

Bernhard Jodeleit

Social Media Relations

**Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und
Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0**

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



dpunkt.verlag

Bernhard Jodeleit
b@jodeleit.com

Lektorat: Dr. Michael Barabas
Glossar: Christoph Ecken, Heidelberg
Copy-Editing: Annette Schwarz, Ditzingen
Illustration im Buch und Idee Titelgestaltung: Petra H. Knoop
Herstellung: Nadine Thiele
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: Media-Print Informationstechnologie, Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86490-014-3

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2013
Copyright © 2013 dpunkt.verlag GmbH
Ringstraße 19 B
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

1	Vom Pressesprecher zum Kommunikationsmanager	1
	Eingefahrene Strukturen zwischen Journalismus und PR	2
	Eine neue Zeit hat begonnen	4
	Hierarchische Kommunikationsphilosophien haben keinen Bestand mehr	4
	Vom Solisten zum Dirigenten, vom Golfmatch zum Teamsport	6
	Web-2.0-Know-how in die Unternehmenskommunikation holen	8
	Neue Schnittstellen zwischen Marketing und PR	10
	Viele offene Fragen rund um Monitoring, Strategie und praktische Werkzeuge	13
	Kommunikative Unfälle durch strategisches Vakuum	15
	Flexible Strategien für Einzelkämpfer	17
2	Von Risiken und Nebenwirkungen	19
	Guerilla-Aktivitäten im Social Web verstoßen gegen PR-Kodizes	20
	Fehlende Gesamtstrategie als Fallstrick	25
	Wenn Unternehmen einfach drauflostwittern	27
	Kommunikative Naturtalente: Bewundern ja, Kopieren nein	28
	Nicht einfach hineinplatzen	28
	Warum juristisches Vorgehen kontraproduktiv ist	29
	Greenwashing hat kaum noch eine Chance	31
	Risiken für den Einzelnen	33

3	Welche Chancen sich bieten	37
	Der Marke ein Gesicht geben	37
	Auch Ihre Arbeitgebermarke wird profitieren	39
	Personal Branding betreiben	39
	Kreatives Potenzial schöpfen	40
	Partnerschaften entwickeln	41
	Medienarbeit und Agenda Setting beflügeln	42
	Das Marketing unterstützen	45
	Interview: Wie ein Anwalt Social Media für sich nutzt	48
4	Beginnen Sie mit der Bestandsaufnahme	53
	Den internen Dialog fördern	54
	Kommunikation wird demokratischer – übernehmen Sie die Führung	55
	Externe Basisanalyse	56
5	Social Media Guidelines	61
	Transparenz und Vertraulichkeit als Grundwerte	66
	Wie großzügig können faire Guidelines sein?	67
	Hilfestellung statt Vorschriften	69
6	Social Media Monitoring als Ausgangspunkt	77
	Das Web im Blick zu behalten, muss nichts kosten	79
	Die Blogosphäre täglich im Blick	82
	Twitter-Monitoring ohne Twitter-Account	83
	Monitoring nach Maß	85
7	Auf dem Weg zur ganzheitlichen Strategie	89
	Stärken und Schwächen analysieren	90
	Ziele festlegen	92
	Definieren Sie Ihre eigenen Ziele!	93
	Mit wem möchten Sie in Dialog treten?	95
	Bestehende Personal-Branding-Strategien berücksichtigen	98
	Bedürfnisse und Fähigkeiten einplanen	99

	Zeitbedarf und Engagement berücksichtigen	100
	So gestalten Sie interne Strategieworkshops	101
	Fahrplan und Versicherung: Das Strategiedokument	104
8	Mit Corporate Blogging Themen setzen	107
	Wie Sie Bedenken aus dem Weg räumen	108
	Internes Blogging für Training und Kreativität	112
	Ein Blog muss für die Autoren leicht bedienbar sein	113
	Ihr Blog-Themenplan – Starthilfe und Schaltstelle	117
	Blogger Relations in der externen Unternehmenskommunikation . .	118
9	Twitter in der Unternehmenskommunikation	121
	Selbstreferenzielles Twittern führt zu Desinteresse	122
	Twitter als niederschwelliges, asymmetrisches Social Network	123
	Reichweite zählt eben doch	124
	Dialoge von Mensch zu Mensch – und alle Welt liest mit	125
	Community-Feedback: Wenn Sie gelistet werden	127
	Twitter-Reichweite aufbauen – aber wie?	127
	Die Zielgruppenperspektive einnehmen	128
	Seriöse Wege zum Reichweitaufbau	131
	Tools für optimales Twittern	134
	Twitter-Clients: Software für den täglichen Dialog	134
	Tools für Follower Management	138
	Autofollowing sorgt für böse Überraschungen	144
	Den eigenen Einfluss messen	145
	Twitter und die Sicherheit	151
	Wie Sie mit Spam umgehen	152
	Die Schnelligkeit und die Selbstreinigungseffekte von Twitter	154
	Microblogging in der internen Unternehmenskommunikation	155
10	PR mit Facebook, Xing und Google+	157
	Xing als Recherchewerkzeug	158
	Das Potenzial von Xing-Gruppen	161
	LinkedIn jetzt generalüberholt	165

	Facebook: Unverzichtbar?	166
	Facebook ist der Härtestest für Ihre Social Media Guidelines	171
	Facebook-Seiten und -Gruppen nutzen	173
	Was hinter Google+ steckt	176
11	Weitere Außenposten in Social Networks	181
	Mit Marktforschung, Umfragen und Kundendaten Zielgruppen finden	182
	Bisher brachliegende Inhalte für Social Media Relations in Außenposten nutzen	183
12	Ihre Website ist das Herzstück	187
	Wie Sie eine interaktive Website ohne kompletten Neuanfang aufsetzen	189
	Corporate Blogs als zentrale Web-2.0-Website	191
	Social Media Newsrooms als Managed Service	196
	Inhalte auf mehreren Plattformen verwenden	200
13	Wie Sie mit Distributed Conversations umgehen	205
	Die Vielfalt der Diskussionsplattformen bedeutet für Unternehmen Kontrollverlust	206
	Machen Sie sich fit für Distributed Conversations	208
14	Kombinieren Sie online und offline, virtuell und real	211
	Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit	212
	Online-Geschäftskontakte offline treffen	212
	Eine starke Kombination: Social Media und Events	214
	Verbindungen und Vertrauen schaffen	217
	Virale Ausbreitung ist oft ein Mythos	218
15	Mit Social Media Krisen meistern	221
	Auf Krisen vorbereiten – aber wie?	223
	Loseblattsammlung oder Krisenhandbuch?	224
	Krisenfrüherkennung mit Issue Scoring	225
	Relevanz, Reichweite und Dynamik von Kritik	226
	Szenariomanagement	228
	Interview: Wie wirken Shitstorms auf Marken?	232

	Das Problem sitzt fast immer am Bildschirm	236
	Nicht auf jeden Angriff antworten	241
	Fallbeispiel Jako:	
	Von der Kritik eines Bloggers zum medialen Debakel	242
	Reichweite bringt nicht nur Freunde	243
	Wenn online nichts mehr geht: auch mal zum Hörer greifen	245
	Heute unsichtbar, morgen in den Google-Suchergebnissen	247
16	Konvergenz statt Kampagne	251
	Augenhöhe statt Kampagne	253
	Community Management mit einbeziehen	254
	PR hat die Dialogkompetenz nicht gepachtet	254
	Kampagnen frühzeitig integriert planen	255
17	Blick in die Zukunft: Mobile Social Media Relations	257
	Mobile soziale Anwendungen schaffen den Durchbruch	258
	Tweets, Checkins, Fotos – die Landkarte erhält eine Metaebene	260
	Geo- und nähebasiertes Social Networking wird die Gesellschaft verändern	262
	Wo bleibt der elektronische Messeplaner mit Social Networking fürs Smartphone?	265
	Lokale Viralkampagnen und Augmented Reality	267
	Human Augmentation seit 2009 in Gartners Hype Cycle	270
	Interviews	
	Social Media Relations bei Coca-Cola Deutschland	275
	Vorzeigeprojekt Daimler Blog – ein Interview mit Uwe Knaus	279
	Glossar	285
	Begriffe	285
	Produkte/Dienste	291
	Index	295

Interview: Wie ein Anwalt Social Media für sich nutzt



Dr. Carsten Ulbricht von der Stuttgarter Kanzlei Diem & Partner nutzt seit 2007 Social-Media-Plattformen zur Pflege seiner Reputation als Experte in Fragen von Web 2.0 und Recht. In seinem Blog www.rechtzweinnull.de veröffentlicht er regelmäßige Fachbeiträge.

Frage: Herr Dr. Ulbricht, Sie nutzen Social-Media-Seiten seit mehreren Jahren professionell, mit welchen Zielen?

Dr. Carsten Ulbricht: Angefangen habe ich im Jahr 2007 mit meinem Blog »Web 2.0, Social Media & Recht«, in dem ich, seinerzeit primär aus privatem Interesse, versucht habe, rechtliche Fragen in den sozialen Medien zu besprechen und erläutern. Es ging damals in erster Linie darum, mich mit anderen Bloggern, die über ähnliche Themen berichten, zu vernetzen und auszutauschen. In 2007 gab es so gut wie keine Blogs von Rechtsexperten, die sich mit entsprechenden Themen auseinandergesetzt haben. Insoweit fand ich es damals spannend, diese Lücke entsprechend zu füllen.

Wie zentral ist die Rolle, die Ihr Blog dabei heute spielt?

Das Blog spielt bei meiner Aktivität in den sozialen Medien die zentrale Rolle. Es ist für mich mein »Turm in der Schlacht«, in dem ich sämtliche wesentlichen Inhalte veröffentliche. Blogs genießen aus meiner Sicht einige wichtige Vorteile gegenüber Twitter, Facebook und Co. Das Blog ist mein »eigenes Haus«, in dem mir sowohl gestalterisch als auch inhaltlich wenig Grenzen gesetzt werden. Darüber hinaus haben Blogs auf ihrer Technologie besondere Vorteile im Hinblick auf Suchmaschinenoptimierung. Wer sich mit einem inhaltlich positionierten Blog nachhaltig mit bestimmten Themen beschäftigt, wird aus meiner Sicht früher oder später auch die entsprechende Relevanz im Internet und über Suchmaschinen gewinnen. Insoweit dient mir mein Blog zwischenzeitlich nicht nur zur Publikation von Inhalten und zum Austausch, sondern auch als Marketinginstrument. Hierüber bin ich als Experte für rechtliche Themen in den sozialen Medien positioniert, werde aufgefunden und auch von weiteren Multiplikatoren identifiziert. Zahlreiche Presse- und Vortragsanfragen sind über das Blog entstanden.

Ist das Blog Ihr »persönliches Blog«, also ein rein privates Projekt?

Nein, so kann man das wohl nicht sagen. Natürlich »gehört« mir das Blog, es dient allerdings nicht primär dem privaten Austausch, sondern natürlich der Positionierung als Rechtsanwalt und damit am Ende des Tages dem Marketing und der Akquisition.

Twitter ist für Sie ebenfalls ein wichtiger Kanal, weil ...?

Twitter ist ein geniales Werkzeug zur Verbreitung von Inhalten. Als niedrigschwelliges und zudem asynchrones Werkzeug bietet es viele Möglichkeiten, sich leichter ein Netzwerk im Internet aufzubauen. Zahlreiche Male habe ich erlebt, dass die Inhalte meines Blogs, die ich natürlich dann auch auf Twitter verbreite, gerade über diesen Kanal weiterverbreitet werden und dadurch eine erhöhte Aufmerksamkeit erzielen.

Welche Rolle spielt das Blog für die Kanzlei, in der Sie arbeiten?

Neben der Wahrnehmung meines Referats und der rechtlichen Themen, die ich bearbeite, hat das Blog auch zu einer Steigerung des Renommées der gesamten Kanzlei beigetragen. Über das Blog und die Beschäftigung mit entsprechenden Themen wird die Kanzlei insgesamt als innovatives Unternehmen wahrgenommen. Zwischenzeitlich zeigen sich auch erste Erfolge im Hinblick auf das sogenannte → Employer Branding ab, sprich: die Wahrnehmung als Arbeitgebermarke. Allein im letzten Jahr haben uns einige Bewerbungen von Referendaren und Anwälten erreicht, die sich wegen der inhaltlichen Positionierung ihres Blogs bei uns in der Kanzlei beworben und für eine entsprechende Beschäftigung interessiert haben.

Wie intensiv ist der Zeitaufwand?

In meinem Blog versuche ich zwei bis drei Mal im Monat einen Beitrag einzustellen. Dabei verfolge ich den Grundsatz: Qualität geht vor Quantität. Es geht mir also nicht darum, möglichst viele Inhalte in möglichst kurzer Zeit zu publizieren, sondern qualitativ hochwertige Beiträge zu schreiben. Dies erfordert selbstverständlich etwas Zeitaufwand und etwas mehr Beschäftigung in die Tiefe der rechtlichen Praxis. Für einen Blogbeitrag schätze ich einen Aufwand von zwei bis drei Stunden. Dies lässt sich bei zwei bis drei Beiträgen im Monat aber gut darstellen. Zudem erwachsen viele Blogbeiträge aus meiner täglichen Arbeit und der Erfahrung mit der Beschäftigung mit entsprechenden Themen. Twitter, Facebook und andere Kanäle laufen mehr nebenher. Hierfür könnte ich keinen konkreten Zeitaufwand schätzen.

Hatten Sie sich eine Strategie zurechtgelegt?

Im Jahr 2007 gab es noch sehr, sehr wenige Rechtsanwälte, die sich Blogs als zentrales Marketinginstrument, zudem mit diesem thematischen Fokus, gewählt hatten. Insoweit bin ich auch mit keiner konkreten Strategie hergegangen, sondern habe mich ganz im Sinne »learning by doing« in dieses Medium gestürzt. Tatsächlich haben sich aber relativ schnell erste Lernerfolge eingestellt. Man merkt, wie man sich mit weiteren interessierten Kreisen vernetzt, und lernt insbesondere durch das Feedback, zum Beispiel durch Kommentare, welche Inhalte interessant sind und wie Anwälte ihre Sprache gestalten müssen, damit die Inhalte nicht nur relevant, sondern auch verständlich sind. Leider verlieren sich bis heute viele Anwälte in der juristischen Fachsprache. Das Blog hat mir unter anderem beigebracht, auch juristisch komplexere Sachverhalte möglichst laienverständlich zu erklären. Dies halte ich für ein zentrales Marketinginstrument.

Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?

Ehrlich gesagt finde ich den Weg, den ich gegangen bin, sehr gut. Im Jahr 2007 war noch genug Zeit, sich selbst auszuprobieren und zu lernen – auch ohne externe Hilfe wie zum Beispiel über Agenturen. Ein solches »learning by doing« sorgt dafür, dass man sämtliche Erfahrungen auch am eigenen Leib macht und somit auch ein Gefühl für den Umgang mit den sozialen Medien gewinnt. Das hilft mir auch in der Beratungspraxis, weil meine Mandanten erkennen, dass ich die Tools der sozialen Medien verstehe und »lebe«. Wie bereits zu Beginn bin ich auch heute der Auffassung, dass gerade im juristischen Bereich Qualität vor Quantität geht. Auch insoweit würde ich also nichts ändern. Sollte ich heute noch einmal starten, würde ich möglicherweise Facebook zu einem noch integrativeren Bestandteil meines Blogs machen. Das sehe ich aber nur als Optimierung und nicht als notwendige Strategie.

Glauben Sie, dass es heute erneut leicht erfolgversprechend wäre zu starten? Oder ist die Konkurrenzdichte von Web-2.0-Rechtsexperten inzwischen zu hoch?

Tatsächlich haben zwischenzeitlich zahlreiche Anwälte unterschiedlicher Rechtsgebiete die sozialen Medien und insbesondere auch Blogs als Marketinginstrument für sich entdeckt. Insoweit dürfte es heute schwieriger sein, sich inhaltlich zu positionieren und eine geeignete Nische zu identifizieren, die einerseits klein genug ist, eine Expertenstellung zu erreichen und gleichzeitig groß genug ist, eine entsprechende Zielgruppe zu haben.

Drei Tipps für Menschen, die sich als Experten im Social Web positionieren möchten?

Aus meiner Sicht sind nachhaltiges Engagement, authentische Kommunikation und Identifikation einer ausreichenden Nische zentrale Erfolgskriterien.

Die drei wichtigsten rechtlichen Tipps für Unternehmen im Social Web?

Unternehmen sollten zeitnah damit anfangen, bei ihren Mitarbeitern eine hinreichende Medienkompetenz aufzubauen. Dazu sind Social Media Guidelines, die auch die rechtlichen Implikationen entsprechend abdecken, aus meiner Sicht essenziell. Für die eigenen Aktivitäten in den sozialen Medien sollten Unternehmen die formalen Anforderungen, wie insbesondere die Impressumspflicht beachten, die urheberrechtlichen Grundlagen kennen und schlussendlich auch die jeweiligen Nutzungsbedingungen der eingesetzten Plattformen beachten, wie zum Beispiel die »Facebook Terms of Service«.

15 Mit Social Media Krisen meistern



Krisenkommunikation.

Heute früh war es so weit. Ich habe einen Shitstorm aus nächster Nähe erlebt. Beteiligt: fünf Kaffeelöffel Lavazza, ein italienischer Espressokocher für die Herdplatte, zwei Menschen mit einem Plan – Frühstück machen – und Aktionismus gepaart mit mangelhaften Abstimmungsprozessen. Ergebnis: blitzblank grundgereinigte Küche nach zwei Stunden Putzen, Schrubben, Saugen und leisem Fluchen. Vorausgegangen war eine waschechte Explosion mit raketentypisch abgehendem Filtersieb, bei der glücklicherweise niemand verletzt wurde.

Was war passiert? »Warum sabbert das denn so, das scheint nicht richtig dicht zu sein.« Kurze Ratlosigkeit. Den Espressomacher vom Herd genommen. Zehn Sekunden später: »Hast du auch Wasser reingemacht?« und, die Antwort nicht wirklich abwartend, der Griff zum Haltegriff, mit dem das Ding entriegelt wird. Bumm. Küche komplett koffeinisiert, Tapete und Frühstücksbrot inklusive.

Es ist kein Zufall, dass ich ausgerechnet an einem solchen Tag den Impuls habe, dieses Kapitel – Krisenprävention – zu überarbeiten und nicht irgendein

anderes. Zu viele Parallelen zwischen der explosiven Kaffeestory und einer Social-Media-Krise. Zum einen der hohe Druck im Kessel, bewusst aufgebaut. Wie bei den Marken, die ihren Ziel- und Dialoggruppen durch → Community Management und Social-Media-Dialog vorgaukeln, stets ansprechbare Gutmenschen zu sein, die gut mit Kritik und brenzlichen Situationen umgehen können. Die damit Erwartungsdruck aufbauen. Zum anderen die explosionsartige Eskalation der Situation, weil zwei oder mehrere Akteure, die eigentlich an einem Strang ziehen, sich verzetteln und ihre Schritte zur Konfliktlösung nicht aufeinander abstimmen. Schon hat man den Salat!

Mancher Leser wird sich an dieser Stelle fragen: Lassen sich solche alltäglichen Situationen tatsächlich auf Krisenkommunikationsstrategien übertragen? Meine feste Überzeugung ist: absolut. Ein gutes Vergleichsfeld sind auch Situationen im Straßenverkehr. Nach fast 30 Jahren Erfahrung als Autofahrer mit zwischenzeitlich 11 und aktuell (Stand Juli 2012) wieder 0 Punkten in der Flensburger Kartei kommen mir auch diesbezüglich jede Menge Beispiele in den Sinn. Eine Vollbremsung und ein Ausweichen rechts runter von der Fahrbahn wegen auf der eigenen Fahrbahnseite entgegenkommender Überholer, die ich ohne Fahrsicherheitstraining so konsequent womöglich nicht durchgezogen hätte. Oder die kaputte Alufelge wegen zu hektischen Platzmachens für einen sich von hinten nähernden Krankenwagen – da war ich zu korrekt und zu wenig bedacht, unverhältnismäßig. Drei Sekunden mehr Zeit hätten mir ein paar Hundert Euro Schaden erspart.

Will sagen: Es geht um das Vorbereitetsein auf mehreren Ebenen. Wer in akuten Krisensituationen angemessen reagieren möchte, muss sich im Vorfeld darauf eingestellt, die Abwägung trainiert, sich dafür Kriterien zurechtgelegt haben. Man weicht nicht nach rechts in den Wald aus, wenn ein Reh auf der Fahrbahn steht und eine Bremsung nicht mehr ausreicht. Man risikiert indessen durchaus einen Sachschaden am eigenen Fahrzeug, wenn sich dadurch ein Frontalcrash vermeiden lässt. Manchmal gehört zu verantwortungsvollem Handeln auch, einzelne Regeln zu verletzen, wenn dies einem großen, übergeordneten Zweck dient. Auf der anderen Seite kann es sinnvoll sein, eigene Rechtspositionen nicht konsequent durchzusetzen, wenn dies opportun ist.

Gerade hier können Unternehmen mitunter nur gewinnen, wenn sie taktisch einmal fünf gerade sein lassen. Ein Beispiel aus der Praxis: Stellen Sie sich vor, eine Consumer-Marke, die bei Kritikern als kapitalistisch verschrien ist, plant die Veröffentlichung eines emotionalen TV-Spots. Botschaft des Werbefilms ist, das Glas sei nicht halb leer, sondern halb voll. Heile Welt. Man dürfe doch ohne Weiteres die positiven Seiten des Lebens in den Vordergrund stellen. Schon im Vorfeld ist absehbar, dass Kritiker den Werbespot parodieren und durch den Kakao ziehen werden. Klar, dass es genauso auch kommt. Logischerweise kommt jetzt die Rechtsabteilung ins Spiel: Für die Juristen ist offensichtlich, dass das Maß voll ist. Die Kritiker haben ihren Kaffeekessel auf der Herdplatte. Sie sind im Begriff,

sich genüsslich einen schmackhaften Espresso zu kochen – ihre Parodie des TV-Spots, ihre Genugtuung, ihren Punkt im Spiel um die öffentliche Meinung. Verständlich, dass »Legal«, die Rechtsabteilung, nun Interesse daran hat, den Kritikern einen Strich durch die Rechnung zu machen. Rein juristisch betrachtet kein Problem: Es ließe sich ohne Weiteres erreichen, dass bösartige Parodien des Werbespots von YouTube gelöscht werden müssen. Schließlich kommt in diesen Parodien das Markenlogo des Unternehmens vor. Das ist ein klarer Rechtsverstoß. Nur – was wäre die Folge? Erfahrungsgemäß brähe ein großer Entrüstungssturm in der Netzöffentlichkeit los. Mit ebenso großer Wahrscheinlichkeit würden anonyme Kritiker die Parodie immer wieder von Neuem hochladen. Eine unkontrollierbare Situation entstünde, dazu ein Reputationsschaden. Das Unternehmen stünde als kleinlich und nicht kritikfähig da. Dass es am Ende nicht einmal gelänge, dem Parodie-Clip endgültig den Garaus zu machen, würde das öffentliche Scheitern perfekt machen. Klare Empfehlung für Sie, liebe Leser: Zurren Sie im Vorfeld Kriterien für den Umgang mit Rechtsverstößen durch Dritte fest. Es kann unter bestimmten Umständen Sinn ergeben, solche Rechtsverstöße zu schultern und nicht dagegen vorzugehen. Das klappt nur, wenn unternehmensweit Prozesse und Zuständigkeiten definiert sind, auf die Sie sich als Kommunikationsverantwortlicher berufen können.

Nicht unter den Tisch fallen darf in diesem Zusammenhang, dass es auch Rechtsverstöße gibt, mit denen Sie nicht leben müssen. Schnappt Ihnen beispielsweise jemand Ihren Markennamen weg – egal ob als Domain »Markenname.de« oder als Twitter-Name »http://twitter.com/markenname«, so können und sollten Sie sich dagegen wehren. Ebenso, wenn böswillig falsche Tatsachenbehauptungen verbreitet, Drohungen und Verunglimpfungen lanciert oder Unternehmensgeheimnisse veröffentlicht werden.

Auf Krisen vorbereiten – aber wie?

2008 bis heute (Herbst 2012) habe ich mit zahllosen PR- und Marketingverantwortlichen aus Organisationen und Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen über Social-Media-Strategien für die Unternehmenskommunikation diskutiert. Zu beobachten war innerhalb dieses fünfjährigen Erfahrungshorizonts eine deutliche Weiterentwicklung bei den Strategien für Inhalte und Plattformen sowie bei Social Media Guidelines für alle Mitarbeiter. Die Verantwortlichen definieren heute in der Regel sorgfältiger als am Anfang des Social-Media-Hypes, welche Plattformen mit welchen Inhalten bespielt werden. Auch bei den Regelwerken für alle Mitarbeiter – den Social Media Guidelines – sind viele Organisationen inzwischen relativ weit. Systematische Social-Media-Krisenprävention ist dagegen meist noch ein Steinbruch. Es herrscht Ratlosigkeit: Welche Vorbereitungsmaßnahmen sind zu treffen? Wie lässt sich die Wahrscheinlichkeit, von einer akuten kommunikativen Krise im Social Web betroffen zu sein, abschätzen

und nach Möglichkeit reduzieren? Wie lassen sich Regeln, Prozesse und Zuständigkeiten für den akuten Krisenfall definieren?

Gehört Ihr Unternehmen derzeit auch noch zu den Unvorbereiteten, die hoffen, dass der Kelch an ihnen vorüberzieht? Dann ist es höchste Zeit, dies zu ändern. Denn wenn die Krise erst einmal da ist, dann ist es zu spät. Wenn das Unfassbare erst einmal im Internet steht und Sie reagieren müssen, dann müssen Sie dies schnell, aber vor allem auch angemessen und glaubwürdig tun. Das heißt nicht in jedem Fall, dass Ihr Unternehmen alle Schuld auf sich nehmen und sich in Sack und Asche präsentieren muss. Im Gegenteil, klar Kante zu zeigen und Position zu beziehen, kann ebenso angemessen sein wie Schweigen und Aussitzen. Gut, wenn Sie vorab denkbare Entwicklungen und sinnvolle Reaktionsmöglichkeiten sauber durchgespielt und dokumentiert haben. Durchaus nicht im stillen Kämmerlein, sondern mit Ihren Kollegen zusammen. Das Ganze muss so detailliert vorbereitet sein, dass Ihr Unternehmen eine Social-Media-Krise auch dann gut meistern kann, wenn Sie im Urlaub sind. In den vergangenen Jahren haben einige Unternehmen umfangreiche Strategien für Krisenkommunikation im Social Web entwickelt und, das ist das Beste, mit Erfolg in der Praxis angewandt.

Krisenstrategien für Social Networking und Social Media sind skalierbar. Sie lassen sich in Umfang und Detailtiefe hervorragend an Größe und Krisenpotenzial beliebiger Unternehmen, Organisationen und Branchen anpassen. Ein Unternehmen mit Milliardenumsatz und bekannten Marken im Bereich schnelldrehender Konsumgüter benötigt mitunter durchaus ein 50-seitiges Handbuch für Krisenkommunikation im Web 2.0. Das begründet sich in der Vielzahl der beteiligten internen Akteure sowie externen Bezugsgruppen und der möglichen Felder von Kritik. Hier gilt es sowohl inhaltlich als auch prozessual alle denkbaren Szenarien eingehend vor auszuplanen. Das Ganze sollte dann von der Geschäftsleitung verbindlich verabschiedet werden. In einem weiteren Schritt kommt es darauf an, die definierten Prozesse, Zuständigkeiten und Regeln kompakt und leicht verständlich für die beteiligten Akteure aufzubereiten. Stringente Präsentationen oder Handzettel (Handouts) für PR, Marketing, HR, Rechtsabteilung und weitere beteiligte Abteilungen oder Agenturen sind geeignete Mittel. Ebenso wichtig: Training und Coaching für die Mitarbeiter, die im Fall einer kommunikativen Krise in rauer See agieren müssen.

Loseblattsammlung oder Krisenhandbuch?

Für einen mittelständischen Familienbetrieb mit B2B-Kunden muss es kein 50-Seiten-Handbuch sein. Doch im Grunde gelten die gleichen Anforderungen wie im Großunternehmen. Lediglich die Form ist eine andere, kompaktere. Auch der Einzelkämpfer oder die Fünf-Personen-Kommunikationsagentur können in sinnvoller Art und Weise vorbeugen. Egal wie detailliert die Präventionsstrategie am Ende werden soll und darf, würde ich sie an Ihrer Stelle an den W-Fragen des

Journalismus aufhängen. Dabei handelt es sich unter anderem um die folgenden Punkte:

- Was könnte Negatives über Ihre Organisation oder die mit ihr verbundenen Personen publiziert werden?
- Wie könnte sich diese Information weiterverbreiten?
- Wer hätte Interesse, negative Botschaften weiterzutragen, und wer sind im Fall der Fälle Ihre Fürsprecher?
- Wann soll auf negative Kritik reagiert werden und in welchen Fällen nicht?
- Wo erreichen Sie Ihre → Fürsprecher am besten? Telefonisch?
- Wer ist im Fall einer Krise für das Monitoring zuständig? Können die Monitoring-Kapazitäten flexibel aufgestockt werden?
- Wer produziert redaktionelle Inhalte, die Antworten auf kritische Fragen liefern?

Krisenpräventionsstrategien in ihrer schlichtesten Form sind Loseblattsammlungen, die oben genannte W-Fragen zu jedem denkbaren Krisenthema auf jeweils maximal einer A4-Seite beantworten.

Größere Unternehmen sind mit einer solchen Loseblattsammlung allemal besser bedient als mit einem kompletten Verzicht auf die Vorbereitung von Krisenszenarien. Doch je komplexer die internen Strukturen und je zahlreicher die externen Anspruchs- und Dialoggruppen, desto dringender die Notwendigkeit, ein umfangreiches Krisenhandbuch zu entwickeln. Zu diesem Handbuch gehören vor allem folgende Komponenten:

- Kriterien zur Definition von Krisen
- Prozesse zur Reaktion auf Krisen
- Empfehlungen zur richtigen Tonalität und Vorgehensweise im kritischen Dialog (Dos and Don'ts)
- die inhaltliche Aufbereitung bekannter kritischer Themen, mögliche Statements zu bekannten Kritikpunkten, die im Krisenfall veröffentlicht werden können

Krisenfrüherkennung mit Issue Scoring

Unternehmen, die Krisen im Social Web frühzeitig erkennen und richtig darauf reagieren möchten, kommen an einem umfassenden Strategieprozess nicht vorbei. Im Rahmen dieses Prozesses werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für das spätere Handling von Krisen festgelegt. Worum geht es im Detail?

Zunächst um Krisenfrüherkennung. Bereits die Definition von Social-Media-Krisen stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Kritik von Kunden, heutigen oder ehemaligen Mitarbeitern oder sonstigen Anspruchsgruppen gehört im Social Web schließlich zur Tagesordnung. Dazu kommt bei großen Unternehmen ein schier unüberschaubares Grundrauschen. Produkte und Mar-

Vorzeigeprojekt Daimler Blog – ein Interview mit Uwe Knaus



Uwe Knaus ist als Manager Corporate Blogging & Social Media Strategy bei der Daimler AG tätig. Ich habe mich mit ihm über die Anfänge und das Erfolgsrezept des international anerkannten Corporate Blogs unterhalten.

Frage: Herr Knaus, mit bis zu 40.000 Besuchern pro Monat gilt das Daimler-Blog als äußerst erfolgreich. Mehr als 400 Autoren, vor allem Mitarbeiter, haben dort bereits Beiträge veröffentlicht. Was waren die Voraussetzungen dafür?

Uwe Knaus: Das Daimler-Blog zeigt nicht nur, wie wir als Unternehmen mit Kritik umgehen, welche Produkte wir herstellen oder welche vielfältigen Möglichkeiten Mitarbeiter haben, sich innerhalb des Unternehmens zu entwickeln. Es macht auch sichtbar, welche Kultur im Unternehmen vorherrscht. Dass Mitarbeiter Themen aus ihrem Arbeitsalltag auch in und mit der Öffentlichkeit diskutieren dürfen, ist erste Grundlage für eine entsprechende Themenvielfalt. Interessante Einblicke, authentisch rübergebracht und mit einer Prise Persönlichkeit versehen sind Garant für eine gute und relevante Reichweite.

Gab es damals ein Vorbild?

2007 war die deutsche Landschaft der Corporate Blogs sehr überschaubar. In USA hingegen war sie schon ausgeprägter. Wir schauten uns verschiedene Arten von Corporate Blogs an: CEO-, Marketing-, PR- oder beispielsweise Mitarbeiter-Blogs und fühlten uns in unserem Konzept bestätigt. Ein konkretes Vorbild hatten wir nicht, wobei das Frosta-Blog uns am stärksten inspirierte.

Mussten Sie das Blog in der Anfangszeit gegen interne Kritik verteidigen? Wie haben Sie diese Argumente entkräftet?

Die interne Kritik hielt sich in Grenzen, da sich unsere Kommunikationsabteilung seit geraumer Zeit mit dem Medienwandel und den damit einhergehenden Veränderungsprozessen beschäftigt. Wir analysieren laufend, welche Zielgruppen wir über welche Kanäle erreichen können, diskutieren die jeweiligen Vorteile sowie Risiken und wägen sie sorgsam gegeneinander ab. Insofern war bereits vor 2007 relativ schnell klar, dass das Daimler-Blog eine sinnvolle Ergänzung zur »One Voice Policy« ist.

Wer sind die Zielgruppen?

Das Daimler-Blog wurde konzipiert, um unsere Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen. Deshalb wenden wir uns an alle, die sich für Daimler und seine Themen interessieren, sowie natürlich an die klassischen Stakeholder: Bewerber, Kunden, Zulieferer oder Aktionäre. Eine weitere wichtige Gruppe, die sich erst im Laufe der Zeit herauskristallisiert hat, ist die der Mitarbeiter. Der Mitarbeiteranteil macht inzwischen je nach Beitrag zwischen 25 und 50 Prozent der Leserschaft aus.

Auf welchem Weg finden diese Zielgruppen zu den Inhalten? Welche Rolle spielen Twitter, Facebook und Co.?

Ungefähr 20 Prozent wählen den DirektEinstieg und circa 40 Prozent kommen über Suchmaschinen. Die restlichen 40 Prozent kommen von Seiten, auf denen unser Blog verlinkt ist; allen voran unser Firmen-Intranet, gefolgt von der Daimler-Website. Twitter, Facebook oder auch Google+ spielen als Referrer eher eine untergeordnete Rolle. Sie sorgen allerdings dafür, dass unsere Themen immer wieder neue Leser erreichen.

Welche Ziele erreicht Daimler damit?

Das Daimler-Blog ergänzt unsere klassische Kommunikationsarbeit. Unser ursprüngliches Ziel, das Leben hinter den Werkstoren ins Netz zu tragen und dabei mit den verschiedenen Interessengruppen in Dialog zu treten, gilt noch immer unverändert. Hierbei spielt das Thema »Transparenz« eine ganz entscheidende Rolle: Unternehmen werden mit zunehmender Komplexität und Größe von Außenstehenden häufig als unübersichtlich und unnahbar empfunden. Viele Menschen denken zuerst an Mercedes-Benz, wenn der Name »Daimler« fällt, und dabei in der Regel an die Pkw-Sparte. Unsere Nutzfahrzeugsparte, die Busse, aber auch Marken wie Freightliner, Fuso, smart oder gar die Mercedes-Benz Bank werden nicht immer auf Anhieb mit Daimler in Verbindung gebracht. Falls man keinen kennt, der hier arbeitet, besteht kaum die Möglichkeit, hinter die Kulissen zu schauen. Wenn nun Mitarbeiter ihre Erfahrungen ins Netz stellen – authentisch und offen –, wird unser Konzern zunehmend transparenter und das

Innenleben als deutlich erlebbarer wahrgenommen; aufgrund der Firmengröße gilt dies nicht nur für Außenstehende, sondern auch für die eigenen Mitarbeiter. Corporate Blogs sind daher gerade für Konzerne ein wertvolles Werkzeug, um trotz ihrer Größe weniger komplex zu wirken und zugänglicher zu werden. Durch sie erleben Außenstehende unser Unternehmen nicht mehr als Black Box, sondern erfahren etwas über die Strukturen und die Menschen, die bei Daimler arbeiten.

Wie wird der Erfolg intern gemessen?

Kennzahlen, wie beispielsweise Anzahl der Besucher oder Seitenaufrufe, sind ein Indiz für den Erfolg. Wichtiger ist jedoch die Verweildauer, die Kommentarfrequenz oder auch der Verlinkungsgrad. Letzterer ist auch ausschlaggebend für die Auffindbarkeit unserer Blogbeiträge über Suchmaschinen. Dass dies hervorragend funktioniert, zeigt, dass Suchmaschinen alleine 40 Prozent an Traffic bringen.

Oft wird der Erfolg ja nur quantitativ beurteilt – anhand der Abrufzahlen. Existieren bei Ihnen auch andere, qualitative Erfolgskriterien?

Wir schauen natürlich auch auf Tonalität und inhaltliche Tiefe der Kommentare und wie unsere Beiträge bewertet werden. Ein weiteres Indiz für gute Qualität ist die Nennung des Daimler-Blogs als positives Beispiel in den klassischen Medien oder Publikationen. Interessant ist zudem, dass das Daimler-Blog wissenschaftlich national und auch international wahrgenommen wird. Zum Beispiel untersuchte eine Studie an der Purdue University, USA, inwieweit die von Daimler repräsentierten und kommunizierten Werte von Mitarbeitern wahrgenommen und verinnerlicht, respektive ?gelebt? werden. Das Fazit der Studie: Daimler verfügt über eine bekannte und akzeptierte Identität und kann auf eine stabile Reputation bauen.

Wie hat sich die Plattform über die Jahre hinweg weiterentwickelt?

Bereits 2007 wollten wir den Daimler-Konzern mit seinen vielfältigen Facetten möglichst breit darstellen. Insofern war uns schon bei der Konzeption klar, dass das Daimler-Blog auch eine starke Wirkung in Richtung → Employer Branding haben würde. Und wie erwartet, entwickelte sich »Einstieg & Karriere« zur meistgelesenen Kategorie. Im Laufe der Zeit kamen Gastbeiträge von Menschen dazu, die zwar nicht Mitarbeiter sind, aber doch in einer Beziehung zu unserem Unternehmen stehen. Greenpeace beispielsweise bloggte in einem Gastbeitrag, wie sie die Mobilität der Zukunft sehen und wie sie zum Thema Elektromobilität stehen. 2009 hatten wir das Design des Blogs einmal runderneuert und vom klassischen Tagebuchformat auf ein modernes Magazinformat umgestellt. Mit der Folge, dass die Interaktivitätsrate und die Verweildauer stark anstiegen. Vor der Umstellung lag die Besuchszeit bei 2:45 Minuten, danach bei 5 Minuten. Inzwi-

schen sind wir bei 7:30 angelangt – genügend Zeit, um sich mit unseren Themen intensiv auseinanderzusetzen. Hinzu kam das Thema »Krisenkommunikation«. Denn gerade in Krisenfällen leistet das Blog besonders dann einen positiven Beitrag zur Reputation, wenn wir es frühzeitig einsetzen, um auf kritische Themen zu reagieren. Sobald sich potenzielle Krisensignale im Netz verdichten, haben wir die Möglichkeit, frühzeitig und effektiv zu reagieren. Unter anderem ermöglicht ein adäquates Posting, dass das Thema im Netz bleibt und sich nicht auf die Massenmedien ausdehnt. Es kommt somit erst gar nicht zu einem Reputationsschaden. Zudem sind wir im Laufe der Zeit auf Kollegen aufmerksam geworden, die nicht nur während ihrer Arbeitszeit motiviert sind, sondern sich auch in ihrer Freizeit stark für die Gesellschaft engagieren. Dieses Engagement stellen wir in der Reihe »Off Duty« vor. Diese qualitativ wie quantitativ durchweg positive Entwicklung zeigt, dass sich der Daimler-Blog inzwischen als fester Bestandteil der Kommunikation wie auch allgemein im Konzern und bei seinen Mitarbeitern etabliert hat.

Das Daimler-Blog soll möglichst authentisch sein. Andererseits gelten gewisse Mindeststandards. Wie kriegen Sie die Gratwanderung hin?

Blogs leben von Authentizität. In Bezug auf unsere Mitarbeiter bedeutet Authentizität, dass deren Handeln nicht durch externe Einflüsse beeinflusst, sondern von den Kolleginnen und Kollegen selbst bestimmt wird. Würden wir Mitarbeiter auffordern, zu bestimmten Themen zu bloggen, auf die sie keine Lust oder für die sie keine Zeit haben, käme unterm Strich auch kein authentisches Ergebnis heraus. Das Blog wäre nichts weiter als ein klassisches Push-Instrument der guten alten PR, nur mit Social-Media-Bezug. Deshalb haben wir es primär als Mitarbeiter-Blog konzipiert – mit wenig Mindeststandards und langer Leine. Für das Corporate Publishing nutzen wir weiterhin unsere klassischen Kommunikationskanäle, wie beispielsweise Pressemitteilungen oder die Corporate Website. Deshalb ist Corporate Blogging, so wie wir es verstehen, auch keine Gratwanderung. Mitarbeiter schreiben in ihrer Sprache, aus ihrer persönlichen Sicht – mit allen Ecken und Kanten, die Menschen mit sich bringen. Genau das macht diese Form der Kommunikation so interessant.

Daimler pflegt nicht nur ein eigenes Blog, sondern unterhält auch systematisch Beziehungen mit Autobloggern. Wie hat sich das bewährt?

Es gibt in Deutschland eine kleine, feine Auto-Blogosphäre, mit der wir bereits seit mehr als zwei Jahren zusammenarbeiten. Nach einem ersten Kennenlernen bei unserem Mercedes-Benz-Markenworkshop 2010 hat sich eine konstruktive Beziehung entwickelt, die wir intensiv in einer geschlossenen Facebook-Gruppe und bei Events pflegen. Dieser offene Dialog und die damit verbundenen kurzen Reaktionszeiten werden sehr geschätzt. Wir entwickeln mit und für Blogger passende Formate, so z.B. Mercedes-Benz Live Talks von großen Messen. Blogger,

die nicht vor Ort sein können, haben die Möglichkeit, an einem Google+-Hangout mit Vertretern des Top-Managements teilzunehmen. Hier können sie ihre eigenen Fragen und die ihrer Twitter-Follower und Facebook-Kontakte einbringen. Ein weiteres Tool für unsere Zusammenarbeit ist Mercedes-Benz Social Publish – eine Plattform, welche als Inspirationsquelle und Recherchewerkzeug für Blogger und Online-Journalisten konzipiert wurde. Hier wird eine Vielzahl von internen und externen Inhalten rund um Mercedes-Benz zusammengetragen, strukturell aufgearbeitet und professionell der anvisierten Zielgruppe sowie allen Interessierten zur Verfügung gestellt. Um Bloggern den Zugang zu unseren Produkten zu ermöglichen, laden wir diese selbstverständlich zu unseren Pressefahrveranstaltungen ein und ermöglichen ihnen die Nutzung unserer Presstestwagen.