lacht] Deswegen darf man als Unternehmenskommunikation den innenpolitischen Diskurs nicht unterschätzen und muss den auch immer führen. Und im Digitalen ist genau der Punkt, dass man auch mal eine Debatte aushalten muss. Weil es dann heißt, wir machen das nicht, und deswegen sind wir nicht innovativ. Und ich glaube, dass Viele schon aus Sorge, dass sie als altmodisch gelten, alles aufmachen, und dann bespielen sie es aber nur halbherzig, und das funktioniert gar nicht. Also ja, das muss ich aushalten, das gibt es natürlich bei uns auch.</p>	Die Kommunikationsfunktion muss eine klare Haltung zur Nutzung von PR-Innovationen entwickeln und diese eventuell auch gegen interne Widerstände verteidigen - weil man einen Grund hat, bestimmte Dingen eben auch nicht einzuführen:	
U 7	51	51	Die Entscheidung zur Einführung war dann ein Selbstläufer, muss ich wirklich sagen. Da hieß es: Endlich ist was da, das ist durchdacht, alle waren eingebunden, wir hatten alle mitgenommen.	Im Falle des Corporate Blog war die Einführungsentscheidung selbst schließlich ein Selbstläufer, da ihr viel konzeptionelle Arbeit unter Einbindung aller relevanter interner Stakeholder vorausgegangen war.	
U 8	61	61	Also die Entscheidung, was wir nutzen wollen, ist manchmal total easy – bei Twitter zum Beispiel, das haben wir auch als Kommunikationsabteilung 'einfach' eingeführt – also jetzt nicht wirklich einfach so, da hat natürlich mein Chef dem Vorstandsvorsitzenden erklärt, warum wir Social Media für wichtig halten und warum wir gerade bei Twitter einsteigen, und natürlich haben wir auch mit Group Legal gesprochen und uns abgeholt, was wir ins Impressum schreiben müssen. Das ist schon klar, aber gut, man macht halt einen Twitter-Account auf, das geht schon ziemlich easy. Dann muss man noch dafür sorgen, dass wir alle auch auf Twitter drauf können, dass das nicht gesperrt ist, auch das bekommt man noch easy hin. Aber das ist eben was anderes, als wenn Sie eine Kollaborationsplattform einführen wollen, für die Sie eine ganz andere interne IT-Infrastruktur brauchen. Von daher sind das ehrlich gesagt auch von der Mächtigkeit oder Dimension sehr unterschiedliche Entscheidungen.	Einführungsentscheidungen für PR-Innovationen sehr unterschiedlich aufwändig. War die Einführungsentscheidung für Twitter vergleichsweise einfach, setzte die Einführung der internen Kollaborationsplattform eine intensive Abstimmung mit dem Vorstand voraus. Auch in die Einführung von Twitter waren der Kommunikationschef, der Vorstandsvorsitzende und die Rechtsabteilung eingebunden.	
U 8	66	66	Ganz ehrlich, so was wie WhatsApp ist ein Sicherheitsproblem, ein Datenschutzthema, das geht gar nicht. Es gibt also Datenschutzprobleme, es gibt technische Probleme, es gibt Kulturprobleme, also zum Beispiel die Business Networks für die interne Kommunikation, das war ein Thema mit dem Vorstand. Dass der Vorstand gesagt hat, für was ist das gut. Was wollen wir da tun? Ist das eine reine Komm-Idee, also spinnete Kommunikatoren, die meinen, auf den Hype aufspringen zu müssen? Wo bringt uns das als Unternehmen weiter? Und das war wirklich eine lange Phase der Überzeugung. Das ist bei einem Thema wie Twitter nicht notwendig gewesen, das war akzeptiert. Aber bei einem Thema, wo die Mitarbeiter auch involviert sind, da macht sich der Vorstand zu Recht natürlich Gedanken. [...] Wir wollen ja unseren Mitarbeitern Handlungsimpulse geben mit unserer (internen) Kommunikation, wir probieren ja nicht neue Technologien aus, weil es so nett ist, wir wollen ja Handlungsimpulse, Hilfestellung, manchmal auch Order geben. Aber das muss ich mir natürlich überlegen, und da haben Sie längere Diskussionen mit dem Top-Management, ganz klar. Und da geht es gar nicht unbedingt um die technische Plattform, sondern es geht um die Frage, ob das der richtige Handlungsimpuls zur richtigen Zeit ist.		
U 9	96	96	Ich glaube, dass es eben Kanäle oder Sachen gibt, die solche Schlager sind, dass sie hier gar nicht diskutiert wurden, sondern dass man hier einfach gesagt hat, macht man. Da sprechen wir vor allem von Twitter und Facebook. Und dann gibt es Sachen, wo man schon Überzeugungsarbeit leisten muss, warum sollen wir das machen. Das gilt auch für den Blog zum Beispiel, da gab es eine ganz große Diskussion um den technischen Hintergrund.	Die unterschiedliche Komplexität von Einführungsentscheidungen bestätigt auch der Interviewpartner:	
U 9	177	177	Also diese Grundsatzentscheidung ist schon wichtig, hopp oder top, man muss nicht auf jedes Pferd springen. Es ist vollkommen okay, als Unternehmen nicht auf allen Kanälen aktiv zu sein. Aber auf denen, auf denen ich aktiv bin, muss ich auch gut sein. Oder zumindest so gut, dass es vertretbar ist, dass ich da aktiv bin, sonst kann ich es lassen.		
U 3	51	51	Hin und wieder macht man das dann auch für die interne Aufklärung und Akzeptanz. Weil interessanterweise glaubt man einem externen Berater dann doch mehr als dem internen Social Media-Manager, auch wenn er genau das Gleiche sagt.	Um Einführungsentscheidungen herbeizuführen setzt der Interviewpartner gelegentlich auch auf externe Berater:	
<b>2.5.1 Management-Briefing</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	55	55	[Briefing des Managements] Sollte sehr wichtig sein, ja. Also gerade auch das Thema Issues Management oder Krisenkommunikation. Also was bedeutet das, wenn ich jetzt noch nie auf Facebook war oder einer Dialogplattform, was würde das bedeuten.		
A 3	76	76	[Handlungsoptionen aufzeigen] Ja, das Management wird sich so etwas sowieso immer präsentieren lassen wollen. Das geht dann häufig schief.		
U 1	85	85	2. Die Vorarbeit ist viel wichtiger als das Briefing. Diese Analyse. Ich gehe raus und monitore, kuck was läuft dort, wer sind die Wortführer, wo sind die Trolle, wer sind meine Befürworter, und wo kann ich Themen wie über welche Plattform spielen. Dann kann ich das dem Management sagen. Wenn das Management Vertrauen hat, muss ich denen das gar nicht sagen.	Für den Interviewpartner ist vorausgehende Analyse wichtiger als das Briefing des Managements, das bei einem entsprechenden Vertrauensverhältnis auch entfallen kann.	
U 2	86	86	Sehr wichtig.		
U 3	102	102	Ganz wichtig. Ohne Management-Back Up läuft es einfach nicht.	Interviewpartner betont vor allem die Bedeutung des Management Back Ups, also der Unterstützung der eigenen Aktivitäten durch das Management.	
U 4	90	90	Ja, das ist wichtig. Top-Management ist wichtig. Weil sonst funktioniert es nicht. In so großen Läden wie wir es sind. Das müssen die verstehen. Und da muss man auch ehrlich sein. Da muss man auch denen sagen, der Schuss kann auch nach hinten losgehen.	Dem Interviewpartner war das Briefing des Managements für die Einführung des Blogs ein wichtiges Anliegen. Zwei Dinge waren dabei besonders wichtig: Erstens den in seinem Fall in Kommunikationsfragen konservativen Entscheidern genau zu erklären, worum es geht - ohne sie zu langweilen: "Aber bei so großen Läden ist es wichtig, die meist nicht digitalaffinen Leute zu treffen. Und die sind gewohnt, langweilige Tortendiagramme mit kleingedruckten Zahlen zu lesen, und die muss man mit Absicht ein bisschen flashen." Und zweitens Ehrlichkeit: "Da muss man auch denen sagen, der Schuss kann auch nach hinten losgehen. [...] Und wir haben denen auch noch mal ganz ehrlich gesagt, warum es in Deutschland besonders schwierig ist, Social Media zu machen – [...] Und da haben wir denen auch ganz klar gesagt, dass wir das Risiko haben, einen Shitstorm zu bekommen, und so weiter und so fort.	



U 4	99	99	Also ich habe die Folien wirklich wie für kleine Kinder gemacht. Da haben die Leute gesagt, ihr seid bescheuert. Aber genau so muss es laufen. Wir haben denen erklärt, was ist Social Media eigentlich, weil viele Leute sprechen einfach nur über Kanäle. Wir haben also erklärt, das ist ein messbarer Erfolg für uns, und dann wirklich ganz ganz platt: eins, zwei, drei. Krisen, Kundenzufriedenheit und Akquisition, und digitaler Transformationsprozess und wir können schnell transparent und so weiter kommunizieren. [...] Und wir haben denen auch noch mal ganz ehrlich gesagt, warum es in Deutschland besonders schwierig ist, Social Media zu machen – Weil wir eben in Deutschland ganz miese Themen haben. Die haben wir in Schweden und in Holland nicht. Und da haben wir denen auch ganz klar gesagt, dass wir das Risiko haben, einen Shitstorm zu bekommen, und so weiter und so fort. Dann haben wir denen wie kleinen Kindern erklärt, wie funktioniert denn Social Media überhaupt, was ist der Unterschied zur Webseite. [...] Und nachdem sie erst die Nase gerümpelt haben, haben sie dann verstanden, worum es geht. Dann haben wir denen erklärt, wenn man es macht, dann geht es nicht in erster Linie um die Kanäle, das ist nur der Rattenschwanz. Aber wir brauchen Prozesse, wir haben Tools, wir brauchen Community Management, wir brauchen eine gesamte Organisation und wir brauchen Content, Leute! Dann haben wir denen erklärt, was das bedeutet, für B2C... Dann haben wir so einen Fall durchgespielt, wenn wir mit rostigen Nuklearfässern konfrontiert würden, wie man das dann auspielen kann. Dann haben wir aufgezeigt, wie so eine Architektur funktionieren kann, mit einem Blog im Zentrum. Wir haben das aber auch mit Kosten hinterlegt und das Projekt skizziert. Und am Schluss haben wir auch noch das Return on Online-Invest, ganz simpel, was ist das Return on Invest, und was ist das Risiko des Ignorierens.	
U 4	101	101	Und dann kann man auch mal wunderbar den Leuten zeigen, was wird denn über euch geredet, auch wenn ihr nicht da seid. Ich meine, gerade bei unserer Branche ist das der Oberhammer, was da so alles geredet wird. Also dieses Überzeugen und der erste Schritt ist wichtig. Dass man da offen ist, dass man ehrlich ist. Aber bei so großen Läden ist es wichtig, die meist nicht digitalaffinen Leute zu treffen. Und die sind gewohnt, langweilige Tortendiagramme mit kleingedruckten Zahlen zu lesen, und die muss man mit Absicht ein bisschen flashen.	
U 5	15	15	Es ist auch so, dass wir einen Vorstand haben, der uns darin bestärkt hat. Der gesagt hat, jetzt traut euch doch mal was, macht doch mal. Wir haben eher gesagt, ja, man kann das machen, aber dann kann das und das passieren. Man hat ja auch eine gewisse Beratungsfunktion, wo man sagt, ja, du musst aber auch wissen, du kannst das an einem gewissen Punkt nicht mehr steuern, das wird ein Selbstläufer, und was machst du, wenn wir das nicht mehr steuern können. Und da haben wir das Glück, einen Vorstand zu haben, der gesagt hat: Aber trotzdem, macht mal.	Das Briefing des Managements entfiel weitgehend, da der Vorstand in Sachen Social Media weiter war als die Kommunikationsabteilung.
U 5	62	62	Na das war bei uns eher umgekehrt.	
U 5	25	25	Und ein so junger Vorstand ist natürlich mit all diesen Medien vertraut. Der hat sie selber und der benutzt sie auch selber. Also ich musste jetzt nicht meinem Vorstand erklären, da gibt es übrigens etwas und das heißt Twitter. Hinzu kommt, dass unsere jungen Vorstände auch Kinder haben und immer durch irgendwas auf dem Laufenden gehalten werden.	
U 7	83	83	Ja, das haben wir gemacht, ist super wichtig. Müssen Sie machen. Also wir haben die Kollegen alle abgeholt. Wir haben es sehr schnell eingebaut in die Operationalisierung unserer Kommunikationsstrategie, in die Planungsprozesse für unsere Vorstände. [...] Wir haben sofort das Thema Social Media in die Planungsprozesse mit reingenommen. So dass die Kollegen, die in Dialog mit den Vorständen waren – da gibt es so Team aus der externen, internen, politischen Kommunikation und Social Media... Insofern hatten wir das Thema nicht nur abstrakt, also wir machen da und wollen Social Media, sondern auch ganz direkt auf die einzelnen Personen. Da machen wir das, und dann läuft auf Twitter das, und dann gibt es einen Mitschnitt, der läuft da und da... [...] Das war also super wichtig, aber immer auf dieser praktischen Ebene. [...]	Alle betroffenen Kollegen sowie der Vorstand waren von Anfang an in die Planung für den Blog involviert - nicht nur auf der abstrakten strategischen Ebene, sondern auch in die praktische Maßnahmenplanung.
U 8	26	26	Und das ist das zweite: Sie brauchen eine extreme Beratungskompetenz. Das eine ist Digitalisierung und Bedarfsorientierung, und das ist der andere Teil – wenn Sie das leben wollen, brauchen Sie eine Beratungskompetenz.	Nach Ansicht der Interviewpartnerin braucht die Kommunikationsfunktion heute eine ausgeprägte Beratungskompetenz, um Überzeugungsarbeit zu leisten und PR-Innovationen auch gegen anfängliche Widerstände des Managements durchzusetzen.
U 8	28	28	Weil wenn Sie sich unseren Vorstand anschauen, das sind nicht alles 'Digital Natives', auch da müssen Sie Überzeugungsarbeit leisten. Also wir müssen Überzeugungsarbeit ins Unternehmen leisten und in unseren eigenen Teams.	
U 8	58	58	Wir sagen zum Beispiel dem CAI-Tisch, sie sollen sich etwas Bestimmtes anschauen und wenn sie etwas gut finden, dann sollen sie in unseren Leitungs-Jour-Fixe kommen und es uns dort vorstellen. Und dann gibt es ein großes Thema, nämlich das Thema Budget. Deswegen haben die auch einen virtuellen Budgettopf eingefordert, wo sie aus den verschiedenen bisherigen Abteilungsbudgets anzapfen dürfen, für Innovationen. Auch um auszuprobieren. Und das würden wir in unserem Führungsgremium, das sich jede Woche trifft, entscheiden.	Die Mitarbeiter, die für Scanning und Monitoring von PR-Innovationen zuständig sind, berichten regelmäßig in einem Führungsgremium von relevanten Innovationen.
U 8	61	61	Wir haben diese Business-Netzwerke auch gegen Widerstand des Managements eingeführt, die gesagt habe, wir wollen nicht so eine Art Facebook intern, die Leute sollen irgendwas tun, aber nicht da auf solchen Gruppen unterwegs sein. Da haben wir denen gezeigt, was da an Kollaboration auch wirklich stattfindet.	
U 8	61	61	Also die Entscheidung, was wir nutzen wollen, ist manchmal total easy – bei Twitter zum Beispiel, das haben wir auch als Kommunikationsabteilung 'einfach' eingeführt – also jetzt nicht wirklich einfach so, da hat natürlich mein Chef dem Vorstandsvorsitzenden erklärt, warum wir Social Media für wichtig halten und warum wir gerade bei Twitter einsteigen,	Auch bei der Einführung von unstrittigen PR-Innovationen ist der Vorstandsvorsitzende informiert.
U 9	33	33	Wenn du möchtest, dass ein neues Tool auch implementiert wird, dann musst du es im Zweifel einfach mal ausprobieren und einfach mal machen. Beziehungsweise einfach mal vorbereiten und dann zeigen, schaut mal, so funktioniert das, und dann wird das auch vielleicht genutzt, oder eben nicht, weil man sagt, das hat eigentlich keinen Mehrwert.	
U 9	89	89	Hm. Ich scheue mich eine 3 zu geben, deswegen gebe ich eine 2. Bei mir liegt das daran, ich sehe meistens Chancen und weniger Risiken, und dem Management das zu erklären, bringt meistens gar nichts, weil wir sind hier noch in einer Situation, wo die Personen, die im Management tätig sind, nur rudimentär verstehen, wovon man spricht. Die verlassen sich auch auf meine Einschätzung.	Management verlässt sich weitgehend auf die Einschätzung des Interviewpartners.
U 1	41	41	Und dann gehe ich zu meinem Chef und dann sagt der, okay, cool, probieren wir aus.	
A 2	80	81	I: [Einführungsentscheidung] Das betrifft jetzt vielleicht eher Unternehmen mit mehreren Hierarchiestufen, wie schaffe ich es da, dass mein Management mitgenommen wird? [Briefing des Managements] Ja, aber das ist im Endeffekt ja auch für einen externen Dienstleister genau das. Der Dienstleister muss ja in einem Konzept, das er entwickelt, letztendlich genau das darstellen, auch mögliche Risiken, den Ressourcenbedarf – indem er vielleicht einfach ein Budget nennt, oder er auch personelle oder technische Ressourcen einplanen muss, das gehört ja alles mit dazu, und das ist letztlich ja eine Entscheidungsbasis auch für das Management. Gehört dann aber wiederum zu dem letzten Punkt, wo die Wirtschaftlichkeit bewertet wird, weil all das ja Dinge sind, die auch mit Kosten verbunden sind. Und das Thema Chancen und Risiken, das gehört natürlich zu jeder Kommunikationsstrategie dazu, dass ich auch über die möglichen Risiken mir im Klaren bin. Also das ist da eigentlich schon abgedeckt, analysiert, aufbereitet worden und wird dann dem Management zur Verfügung gestellt. In einer Form, die schnell erfassbar und bewertbar ist. Also ganz klar, das gehört dazu, ist aber keine eigenständige Sache, sondern ergibt sich aus der Vorleistung.	Zu den Aufgaben eines Beraters gehört es auch, ein schnell erfassbares Briefing für das Management des Kunden zu erstellen, das die Basis für die Einführungsentscheidung bildet; dieses Briefing muss Chancen, Risiken, personelle und technische Ressourcen beinhalten.
<b>2.5.2 Bewertung / Priorisierung / Auswahl</b>				
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung
A 1	56	56	[Bewertung, Priorisierung, Auswahl] Ja klar Auswahl, sonst kommt es ja nicht.	Entsprechung Raster
A 3	77	77	[Bewertung und Priorisierung] Gut, in der Regel ist es so, dass das meistens runterdekliniert wird. Wir sind in Deutschland, und in Deutschland sind die Strukturen so schlank nicht, wie man immer sagt... Wenn das der Chef beschließt, dass wir auf den Mond fliegen, dann machen die das auch.	
A 2	82	82	[Bewertung/Priorisierung] Ja auch das ist logisch. In dem Moment, wo ich sage, ihr habt noch gar nichts, jetzt lasst uns mal anfangen, dann habe ich da einen Strauß von zehn verschiedenen Instrumenten oder Kanälen und muss dann natürlich sagen, okay, wir können alles machen, wir können aber auch vielleicht, und das ist unter den Budgetgesichtspunkten sinnvoller, nur drei machen. Und ich muss ja letztendlich das dann auch begründen. Und von daher auch eine ganz normale Geschichte, sowohl bei der externen Beratung als auch bei einer internen Entscheidungsfindung.	Priorisierung und Auswahl ist notwendig, da aus Gründen begrenzter Ressourcen nicht alle PR-Innovationen gleichzeitig bearbeitet werden können. Die entsprechende Bewertung der vorhandenen PR-Innovationen kann sowohl Aufgabe externer Berater als auch internen Entscheider sein.
U 1	86	86	2. Höchstens (2). Wir haben andere Fachbereiche so gut wie nicht mit einbezogen.	Weitere Fachbereiche werden bei der Auswahl von PR-Innovationen nicht einbezogen.
U 2	50	50	Aber da sagen wir im Haus ganz klar, auch die Digitalstrategen, wir nehmen die am weitesten verbreiteten Betriebssysteme, und für die entwickeln wird die Apps. Weil irgendwann uft es sonst aus. Wir haben mehr als ein Dutzend Apps, wenn man auch alle In-App-Downloads dazu nimmt, kommen wir auf über 80 Apps, also das ist schon genug. Und wenn Sie das alles dann noch auf vier bis fünf Betriebssysteme ausrollen würden, dann kommen Sie in den Wald.	Beispiel für Priorisierung: Hier wurde bewusst entschieden, die Apps des Unternehmens nur für die am weitesten verbreiteten Betriebssysteme zu programmieren.
U 2	87	87	Sehr wichtig.	
U 3	103	103	Ja, ich sollte wissen, wo ich hinwill und was ich damit machen kann und welche Risiken ich da habe. Also das gehört da auch im Grunde noch mit dazu.	

U 4	91	91	Finde ich persönlich unwichtig. Also ich lasse andere entscheiden dass wir es tun, aber welche Kanäle, ob wir jetzt Flickr oder Pinterest nehmen oder Instagram, das diskutiere ich nicht mit anderen Abteilungen, das entscheide ich selber. Deshalb ist det für mich 3, wenn ich det so verstehe.	Die Grundsatzentscheidung für den Einstieg in soziale Medien wurde unter Einbeziehung höherer Hierarchiestufen getroffen, über die Auswahl der konkreten Kanäle entscheidet der Interviewpartner jedoch selbst.	
U 6	40	40	Also der strategische Leitspruch ist ‚Fokussierung statt Fragmentierung‘. Also wirklich an der Anzahl der Kanäle weniger, Content weniger, aber dafür besser, relevanter, ansprechender. Das kann man auf Channelside und Contentseite übertragen. Fokussierung des Contents auf diese relevanten, gut gemachten Seiten und Clusterung der Kanäle, dass es nicht so eine Landscape ist, die keiner mehr überschauen kann. Aber zu sagen, wir machen jetzt hier noch einen Kanal und da, und auch so in Kanälen zu denken, das ist totaler Quatsch. Würde ich nie empfehlen. Weil die Betreiber der Kanäle, die Companies, die dahinter stehen, die machen es natürlich so einfach wie möglich, einen Kanal aufzumachen. Die wollen ja auch an die Daten rankommen, mit denen sie dann das Geld verdienen. Nur aus Unternehmenssicht und für Budgetverantwortliche musst du natürlich bedenken, dass du für jeden Kanal, den du aufmachst, mindestens zwei Köpfe brauchst, um guten Content zu machen und die Community zu managen. Und das wird ja schnell auch mehr, wenn der Kanal wachsen soll. Und das wird halt super unterschätzt. Und deswegen sage ich, bündelt es lieber, macht die Kanäle richtig gut, und seid da, wo bei den Kanälen die Relevanz da ist. Also führt diese Befragung durch, investiert das Geld lieber mal da rein, und dann seid ihr in der digitalen Kommunikation viel erfolgreicher, als wenn ihr mit der Gießkanne unterwegs seid.	Die Onlinekommunikation des Unternehmens folgt dem strategischen Leitspruch ‚Fokussierung statt Fragmentierung‘.  Der Interviewpartner empfiehlt, in Befragungen zur Ermittlung der Nutzungspräferenzen der Zielgruppe zu investieren, anstatt Kommunikation nach dem Gießkannenprinzip zu betreiben.	
U 6	61	61	Und der andere Weg, wenn wir von der Kanalperspektive kucken, ist der, dass wir sehr häufig angerufen werden von Kollegen aus anderen Regionen, anderen Ländern, wo dann Kollegen im Marketing sitzen oder im Kundenservice und sagen, hey, ich will jetzt hier diesen Kanal aufmachen, einen italienischen Pinterest-Account oder einen südkoreanischen Twitter-Channel, so etwas ist Alltag bei uns. Und da haben wir einen Fragebogen entwickelt, den die Kollegen als ersten Step bekommen, und den bekommen sie auch erklärt, wenn sie Fragen haben. Da werden ganz simpel die einzelnen Schritte durchgegangen: Wer ist überhaupt deine Zielgruppe, woher weißt du, dass die auf diesem Kanal ist, was willst du überhaupt erreichen, wie viel Budget hast du für den Content... Also dieser Fragebogen rüttelt die Leute erst mal wach und sagt: Denke nicht vom Kanal her! Der Kanal ist immer easy... Wie ist das mit dem Vier-Augen-Prinzip? Gibt es in deinem Land Regulatorien, dass Content gespeichert werden muss? Denn es gibt Länder, da sagen die Regulatorien, wenn du eine Bank bist, muss jeder Inhalt gespeichert werden. Auch wenn es ein Tweet ist, in dem steht Happy Weekend, muss das gespeichert werden, zehn Jahre lang. Also es gibt wirklich solche Vorschriften. Und dann ist der Blick schon mal realistischer bei vielen, und dann füllen sie den in der Regel aus, und dann gehen wir in den Diskurs. Dann sagen wir, okay, schick es ein, und dann kucken wir uns das zusammen an, und dann können wir entscheiden, denn das ist die Hoheit laut Policy für Digital Communications, zu sagen, diesen Kanal genehmige ich, oder ich genehmige ihn nicht. Wenn ich sage, ‚Fokussierung statt Fragmentierung‘ muss ich ja auch etwas in der Hand haben, sonst kann ich das ja hier niemals durchmanagen in so einem Großkonzern.	Die Entscheidung über die Einführung von PR-Innovationen durch andere Abteilungen oder Tochterfirmen weltweit ist bei der Deutschen Bank klar geregelt. Die zentrale Abteilung für Onlinekommunikation entscheidet über die Einführung und muss jeden neuen Kanal genehmigen:	
U 7	50	50	Und die anderen Kanäle lagen ja einfach da. Google+ wollten wir machen, stärker noch, wir haben dann gesagt, erst mal aus Ressourcengründen, das was wir machen, machen wir vernünftig, Fokussierung, Blog, Facebook, Twitter und YouTube zusammenfassen – das war ja auch nicht ganz so leicht, weil wir unterschiedliche YouTube-Kanäle auch mal hatten. Das haben wir dann alles zusammengeführt. Ich hoffe, dass wir alles zusammengeführt haben, weiß ich im Moment gar nicht. Das war der Fokus, und wir haben gesagt, wir wollen erst mal da gut werden und das vernünftig machen. Und was wir jetzt an nächsten Schritten mit Kanälen tun werden, das steht für mich nicht im Fokus, sondern bei mir geht es eher um Konsolidierung, Durchschlagsstärke, Zusammenführung von unterschiedlichen Auftritten auf gleichen Kanälen. Das hat für mich eine viel höhere Relevanz. Gerade auf Facebook das Thema, was kann ich dort in der Kundenkommunikation tun, wie kann ich markenbildend und produktplatzierend so agieren, dass ich einen potenziellen Kunden nicht verschrecke. Welche Potenziale stecken in Facebook, und wie können wir diese Potenziale haben, das ist für mich sehr viel wichtiger als zu sagen, wir sind jetzt auch noch auf Google+ unterwegs oder was auch immer.	Auch dieses Unternehmen hat sich nach dem relativ späten Einstieg in Media aus Ressourcengründen für Fokussierung und Konsolidierung entschieden; einerseits, um auf den ausgewählten Kanälen Qualität zu gewährleisten: "wir haben gesagt, wir wollen erst mal da gut werden und das vernünftig machen"; andererseits existierten zum Zeitpunkt des Starts der offiziellen Corporate-Kanäle bereits zahlreiche Einzelauftritte auf Facebook und YouTube, deren Zusammenführung nach wie vor Ressourcen bindet.	
U 7	84	84	Also wir haben einfach gesagt, das machen wir jetzt so. Also da sind wir die Owner. Da brauchen wir nicht lange abzustimmen, wenn der Fokus auf Abstimmung liegt.	Die Entscheidung für die Einführung des Blogs wurde ohne Einbeziehung anderer Abteilungen getroffen.	
U 8	38	38	In Social sind wir, für ein konservatives B2B-Unternehmen, das wir in vielen Teilen sind, rechtzeitig dabei gewesen. Aber wir werden jetzt auch nicht die nächsten... Also, ich habe Periscope und alles auf meinem iPhone, wir wollen auch mit Periscope jetzt anfangen natürlich, ich habe auch noch Meerkat, aber ich glaube, das ist tot – aber wir sind auch da sicherlich nicht der First Mover. Klar, wenn wir sehen, mehr als drei Leute haben das, dann fangen wir auch an, uns Gedanken zu machen. Wenn wir sehen, dass es 3.000 Leute haben, dann wissen wir, dass wir was tun müssen – jetzt mal symbolisch gesprochen, nicht in echten Zahlen – und dann machen wir das auch.	Unternehmen verfolgt keine First Mover-Strategie in Bezug auf PR-Innovationen und wählt neue PR-Kanäle nach eher konservativen Kriterien aus - auch wenn die Kommunikationsabteilung über PR-Innovationen gut informiert ist:	
U 8	61	61	Wir haben ein Projekt 'Next Generation Workplace', da geht es um die Einführung von mobilem Arbeiten, iPhone, und so weiter, da ist in dem Steering Committee auch meine Kollegin aus der internen Kommunikation dabei, weil wir sagen, das hat ganz viel mit Mitarbeiterkommunikation zu tun. Wo erreiche ich denn meine Mitarbeiter, über welche Plattformen und Kanäle, heute noch, und welche sollten sie denn auch haben, um eben so etwas wie Kollaboration und Innovation zu leben. Und dann kommen natürlich noch mal die Leute von Group Legal dazu, die Datenschutzleute, die noch mal ganz andere Vorstellungen haben. Also WhatsApp ist natürlich keine reine Entscheidung der Kommunikationsabteilung. Wenn wir das cool finden, heißt das noch nicht, dass wir es jemals auf's iPhone bekämen oder das von unseren Datenschutzleuten freigegeben wird. Und das vielleicht auch aus gutem Grund.	Mehrere Abteilungen arbeiten bei der Entscheidung über PR-Innovationen zusammen, wie die Beispiele einer internen Kollaborations- und Kommunikationsplattform sowie von WhatsApp zeigen:	
U 9	90	90	Also diese Bewertung und Priorisierung muss vor allem bei mir in der Abteilung stattfinden. Ich gebe jetzt eine 1, aber tatsächlich weiß ich, was die Priorität ist, und ich bestimme auch, wie es funktioniert. Ich kommuniziere natürlich mit den betroffenen Abteilungen darüber, in dem Fall vor allem mit HR, macht mal das und das zuerst, das ist schon wichtig. Aber ansonsten ist das auch eher eine interne Abteilungsentscheidung.	Die Bewertung und Priorisierung von PR-Innovationen nimmt der Interviewpartner in Eigenregie vor.	
U 9	177	177	Also diese Grundsatzentscheidung ist schon wichtig, hopp oder top, man muss nicht auf jedes Pferd springen. Es ist vollkommen okay, als Unternehmen nicht auf allen Kanälen aktiv zu sein. Aber auf denen, auf denen ich aktiv bin, muss ich auch gut sein. Oder zumindest so gut, dass es vertretbar ist, dass ich da aktiv bin, sonst kann ich es lassen.	Fokussierung ist wichtig, um die Qualität des Engagements gewährleisten zu können.	
U 1	24	24	Social Media-Kanäle der Marken/Fachbereiche werden eigenständig verwaltet, müssen aber z.B. in eine Datenbank eingetragen werden. Eine Richtlinie dient als Klammer: Leitfaden, unter welchen Voraussetzungen Fachbereiche Social Media-Kanäle betreiben dürfen – es müssen Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, das sollte nicht der Praktikant sein; es muss eine Verantwortlichkeit auf Abteilungsleiterebene vorhanden sein; Kommentarmanagement und Krisenmanagement müssen geregelt sein; Prozesse müssen selbstständig geregelt sein; im Krisenfall muss die Unternehmenskommunikation eingeschaltet werden (Krisenfall liegt vor, wenn Kommentare den Kanal verlassen und von Medien oder Blogosphäre aufgegriffen werden), dann darf nur noch in Abstimmung mit der Unternehmenskommunikation geantwortet werden.	Hier werden die Social Media-Kanäle der einzelnen Marken bzw. Fachbereiche eigenständig verwaltet, allerdings gibt es dafür verbindliche Richtlinien (z. B. ausreichende Kapazitäten, Verantwortlichkeit auf Abteilungsleiterebene, Sicherstellung von Kommentar- und Krisenmanagement) und alle Auftritte müssen in eine zentrale Datenbank eingetragen werden.	
<b>2.5.3 Entscheidungsvorlage für das Management erstellen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	57	57	[formale Entscheidungsvorlage] Habe ich noch nie gemacht.		
A 3	78	78	[formale Entscheidungsvorlage] Die haben da in der Regel keine konkrete Vorstellung von. Also formal. Die sagen einfach nur, wir machen das. Machen Sie uns einen groben Kostenplan. Und das ist ja das Problem mit den mangelnden KPIs. Das sind in der Regel Bauchentscheidungen. Kann ich nur eine mittlere Priorität geben. Die werden sich aus ganz anderen Motivationen dafür entscheiden.	Ein grober Kostenplan reicht den Kunden meist als Entscheidungsvorlage aus, oft werden Einführungsentscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen.	
A 2	83	83	[Formale Entscheidungsvorlage] Ja, ist klar. Das kann ein Angebot sein, das unterschrieben wird.		
A 5	84	84	Naja, [lacht] Ich geb mal eine 2. Ich bin diplomatisch.		
U 1	91	94	<i>I: Wie viel Konzept gab es denn für Ihren Blog?</i> Ein Konzept. Eine Präsentation, 10 Seiten Power Point, mehr nicht. <i>I: Und das war überzeugend?</i> Ja, das war ja erst mal als Projekt für ein Jahr angelegt. Wir kucken, ob es geht. Dieses Konzept wurde nur innerhalb der Kommunikation vorgestellt, und der Kommunikationschef hat dann an den CEO eine Notiz geschrieben, dass wir am 16.10. mit dem Blog starten, und das Konzept hinten dran gehängt.	Bei der Einführung des Blogs reichte eine zehnteilige Konzeptpräsentation als Entscheidungsvorlage für den CEO aus.	
U 2	88	88	Sehr wichtig.		
U 3	104	104	Ja, mei. Da lief sehr viel auf dem informalen Weg. Es hilft natürlich, wenn man eine formale Entscheidungsvorlage hat. Ja schon, eine Eins.	Einführungsentscheidungen können auch informal ablaufen.	
U 4	92	92	Ja, das muss man machen. Leider. Muss man.		
U 5	64	64	Hat es übrigens bei uns gegeben. Natürlich.		
U 6	60	60	Also das muss man sich wirklich vorstellen wie einen Pitch. Also wie in einer Agentur. Also Inhouse-Kreativität und Inhouse Agency sind wir halt auch ein Stück weit.		
U 7	85	85	Ja, das haben wir mal geschrieben.		

U 9	93	93	Ich gebe eine 2, manchmal ist das aber auch eine 3. Wenn ich jetzt einen neuen Kanal einführe, wenn ich Instagram einführe, frage ich das Management nicht, das mache ich einfach. Wenn ich jetzt einen großen neuen eigenen Corporate Blog mache, der große finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen hat, sage ich dem Management schon mal vorher Bescheid. Je nachdem, welche Ressourcen es frisst. Also das kommt tatsächlich auf das Projekt selbst an.	Wie formal die Einführungsentscheidung abläuft hängt vom Umfang und Aufwand der betrachteten Innovation ab.	
U 2	45	45	Dann gibt es einen Projektplan, und der wird dann in Kaskaden weitergeleitet bis an die Geschäftsführung, und die sagt dann, ja, lohnt sich oder lohnt sich nicht. Gibt's einen Projektplan, was das Ganze kosten soll, und dann wird das entschieden, ob das eingeführt wird oder nicht.	Entscheidungsvorlagen für das Management sind hier Standard bei der Einführung von PR-Innovationen.	
<b>2.5.4 Zustimmung des Managements einholen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	58	58	[Zustimmung des Managements] Das auch nicht, also das machen die dann. Und hier würde ich raten, dass es 1 ist		
A 1	59	62	<i>I: Aber das ist wirklich nur eine interne Sache. Also Sie bereiten nicht die Entscheidungsvorlagen vor... Also doch, Präsentationen für die Entscheider schon. Eigentlich immer. Aber wie das dann formal intern abläuft, dass die sich bestätigen, dass das jetzt gut oder richtig ist... Ich weiß auch gar nicht, ob das ist. Meistens ist das nur ein ja, und per E-Mail nachbestätigen. I: Aber keine so formale Entscheidung. Wäre mir jetzt nicht bekannt, aber vielleicht ist das in manchen Unternehmen so.</i>		
A 5	87	89	Also, ich muss mich wiederholen, es kommt wirklich darauf an. Wenn wir hier über Mittelständler reden, zum Beispiel bei der letzten Frage nach der Einführungsentscheidung, da ist es oft so, dass alles vorgelegt werden muss. Weil die Abstimmungswege viel kürzer sind und die Kommunikationsabteilung auch viel kleiner ist. <i>I: Und die nicht selber so viel entscheiden können?</i> Genau, es kommt immer darauf an, wie viel Entscheidungsspielraum man hat. Bei anderen sieht es so aus, ja, das machen wir natürlich, da brauchen wir mit keinem drüber reden. Oftmals gibt es auch Business-Ziele, weil mittlerweile weiß jeder, wie wichtig Digital und Social ist, und da wird dann auch offiziell gesagt, okay, ab jetzt 40 Prozent unseres Marketing-Budgets muss in digitale Kanäle fließen, oder nicht. Also da gibt es auch oftmals Vorgaben vom Management, das ist total unterschiedlich. Und natürlich, wenn man so eine Vorgabe schon hat, dann beschäftigt man sich definitiv mit neuen Plattformen und mit Innovationen.	Beobachtet bei seinen Kunden, dass der Entscheidungsspielraum der Kommunikationsfunktion bezüglich der Einführung von PR-Innovationen von der Größe der Unternehmen und auch der Kommunikationsabteilungen abhängt:  Bei größeren Unternehmen kann die Kommunikationsfunktion im Rahmen ihres Budgets oft recht autonom entscheiden.	
U 1	88	88	1. Ja, eigentlich brauche ich ein sichtbares Management-Commitment. Das hatten wir nicht, das war das Blöde. Unser CEO hat nicht kommuniziert, dass wir jetzt ein Corporate Blog haben, und dass er dahintersteht. Und viele haben sich nicht getraut, weil sie gesagt haben, ich weiß nicht, ob der CEO will und mein Chef... Ich hab da noch nie was von gehört. Deswegen finde ich das wichtig, dass man sich das einholt, und zwar sichtbar einholt. Das heißt, andere müssen das sehen. Das heißt, mit einem Vorwort oder Eröffnungspost vom Management. Dann weiß sofort jeder, aha! Sonst, wenn man einfach nur startet, heißt es, da muss ich erst meinen Chef fragen, ob ich überhaupt bloggen darf.	Ein sichtbares Commitment des Managements für eine PR-Innovation wie zum Beispiel einen Corporate Blog hält der Interviewpartner für sehr wichtig: Bei der Einführung des Blogs in seinem Unternehmen gab es ein solches sichtbares Commitment nicht, was zu Startschwierigkeiten führte:	
U 4	99	99	Das is super wichtig. In einem Laden wie unserem haben Sie eine Chance. Wenn Sie da verkacken, und die Entscheidung ist nein, dann brauchen Sie ein Jahr nicht mehr kommen. Und das ist sauwichtig, die Leute zu überzeugen und sich zu überlegen, was sitzen da für komische Vögel, was haben die für einen Background, mit welchen Buzzwords kann ich die erreichen. Und dann muss ich mir überlegen, wer hat da die Hoheit in diesem Gremium, und wie kann ich die Leute gewinnen. Das ist das A und O. Und dann haben Sie aber das Top-Management hinter sich.	Die Zustimmung des Managements war für die Einführung des Corporate Blogs Voraussetzung. Die Gelegenheit dazu bietet sich nur selten und muss daher gut vorbereitet werden.	
U 5	26	26	Und, darauf bin ich auch stolz, wir haben uns etwas getraut, was sich meines Wissens noch kein anderes Unternehmen in Deutschland getraut hat: Wir machen eine Werbekampagne, und wir erlauben dir, uns zu antworten. Wir machen ein Fenster auf. Das war eine mutige Entscheidung, und da waren wir auch nicht eing. Da haben nicht alle gesagt, ja super, sondern es wurde schon gefragt: Werden wir das verkraften? Wie gehen wir damit um? Und da hat eben die Unterstützung des Vorstands eine wichtige Rolle gespielt. Der gesagt hat, traut euch mal und macht mal. Also es war klar, ich mach jetzt hier nicht das Ding, und übermorgen bin ich entlassen. So ist das entstanden.	Die Unterstützung des Vorstands war die entscheidende Voraussetzung für den Schritt in die sozialen Medien und insbesondere dafür, diese großangelegte Kampagne zu wagen:	
U 5	65	65	Ja, haben wir natürlich auch eingeholt.		
U 5	114	114	Mag jetzt komisch klingen, aber ich würde sagen, unser Erfolgsfaktor lag wirklich darin, dass wir einen völlig unerschrockenen Vorstand haben, der keine Angst hatte, was jemand von außen über ihn sagen könnte. Der einfach gesagt hat, macht einfach mal. Das ist ja auch wichtig, ein Vorstand muss einem ja auch den Rücken frei halten, also wenn das schiefgeht, dann kann er sich nicht hinstellen und sagen, ach, was meine Marketing-Leute da gemacht haben weiß ich nicht.		
U 6	60	60	Und als ich dann so weit war, dass ich was zeigen konnte, ist es fast wie so ein Agentur-Pitch gewesen, dass ich damit natürlich zum Senior Management gehe und sage, hier, das habe ich herausgefunden, das sind meine Vorschläge, wie wir die Ziele erreichen können. [...] Und dann hat das Senior Management gesagt, okay, du hast das Budget, liefere uns so schnell es geht die ersten Ergebnisse und Analysen.	Das Einholen der Zustimmung durch das Management lief wie ein Agentur-Pitch ab:	
U 7	86	86	Ja, eine Zustimmung grundsätzlich braucht man.		
U 9	53	53	Also diese Abwägung gibt es immer, und wenn ich von etwas überzeugt bin, als derjenige, der verantwortlich ist dafür, dann pushe ich es auch voran und stelle es vor bei unserem Team-Meeting. Und wenn es eine ganz große Sache ist, also zum Beispiel eine neue App, dann spreche ich auch noch mit dem Vorstand darüber, die aber in der Regel das Go geben und dann machen wir das auch und dann ist das halt so. Aber es kommt schon sehr auf meine eigene Einschätzung an.	Vorstand wird nur bei großen Projekten in die Entscheidung über die Einführung einer PR-Innovation einbezogen. Bei weniger aufwändigen Innovationen beschränkt die Einführung auf die Kommunikationsabteilung oder auch nur auf den Interviewpartner.	
U 9	96	96	Also man muss immer überzeugen, über das, was man macht, und man muss immer Rechenschaft ablegen, und diese Analyse ist schon elementar. Aber als Kommunikationsabteilung hat man es bei den Leuten, die nichts mit Kommunikation zu tun haben, auch immer schwer, das heißt, man begründet besser, was man macht, lieber einmal zu viel. Weil wir sind ja die, die reden, nicht die, die produktiv sind und direkt an der Wertschöpfung sitzen.	Auch wenn die Zustimmung des Managements nicht in jedem Fall erforderlich ist, muss die Kommunikationsfunktion im Zweifel ihre Einführungsentscheidung begründen können.	
U 9	93	93	Ich gebe eine 2, manchmal ist das aber auch eine 3. Wenn ich jetzt einen neuen Kanal einführe, wenn ich Instagram einführe, frage ich das Management nicht, das mache ich einfach. Wenn ich jetzt einen großen neuen eigenen Corporate Blog mache, der große finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen hat, sage ich dem Management schon mal vorher Bescheid. Je nachdem, welche Ressourcen es frisst. Also das kommt tatsächlich auf das Projekt selbst an.		
A 4	137	140	<i>Wird das höhere Management denn überhaupt noch mit der Entscheidung befasst, wenn jetzt noch weitere Social Media-Kanäle eingeführt werden sollen, oder ist das nur beim Eintritt in die Social Media-Kommunikation so?</i> Ja, der Eintritt ist ganz groß. Und dann, ob jetzt noch ein Kanal dazukommt, pff... Völlig egal. Chef, wir machen jetzt auch Instagram. Ja okay, was ist denn das. Ist so mit Bildern. Ja gut, macht mal. Und fertig ist die Laube. Das geht dann ganz informell. Oder es kommt die Frage, kostet das dann mehr? Ne, ist im Budget. Ja dann ist ja gut. <i>I: Also große schöne Präsentationen vor dem Management, damit die ihr Okay geben, gibt es dann wahrscheinlich auch nur am Anfang...</i> Ganz am Anfang, ja ja. Das ist so bisschen wie der große Bruder – Facebook, Twitter, die so aus dieser Zeit, die müssen wie die großen Brüder erst mal erkämpfen, dass sie bis 10 Uhr rausdürfen, und bei den kleinen Brüdern heißt es dann, ja, darfst auch bis 10 raus.	Zustimmung des Managements ist bei der Einführung der ersten Social Media-Anwendungen am kritischsten, die Einführung weiterer Kanäle läuft dann oft weniger formell ab:	
U 2	94	95	<i>Und wenn Sie jetzt noch zusätzliche Kanäle bespielen wollen, wie hoch ist diese Entscheidung jetzt noch aufgehängt?</i> Das geht auf Ressortleiter-Ebene. Und wenn da Kosten entstehen, muss man sowieso die Querschnittsfunktion oder den Fachbereich im Haus fragen, wer dann für die Kosten aufkommt.	Einführung neuer Social Media-Kanäle läuft nach wie vor über die Ressortleiter-Ebene, die Übernahme von anfallenden Kosten wird separat geklärt. Der Interviewpartner hält es für sehr wichtig, die Geschäftsführung bei Einführungsentscheidungen mitzunehmen.	
U 2	89	90	Sehr wichtig. Auch wichtig. Immer die Geschäftsführung mitnehmen.		
U 4	192	192	Die Entscheider hinter sich kriegen, das ist in einem Laden wie unserem das Schwierigste. In einem Start Up wirst du von deinem Management geprägt, das zu tun, und wenn du es nicht tust, hast du Probleme. Bei uns ist es umgekehrt. Wir müssen das Management prügeln, das ist so. Da sitzen halt tendenziell eher alte Herren. Also das war eigentlich die größte Herausforderung.		