



Alles im Griff mit Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn & Co.?

Social Media haben sich heute in der Geschäftswelt etabliert. Was aber fehlt, ist eine ganzheitliche Betrachtung dieses Themas aus Unternehmenssicht. Wichtig bei der Diskussion über Social Media ist ein gemeinsames Verständnis, worüber gesprochen wird. Ferdinand Kobelt, Matthias Stürmer

Social-Media-Enthusiasten sehen typischerweise ausschliesslich die grossartigen Vorteile für Marketing, die Plattformen wie Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn & Co. mit sich bringen. Selten wird jedoch dieses Thema aus ganzheitlicher Unternehmenssicht betrachtet. Nutzt man bereits alle Vorteile, die Social Media heute bieten? Welche typischen Herausforderungen und Risiken sind damit verbunden?

Social Media haben sich in der Geschäftswelt etabliert, und die Plattformen werden quer über alle Branchen hinweg eingesetzt. Was aber fehlt, ist eine ganzheitliche Betrachtung dieses Themas aus Unternehmenssicht. Wichtig bei der Diskussion um Chancen und Risiken von Social Media ist zunächst ein gemeinsames Verständnis, worüber gesprochen wird. Um Klarheit in diese komplexe Thematik zu bringen, können drei verschiedene Dimensionen festgelegt werden (Abbildung 1): Erstens können Firmen Social Media für die offizielle Firmenkommunikation verwenden. Zweitens nutzen heute die meisten Mitarbeitenden eines Unternehmens Social Media sowohl für Privates als auch für Berufliches. Und drittens diskutieren Aussenstehende in den Social-Media-Communities öffentlich über die Firma, deren Produkte und Dienstleistungen.

1. Dimension:

Unternehmen nutzen Social Media

Hier spricht man typischerweise über Marketingkampagnen, Recruiting-Massnahmen oder Innovationsprojekte, die massgeblich

Ferdinand Kobelt ist Partner der Ernst & Young AG und Leiter des EMEA Kompetenzzentrums Social Media Advisory, CISA, CRISC und CISM.

Dr. Matthias Stürmer ist Senior Advisor der Ernst & Young AG, Experte Social-Media-Strategie und Governance.

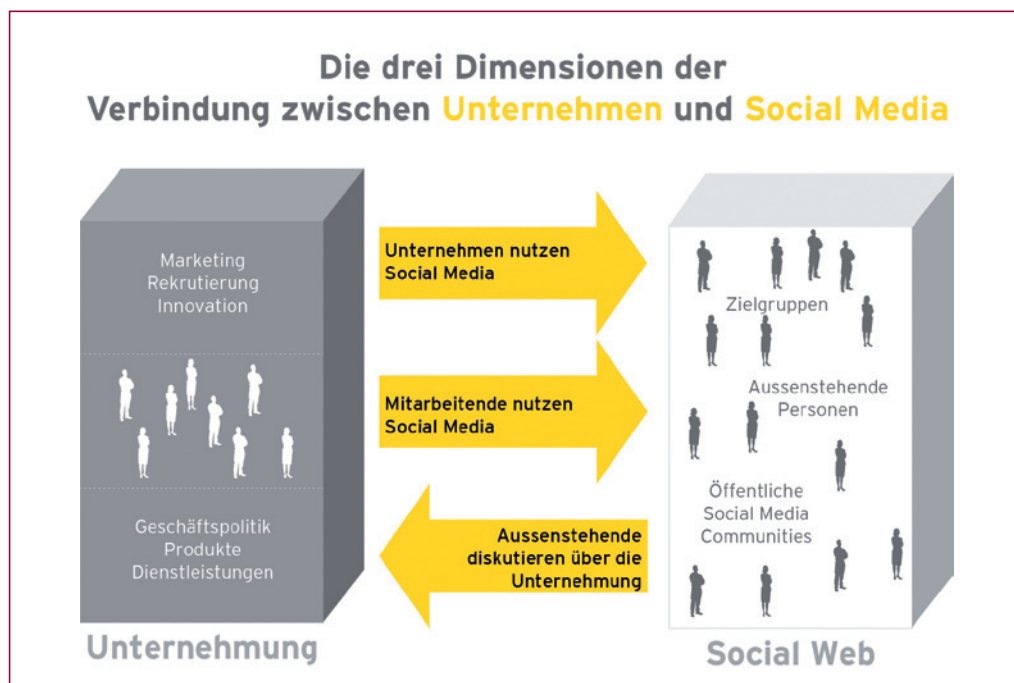


Abbildung 1: Für was Social Media genutzt werden.

Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn und andere Social-Media-Services verwenden. Meistens läuft dies gut, denn über diese Massnahmen hat die Unternehmensführung die direkte Kontrolle – jedenfalls von Seiten der Umsetzung. Wie allerdings Kunden und andere Aussenstehende auf die Social-Media-Aktionen reagieren, ist meist schwierig vorherzusehen. Meinungen im Internet müssen nicht denen des Unternehmens entsprechen. Leicht können negative Äusserungen im Web dem Image einer Marke oder einer Firma schaden. Um nicht völlig unvorbereitet auf mögliche negative Entwicklungen zu sein, empfiehlt es sich daher mittels Risikoanalyse die Worst-Case-Szenarien und die notwendigen Reaktionen zu antizipieren.

Basierend auf der Geschäftsstrategie braucht es eine klare Social-Media-Strategie mit entsprechenden Zielgruppen, Zielgrössen und Messwerten. Damit lassen sich einerseits die verschiedenen Social-Media-Aktivitäten aufeinander abstimmen, und andererseits kann auch ein systematisches Risikomanagement betrieben werden. Um

unternehmensweit einen einheitlichen Social-Media-Einsatz zu gewährleisten, empfiehlt sich die Einführung von Social-Media-Richtlinien für die Kommunikationsabteilungen. So wird zum Beispiel die einheitliche Bezeichnung der Vielzahl von Social-Media-Konten sichergestellt, die Logo-Verwendung festgelegt oder es werden inhaltliche Kommunikationsvorgaben abgegeben.

2. Dimension:

Mitarbeitende nutzen Social Media

Diese Dimension wird heute von Unternehmen oftmals kaum beachtet. Einerseits könnten aber alle Mitarbeitenden, die Social Media nutzen, einer Firma als «positive Botschafter» im Social Web dienen. Andererseits könnten durch Arglosigkeit und unzureichende Medienkompetenz der Mitarbeitenden im Internet Betriebsgeheimnisse auftauchen oder es könnte sogar offen über das Unternehmen gelästert werden. Aus diesem Grund benötigen Unternehmen Social-Media-Richtlinien, in denen festgelegt ist, wie die Mitarbeitenden agieren dürfen, können oder sogar sol-

len, wenn sie sich im Social Web bewegen. In Ergänzung zu den Richtlinien braucht es zusätzlich eine umfassende Schulung der Mitarbeitenden bezüglich Chancen und Risiken von Social Media.

Ernst & Young hat 2011 eine Umfrage im Schweizer Finanzsektor durchgeführt. Noch sperren praktisch alle Unternehmen Facebook und andere Social-Media-Websites, weniger als die Hälfte haben Social-Media-Richtlinien für die Mitarbeitenden erlassen.

3. Dimension:

Aussenstehende diskutieren in den Social-Media-Communitys über das Unternehmen

Wie aussenstehende Personen und Gruppierungen in öffentlichen Social-Media-Communitys über das betroffene Unternehmen kommunizieren, kann durch die Geschäftsleitung nicht kontrolliert werden. Ungeschickte Statements oder provokative Filmclips können sich rasend schnell im Internet verbreiten und finden dann rasch Eingang in die Fachpresse und schliesslich die Tagesmedien. Unternehmen sind deshalb angehalten, mittels Risikoanalyse die möglichen Gefahren im Voraus zu analysieren und Gegenmassnahmen zu entwickeln. Entscheidend ist auch ein professionelles Monitoring und ein nachgeschaltetes Störungsmanagement (Incident Management), um auf bedrohliche Ereignisse optimal reagieren zu können. Dadurch lassen sich aufkommende Krisen noch in einem jungen Stadium erkennen und mit den richtigen Interventionen abschwächen oder gar komplett eindämmen.

Das Social-Media-Governance-Maturitätsmodell

Wo liegt nun der akute Handlungsbedarf? Oftmals ist den Verantwortlichen in grossen Firmen nicht bekannt, ob und wie gut die unterschiedlichen Fachabteilungen die laufenden Social-Media-Aktivitäten aus Steuerungssicht im Griff haben. Hat das Unternehmen beispielsweise einen aktuellen Überblick über alle offiziellen Social-Media-Kanäle, damit die inoffiziellen Profile rasch identifiziert werden können? Gibt es überhaupt eine Social-Media-Strategie und Policy, und sind sich alle Mitarbeitenden über Chancen, Risiken und interne Vorgaben bezüglich Social Media bewusst?

Um systematische Antworten auf diese und weitere Fragestellungen zu erhalten, hat Ernst & Young ein Social-Media-Governance-Maturitätsmodell entwickelt (Abbildung 2). Dieses stellt Unternehmensleitungen ein Instrument zur Evaluation und Optimierung von Social Media Governance im Unternehmenskontext zur Verfügung. Zu Beginn sollte stets

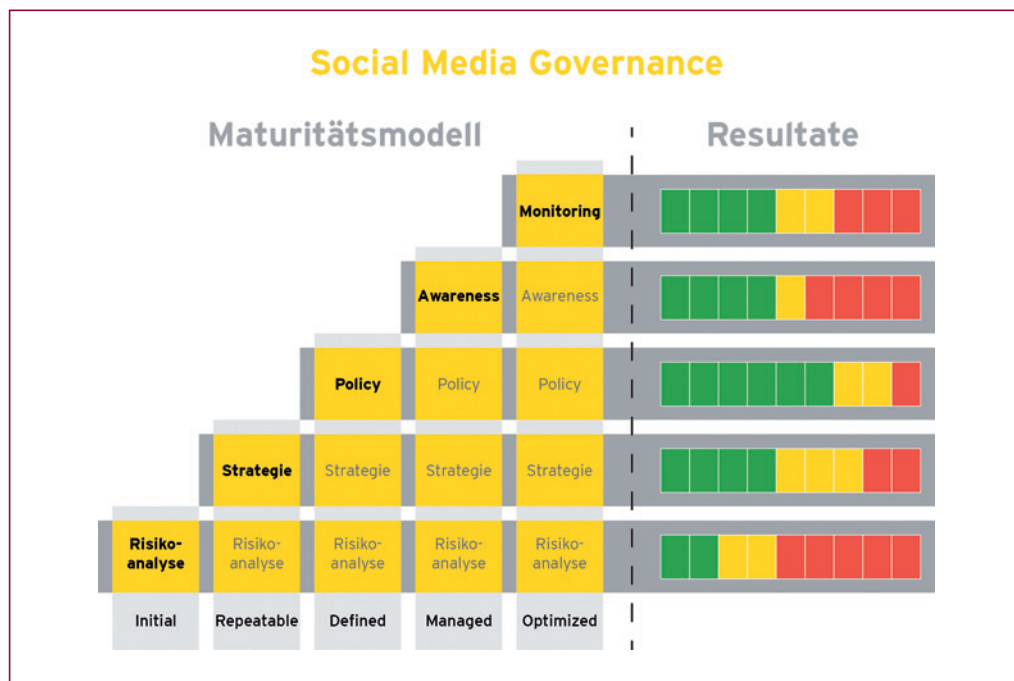


Abbildung 2: Das Social-Media-Governance-Maturitätsmodell ist ein Instrument zur Evaluation und Optimierung von Social Media Governance im Unternehmenskontext.

eine Risikoanalyse durchgeführt werden, in der die Risiken bezüglich Social Media erarbeitet und von fachkundigen Personen abgesegnet werden. Basierend auf dieser Analyse wird danach eine Social-Media-Strategie entwickelt. Abgeleitet davon können anschliessend Social-Media-Policies erarbeitet und kommuniziert werden. Um die Richtlinien bei den Mitarbeitenden präsent zu halten, werden diese wiederkehrend geschult. Und ein professionelles Social-Media-Monitoring und Incident Management ermöglichen es schliesslich, angemessen auf Vorfälle zu reagieren.

Praxistest: Social Media Governance beim Schweizer Radio und Fernsehen

Angewendet wurde diese Methodik unter anderem im Sommer 2011 bei der Schweizerischen Rundfunk- und Radiogesellschaft (SRG SSR) im Rahmen eines Social-Media-Assessments beim Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). Das Ziel war es, den Reifegrad der Social Media Governance in den Unternehmenseinheiten zu untersuchen und spezifische Verbesserungen zu empfehlen. Dazu hat Ernst & Young einen sogenannten «Social Media Governance Quick Scan» durchgeführt. Als Grundlage diente ein Katalog von 50 spezifischen Fragen. Diese Fragen wurden mittels Sichtung bereits bestehender Social-Media-Nutzungsrichtlinien und weiteren Dokumenten sowie Interviews aus unterschiedlichen Organisationsbereichen (operative Bereiche, Medienverantwortliche, IT-Sicherheitsverantwortliche, Marketing und Corporate Commu-

nication und Human Resources) beantwortet. Basierend auf den Resultaten konnte der Reifegrad im Maturitätsmodell identifiziert, die Lücken beurteilt und Handlungsmassnahmen zur Optimierung der Social Media Governance empfohlen werden. Wie in Abbildung 2 mit fiktiven Resultaten ersichtlich, wurden die jeweils zehn Fragen pro Stufe unterschiedlich beantwortet. Grün stellt bereits vorhandene Governance-Massnahmen dar, gelb sind die im Rahmen des Dokumentenstudiums und der Interviews unterschiedlich beantworteten Fragen und Rot stellt die noch offenen Punkte dar. Ausgewertet wurden die Resultate einerseits quantitativ mittels Summierung aller Ergebnisse pro Stufe. Andererseits, und dies war der wichtigere Aspekt des Assessments, wurden die Lücken gegenüber einer Social-Media-Risikoanalyse verglichen, die Feststellungen gewichtet und entsprechende Empfehlungen zur Governance-Optimierung abgegeben. Beim Auftraggeber stiess das Vorgehen aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes, der strukturierten Methodik und der verständlichen Interpretation auf positives Echo.

Überblick über Social-Media-Aktivitäten

In diesem kurzen Theorie- und Praxis-Einblick wurde das umfassende Verständnis von Social Media Governance präsentiert. Mithilfe dieses Maturitätsmodells erhält ein Unternehmen sehr rasch einen guten Überblick, ob es seine Social-Media-Aktivitäten im Griff hat. Durch die dynamische Entwicklung von Social Media wird sich auch die vorgestellte Methodik kontinuierlich weiterentwickeln. <