

FHAM Hochschule für angewandtes Management -
Kompetenzzentrum für Wissenstransfer und Weiterbildung
Studiengang Social Media Manager (FH) 2013

Studienarbeit Modulprüfung 2

**Dokumentation der Erkenntnisse der Präsenzphase 2 anhand des
Beispiels 1. FC Nürnberg**

Christian Dotterweich

02. Mai 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
2. Social-Media-Strategie.....	2
2.1 Bedeutung.....	3
2.2 Implementierung beim 1. FC Nürnberg.....	5
2.2.1 Zielsetzung.....	5
2.2.2 Benchmark.....	6
2.2.3 SWOT-Analyse.....	6
2.2.4 Maßnahmen.....	8
2.3.Erfolgsmessung.....	9
2.3.1 Messung nach Plattformen.....	10
2.3.2 Messung nach Zielen.....	11
2.3.3 Messung nach Kategorien	11
3. Social Media in der Unternehmenskommunikation.....	12
3.1 Interne Unternehmenskommunikation.....	13
3.2 Externe Unternehmenskommunikation.....	14
3.3 Krisenkommunikation.....	15
3.4 Paid-Content.....	17
3.5 Owned-Content.....	17
3.6 Earned-Content.....	18
3.7 Social-Content.....	18
4. Social Media in der Personalarbeit.....	19
5. Projektmanagement.....	21
5.1 Grundlagen.....	21

5.2 Arten.....	23
5.3 Risiken und Chancen.....	24
5.4 Organisation.....	26
5.5 Problemlösung.....	28
5.6 Ziele.....	29
6. Fazit.....	31
Literaturverzeichnis.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. IBM-Studie.....	2
Abb. 2. Social-Media-Strategie-Ansatz.....	4
Abb. 3. Social-Buzz-Ranking.....	5
Abb. 4. Social-Web-Ranking.....	6
Abb. 5. Social-Technographics-Leiter.....	9
Abb. 6. Erfolgsmessung nach Plattformen.....	10
Abb. 7. Erfolgsmessung nach Zielen.....	10
Abb. 8. Erfolgsmessung nach Kategorien.....	11
Abb. 9. Vier Faktoren der Unternehmenskommunikation.....	17
Abb. 10. Neue Komponente Social Content.....	18
Abb. 11. Einfluss von Social Content.....	19
Abb. 12. Begriffsklärung Projekt Prozess, Programm.....	21
Abb. 13. Projekt-Merkmale.....	22
Abb. 14. Workflow eines Risikomanagements.....	24
Abb. 15. Stabs-Projektorganisation.....	26
Abb. 16. Reine Projektorganisation.....	26
Abb. 17. Matrix-Projektorganisation.....	27
Abb. 18. Zielformulierung nach SMART-Prinzip.....	29
Abb. 19. Magisches Dreieck des Projektmanagements.....	29

1. Einleitung

„Die Reichweite bei Facebook erhöhen, viele Retweets bei Twitter generieren, eine Bindung zu den Fans aufbauen.“¹ So definiert Daniel Börlein die Ziele des 1. FC Nürnberg für den Social-Media-Bereich des Fußball-Klubs. Der 1. FC Nürnberg ist einer von 18 Profi-Vereinen der Ersten Fußball-Bundesliga mit einer langen Tradition (gegründet 1900). Als neunmaliger Deutscher Meister und vierfacher DFB-Pokalsieger genießt er hohes Ansehen in Fußball-Deutschland und ist bekannt für eine sehr große Fan-Base. 14.158 Mitglieder zählt der FCN, über 36.000 Menschen sind in 612 Fanclubs organisiert.² Um diese Anhängerschaft aktuell zu informieren, ist laut Vereins-Homepage Daniel Börlein verantwortlich für die „Online Medien“.³ Er ist einer von vier Mitarbeitern im festen Stab der Pressestelle. Börlein bedient zwar die Kanäle der Neuen Medien, ist aber nicht ausschließlich für Social Media tätig. Lokale, nationale und internationale Medien berichten regelmäßig über den fränkischen Profiverein. Es sind viele Fans in den Neue Medien organisiert und tauschen sich in Foren, bei Twitter oder FCN-Facebook-Gruppen aus. Braucht es da eine Social-Media-Strategie für den Verein?

Zu Beginn der Arbeit wird die Bedeutung einer Strategie erläutert, ob und wie sie der 1. FC Nürnberg in seine (Social Media-/Online-)Aktivitäten implementiert. Es werden dann die Möglichkeiten der Zielsetzungen verdeutlicht sowie das Benchmarking des Vereins im Umfeld der Fußball-Bundesliga. Es folgt eine SWOT-Analyse und mögliche Maßnahmen für den Verein. Der letzte Punkt der Strategie widmet sich der Erfolgsmessung. Der zweite große Punkt der Seminardokumentation beschäftigt sich mit der Unternehmenskommunikation, die interne wie die externe. Wie setzt dies der 1. FC Nürnberg um? In diesem Zusammenhang muss ebenso die Frage geklärt werden, wie man eine Krisenkommunikation richtig aufbaut. Stichwort: Shitstorm. Bei der Durchführung der Unternehmenskommunikation gilt es des Weiteren zu unterscheiden zwischen Paid-, Owned-, Earned- und nun neu Social-Content. Ein wichtiger und häufig unterschätzter Punkt ist die Personalarbeit in Social Media. Welche Einsatzmöglichkeiten bieten sich hier? Wie kann der 1. FC Nürnberg die Neuen Medien für das Recruiting einsetzen? Als Letztes wird das Thema Projektmanagement dargelegt. Was ist ein Projektmanagement, was sind die Grundlagen, welche Arten gibt es? Welche Risiken und Chancen bietet ein Projektmanagement, wie organisiert man ein Projekt, wie geht man Probleme an und wie steckt man Ziele ab? Kann ein Fußball-Verein wie der 1. FC Nürnberg in Projekten denken? Ein Ausblick der Optimierungs-Möglichkeiten einer Social-Media-Strategie für den 1. FC Nürnberg rundet die Seminararbeit im Fazit ab.

¹ Börlein 2013

² Vgl. 1. FC Nürnberg 2013a

³ Vgl. 1. FC Nürnberg 2013b

2. Social-Media-Strategie

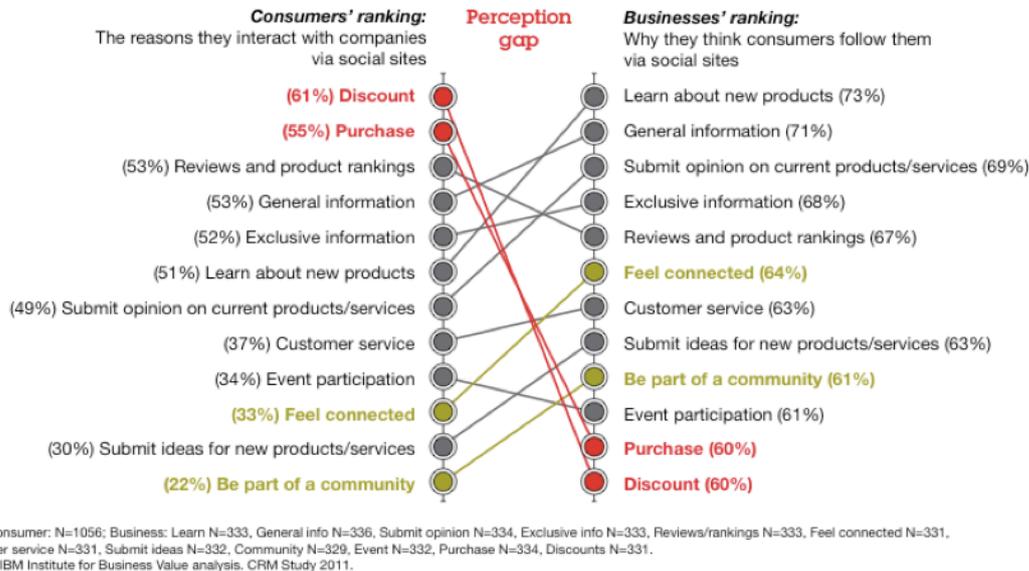


Figure 4: Companies have some misperceptions regarding why consumers interact with them via social sites.

Abb. 1 IBM untersuchte 2011 in einer Online-Studie, was Unternehmen und Kunden voneinander im Social Web erwarten.⁴

Was zeigt die Studie? Unternehmen müssen umdenken! Der Kunde lässt sich nicht länger verwalten; er sucht sich gezielt im Social Web seine Kanäle aus, baut Beziehungen auf. Für die Unternehmen bedeutet dies: Den Dialog mit den Kunden suchen, weg vom Marketing 1.0, hin zu Social Media 2.0. Dabei müssen neben dem Aufbau einer Dialogbasis interessante Inhalte angeboten werden. Wichtig hier: Die meisten Kunden sind in den Neuen Medien präsent (80%), aber nur fünf Prozent beteiligen sich aktiv mit Kommentaren oder Beiträgen.⁵

Viele Unternehmen zögern, wenn es um den Einsatz von Social Media geht. Sie sehen sich konfrontiert mit vielen Fragen und meist wenig Antworten. Dazu kommt eine im hohen Maße latent vorhandene Unsicherheit. Folgenden Vorurteilen sehen sich Unternehmen gegenüber:

1. Das ist ein Hype, der geht vorbei!
2. Das ist ein gigantischer Aufwand, da machen wir ja nichts anderes mehr!
3. Das lohnt sich vielleicht für große Firmen. Als mittelständisches Unternehmen brauchen wir so was nicht!
4. Das kostet ein Vermögen!
5. Aber da könnten negative Kommentare und Kritik kommen!
6. Das können unserer Jungspunde ja gerne machen, ich bin dafür zu alt!

⁴ Hilker 2012, S. 50 von 325, E-Book

⁵ Vgl. Hilker 2012, S. 51 von 325, E-Book

7. Ist ja alles ganz nett, aber in unserer Branche nutzt das sowieso niemand. Warum sollten wir damit anfangen?
8. Es gibt aber Firmen, die Ihre Facebook-Seiten und Firmenblogs schon wieder dicht gemacht haben und sich aus den Sozialen Netzwerken zurückziehen!
9. Wir wollen aber keine Firmendaten im Internet haben. Facebook und Google gehen unsere Daten nichts an!
10. Diese Netzwerke nutzen doch ohnehin nur Teenager, unsere Kunden sind jedoch deutlich älter und seriös. Die erreichen wir damit doch gar nicht!⁶

Kommunikation nach außen: Was erwarten denn Kunden von Unternehmen? Diese Frage müssen sich alle stellen, die in den Neuen Medien aktiv werden wollen. Hier gibt es ebenso viele Missverständnisse. „Die Mehrzahl der Kunden sucht im Netz nicht nach Marken oder Produkten, sondern nach Lösungen für Probleme.“⁷

Kommunikation nach innen: Gibt es keine Social-Media-Strategie droht die Gefahr, dass die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens (Marketing, Vertrieb, HR, usw.) ihre eigenen Kanäle nach ihrem Gutdünken pflegen. Chaos ist hier vorprogrammiert und wirkt sich abschreckend auf die Kunden aus.⁸

Um sich mit diesen Fragen, Vorurteilen und Befangenheiten auseinander setzen zu können, empfiehlt es sich, eine Social-Media-Strategie zurecht zu legen. Im Folgenden wird die Bedeutung einer Strategie erläutert, wie sie der 1. FC Nürnberg in die Gesamtausrichtung implementiert und wie sich Erfolge einer Strategie messen lassen.

2.1 Bedeutung

Vor allem das Vorurteil Nummer acht aus der obigen Aufzählung sollte zu denken geben. Warum haben sich Firmen aus den Sozialen Netzwerken zurückgezogen? Lag es an den falschen Kanälen, an mangelnden Ressourcen oder an einer fehlenden Strategie? „Egal in welchen Bereich und zu welchem Zweck man Social Media einsetzen möchte – die Definition einer Social Media Strategie ist die Grundvoraussetzung für alle weiterführenden Aktivitäten. Ohne eine Strategie wird der Erfolg zwangsläufig hinter den Möglichkeiten zurückbleiben.“⁹ Aber was ist eine Social-Media-Strategie? Sie ist im Grunde genommen zum einen eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation¹⁰ und zum anderen eine Festlegung der Vorgehensweise¹¹. Unternehmen definieren Ziele, die es zu erreichen gilt. Eine Strategie hilft dabei. Man muss aber unterscheiden zwischen der klassischen Marketing-Strategie und der Social-Media-Strategie. Das klassische Marketing funktioniert nach dem Push- und Pull-Prinzip: Angebote werden über die verschiedenen Kanäle gepusht, der Kunde holt sich die Informationen im Pull-Prinzip. Im Social-Media-Marketing regiert das Share- also das Teilen-Prinzip: User sind untereinander vernetzt und verlinkt. Sie empfehlen Angebote oder Informationen weiter.

⁶ Müller 2012a

⁷ Hilker 2012, S. 47 ff von 325, E-Book

⁸ Vgl. Hilker 2012, S. 47 ff von 325, E-Book

⁹ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 8

¹⁰ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 8

¹¹ Vgl. Heinson 2013a

Social bedeutet hier demnach nicht nur das soziale Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern auch sein Wissen zu teilen.¹²

Claudia Hilker empfiehlt in ihrem Buch über erfolgreiche Social-Media-Strategien folgenden zehnstufigen Ansatz:

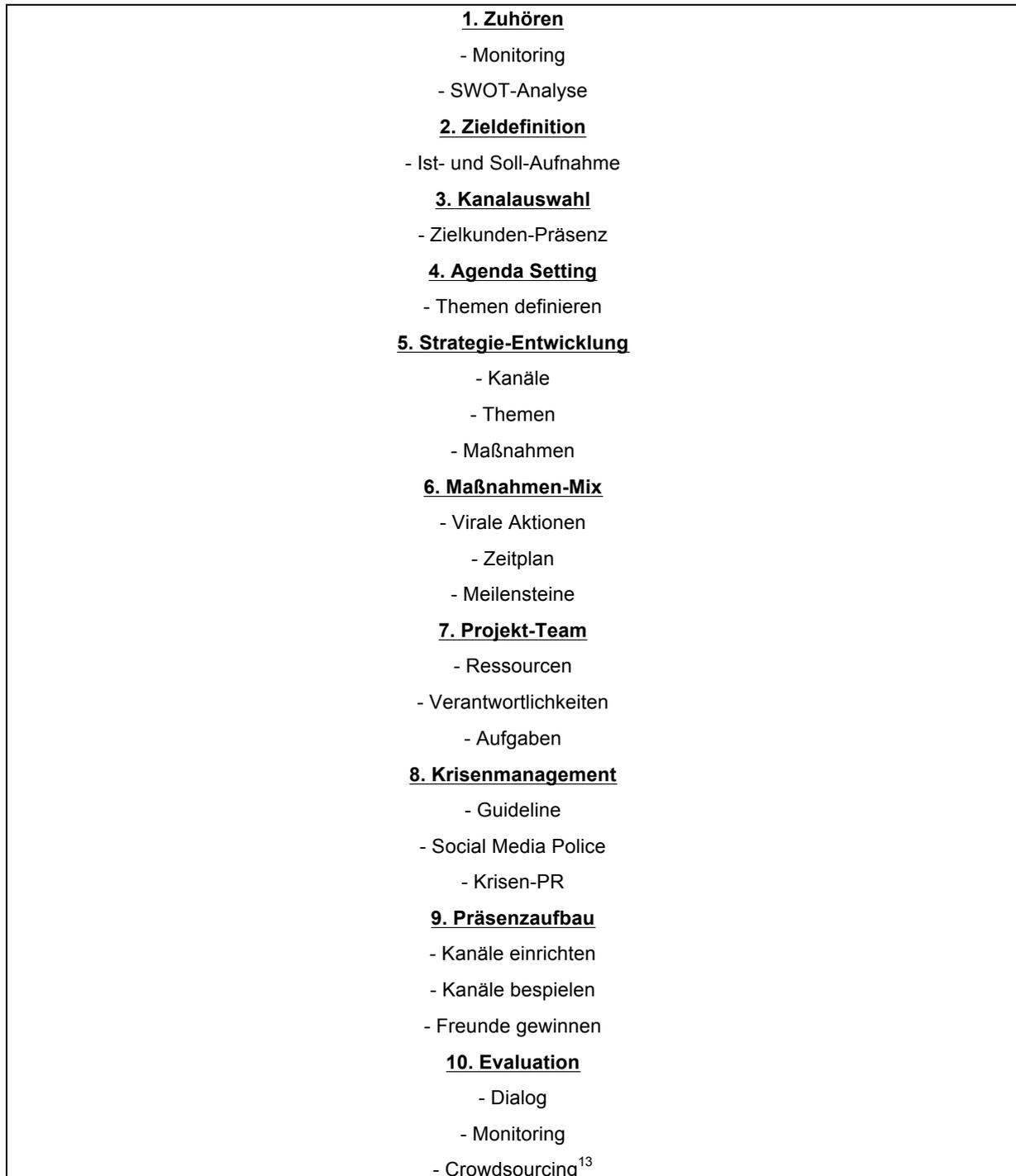


Abb. 2 Social-Media-Strategie-Ansatz nach Claudia Hilker¹⁴

¹² Vgl. Hilker 2012, S. 62 ff

¹³ Hilker 2012, S. 64

¹⁴ Eigene Darstellung nach Hilker 2012, S. 64

2.2 Implementierung beim 1. FC Nürnberg

Eine festgelegte Social-Media-Strategie hat der 1. FC Nürnberg nicht. Ebenso wenig gibt es einen Redaktions- oder Kampagnen-Plan.¹⁵ Die Kanäle Facebook, Twitter, Google+ und YouTube werden regelmäßig bespielt. Bei YouTube werden nur kostenlose Videos oder Kurzfassungen gezeigt. Ausführliche Versionen müssen beim hauseigenen Internetfernsehen „clubTV“ abonniert werden. Im Abo, aber kostenfrei, erhältlich ist der RSS Feed, der über den News-Reader „CLUBbox“ bestellt werden kann. Dazu bietet der Verein die „CLUBapp“ an.¹⁶

2.2.1 Zielsetzung

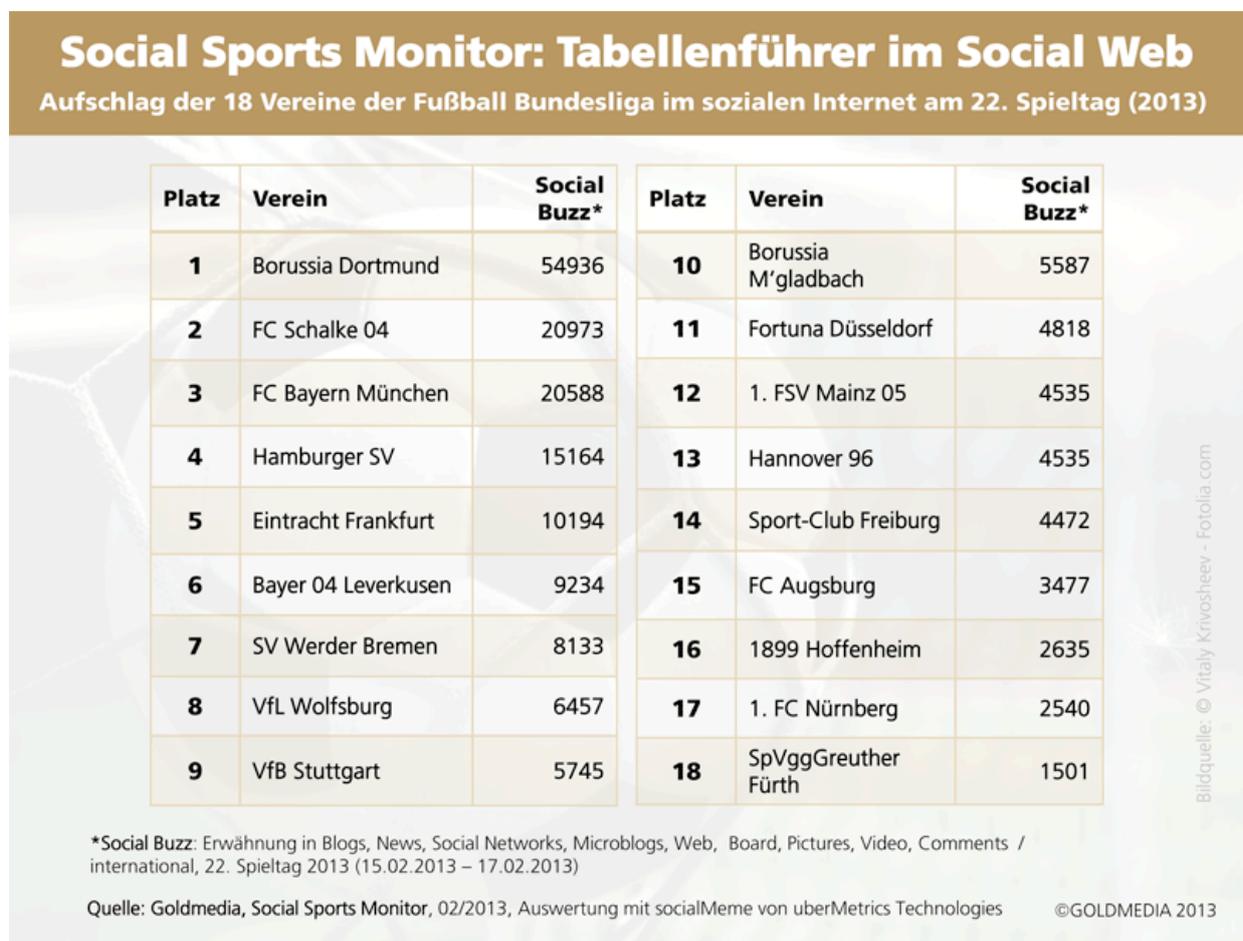


Abb. 3 Im Social-Buzz-Ranking der Fußball-Bundesligisten am 22. Spieltag ist der 1. FC Nürnberg nur auf dem vorletzten Platz.¹⁷

Wie die Grafik verdeutlicht, wird über den 1. FC Nürnberg im Vergleich zu allen anderen Bundesligisten am zweitwenigsten geredet im Social Web. Entsprechend ist die

¹⁵ Vgl. Börlein 2013

¹⁶ Vgl. 1. FC Nürnberg 2013c

¹⁷ Goldmedia 2013. Social Sports Monitor: Tabellenführer im Social Web

Zielsetzung des Vereins: eine größere Reichweite bei Facebook und mehr Fans, mehr Follower und Retweets bei Twitter und „die Fans für uns begeistern“.¹⁸

2.2.2 Benchmark

Der 1. FC Nürnberg muss sich messen lassen mit den anderen 17 Bundesliga-Vereinen:

Bundesliga-Klubs	Facebook	Twitter	Google+	YouTube
FC Bayern München	6.341.057	196.108	145.828	50.295
Borussia Dortmund	2.104.401	188.191	81.388	29.112
FC Schalke 04	662.300	73.768	32.559	23.781
SV Werder Bremen	444.749	62.692	75.437	8212
Hamburger SV	404.126	65.116	77.149	8580
VfB Stuttgart	291.179	28.124	64.835	4903
Eintracht Frankfurt	224.930	15.260*	16.551	1639
Borussia M'gladbach	216.075	33.491	31.444	6802
Hannover 96	191.032	31.199	44.620	4086
1. FC Nürnberg	161.070	26.031	3960	2103
Bayer Leverkusen	138.624	27.299	1059	-
Fortuna Düsseldorf	137.593	1281	76	2536
VfL Wolfsburg	83.908	24.893	39.110	-
SC Freiburg	79.171	13.896	18.070	1562
FC Augsburg	70.566	9360	300	-
FSV Mainz 05	67.091	14.182	60.836	-
TSG Hoffenheim	61.094	12.001	507	-
SpVgg Greuth. Fürth	30.938	6139	13.370	769

Abb. 4 Der 1. FC Nürnberg befindet sich mit seinen Fans, Followern und Abonnenten im Social-Web-Ranking mit den anderen Erstliga-Vereinen im Mittelfeld.¹⁹

2.2.3 SWOT-Analyse

Um eine Situation/ein Projekt richtig bewerten und einordnen zu können, ist eine Auswertung einiger Faktoren wichtig. Hier empfiehlt sich die aus der PR bekannte

¹⁸ Börlein 2013

¹⁹ Benchmark des 1. FC Nürnberg im Umfeld der Ersten Fußball-Bundesliga, eigene Darstellung

SWOT-Analyse: Sie soll die Stärken (Strength), Schwächen (Weakness), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) aufzeigen. Ziel einer solchen Analyse ist es, „die Stärken und Schwächen einzubeziehen, durch Ausnutzen der Möglichkeiten zu profitieren und optimale Verfahrensweisen zu entwickeln, die es gestatten, mit Risiken umzugehen, wie z.B. durch Krisenkommunikation“.²⁰

Eine SWOT-Analyse im Social-Media-Bereich für den 1. FC Nürnberg:

- Strength (Stärken)
 - Großer Traditionsverein
 - Starke Marke
 - Hohe Aufmerksamkeit in der höchsten deutschen Spielklasse
 - Sehr große und treue Anhängerschaft
 - Viele Fans sind Digital Natives -> stark vernetzt
- Weakness (Schwächen)
 - Keine Strategie
 - Kein Redaktions- oder Kampagnenplan
 - Kein Krisenmanagement
 - Viele Blogger, aber kein Austausch
 - Sehr unpersönlich
 - Zu wenig Dialog
 - Zu wenig Transparenz
 - Wenig bis keine Kreativität (Blogs, Podcasts, Aktionen) -> virales Marketing
- Opportunities (Chancen)
 - Mehr Leads/Mitglieder generieren
 - Spieler mit einbinden -> hohe Aufmerksamkeit bei Usern
 - Neue Mitarbeiter gewinnen
 - Themenfindung durch Crowdsourcing
 - SEO
 - Bekanntheitsgrad im Ausland erhöhen
 - Expertenstatus sichern
 - Höhere Fan-Bindung
 - Newsroom als Kommunikationszentrale
 - Sponsoren generieren
 - Nachwuchsspieler finden

²⁰ Hilker 2012, S. 317 - 318 von 325, E-Book

- Vermarktung von FCN-Produkten
- Vermarkten von Spielern
- Threats (Risiken)
 - User an Foren oder Facebook-Fangruppen verlieren
 - Gefahr eines Shitstorms
 - Userzahl-Abnahme durch schnellere und informativere Medien
 - Abnehmendes Interesse bei Abstieg in die Zweite Liga
 - Sinkende Zuschauerzahl bei Heim- und Auswärtsspielen

2.2.4 Maßnahmen

Beim 1. FC Nürnberg wird deutlich, dass der Dialog, das Fundament von Social Media, völlig vernachlässigt wird. Facebook (als Dialog-Kanal!) Google+ oder Twitter werden fast ausschließlich als Informationskanal benutzt. Social Media ist aber keine kommunikative Einbahnstraße. „Es geht um Interaktion, Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe und Authentizität.“²¹ Wie alle Bundesligisten ist der 1. FC Nürnberg zwar in den Neuen Medien präsent. Doch die strategische Ausrichtung in Social Media fehlt. Menschen sprechen mit Menschen. Es fehlt der „human touch“: Mal andere Personen als den Sportvorstand oder die Spieler zu Wort kommen lassen.²²

Um konkrete Maßnahmen in Angriff nehmen zu können, sind einige Schritte vorher notwendig. Im Social-Media-Ansatz von Claudia Hilker (siehe Abbildung 2) bedarf es fünf Schritte (Zuhören, Zieldefinition, Kanalauswahl, Agenda Setting) bevor es an die eigentliche Strategie-Entwicklung geht, mit der Auswahl der Kanäle, der Themen und eben der Maßnahmen. Ein anderer Ansatz ist die POST-Methode von Charlene Li und Josh Bernoff. Hier steht zunächst die Zielgruppen-Definition an erster Stelle (People), gefolgt vom Aufbau der langfristigen Beziehungen (Objectives) durch Zuhören, Kommunizieren, Motivieren, Unterstützen und Integrieren. Dritter Punkt ist die Veränderung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden und die Einbindung der Kunden in das Unternehmen (Strategy) und als letztes das Verständnis der Unternehmen für die Nutzer und deren Technologien, die sich ständig weiterentwickeln.²³

Wie setzt dies der 1. FC Nürnberg um? Beginnend mit der Hilker'schen Zehn-Punkte-Methode steht das Monitoring: Der FCN überlässt dies einer Agentur, die einmal im Monat berichtet. Eine ausführliche SWOT-Analyse wird in Punkt 2.2.3 ausgeführt. Zum Punkt 2, der Zieldefinition: Diese wird im Einleitungssatz von Daniel Börlein dargelegt. Bei der Kanalauswahl hat sich der 1. FC Nürnberg den Weg aller Bundesliga-Konkurrenten angeschlossen und sich beim Platzhirsch Facebook sowie den gängigen Twitter, YouTube und Google+ bedient. Die Themen-Definition aus Punkt 4 ergibt sich für die Pressestelle des Vereins aus dem Spielplan der Bundesliga, den Termin-Vorgaben der Sponsoren, den Geburtstagen aktiver und ehemaliger Spieler sowie gewissen Jahrestagen. Damit endet für den 1. FC Nürnberg der Weg, da es eine

²¹ Mai 2013

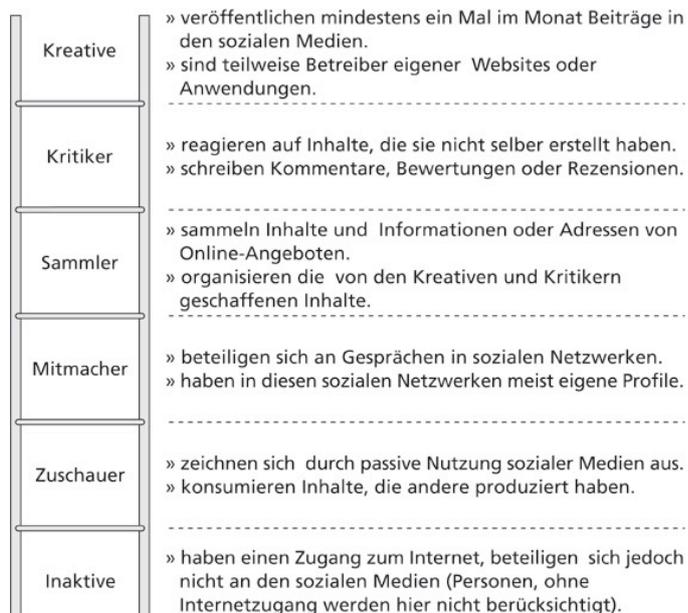
²² Vgl. Hilker 2012, S. 24 von 325, E-Book

²³ Vgl. Hilker 2012, S. 58 ff von 325, E-Book

Strategie-Entwicklung, wie Punkt 6 ihn vorsieht, nicht gibt. Mögliche Maßnahmen, die der Profiverein im Social-Media-Bereich wählen könnte, ist die Dialog-Suche mit den vielen Bloggern, die es gibt, und dem FCN auch bekannt sind (clubfans-united.de, n-town.de, faszination-nordkurve.de, glubb.blogspot.de, clubexpertenforum.com, usw.). Google+ mit seinen Hangouts könnte genutzt werden, um Fans ins Gespräch mit den Spielern kommen zu lassen. Statt reiner Infos, eignet sich Facebook sehr gut für Umfragen oder Gewinnspiele. Wer hinter der Pressestelle steckt, ist zwar auf der Medienseite der Homepage zu lesen, zu sehen sind die vier Mitarbeiter aber nicht. Bei den Social-Media-Kanälen ist nicht ersichtlich, wer postet, twittert und einstellt. Persönlicher und transparenter müsste der Verein werden. Zu den Fanclubs rausgehen, diese ins Stadion oder ins neue Funktionsgebäude einladen, steigert das Image und bindet die Fans mehr. Als einer der ältesten Fußball-Traditionsvereine Deutschlands steht die Marke 1. FC Nürnberg zu sehr im Schatten der Gegenwart. Events mit der letzten Meistermannschaft von 1968, Diskussionsrunden verdienter Spieler oder Nachkommen der „Club-Legenden“ könnten eingebunden werden. Ein FCN-Blog mit Beiträgen von Mitarbeitern, Fan-Bloggern, Journalisten, Trainern, (neuen) Profi-Spielern und Talenten aus dem Nachwuchsleistungszentrum erhöht die Aufmerksamkeit. Personalmarketing via xing gibt es ebenso nicht. Dies wird in Punkt 3 der Seminardokumentation erläutert.

2.3 Erfolgsmessung

Qualität statt Quantität! Viele Fans auf Facebook zu haben oder viele Follower bei Twitter sind die Hauptkriterien vieler Unternehmer. Doch was nützt ein Fan bei Facebook, der ein Mal einen Button gedrückt hat und sich ansonsten absolut passiv verhält? Viel wichtiger sollten Unternehmen Fans sein, die sich der Marke/dem Unternehmen loyal verhalten, weiter empfehlen und bei Shitstorms zum Unternehmen halten.



Fans kann man auch kaufen, doch auch diese werden mit Passivität glänzen. Deshalb gilt es, (echte) Fans zu überzeugen; mit Ideen, mit guten Inhalten. Content ist king, lautet die oft zitierte Weisheit bei Social Media. Wer guten Inhalt hat, wird treue Fans bekommen, die Interesse an der Marke/dem Unternehmen haben, indem sie an Diskussionen teilnehmen und Angebote wahrnehmen. Nur dann bringen sie einem Unternehmen einen wirklichen Gewinn.²⁴ Um dies zu messen, gilt es einige Faktoren zu nennen und zu unterscheiden: Zum einen die Differenzierung der verschiedenen Kanäle.

Abb. 5 User ist nicht gleich User, Fan ist nicht gleich Fan. Hier muss zwischen verschiedenen Kategorien unterschieden werden.²⁵

²⁴ Vgl. Hilker 2012, S. 236 ff von 325, E-Book

²⁵ Hilker 2012, S. 60 von 325, E-Book

Zum anderen die Erfolgsmessung mittel freier oder kommerzieller Dienste. Für den Start empfiehlt es sich nicht kommerzielle Dienste zu wählen. Facebook bietet eine schöne Übersicht mit seinen Statistiken ebenso wie Googles Dienst Analytics. Beides nutzt der 1. FC Nürnberg als Monitoring-Tools. Im Rahmen solcher Messinformationen wird häufig vom KPI (Key Performance Indicator) gesprochen. Diese Leistungskennzahl „bezeichnet in der Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsstand hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann“.²⁶ Anhand des KPI ist der so genannte Return on Investment (ROI) messbar. Der ROI „bezeichnet ein Modell zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit, gemessen am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital.“²⁷ Der ROI ist eine verlässliche Konstante, den Marketing- und Vertriebsleiter belegen können wollen. Auf die Social-Media-Aktivitäten angewandt, sollte dies jedoch nicht eins-zu-eins übertragen werden. Claudia Hilker spricht in ihrem Buch vom „Return on Social Media“, den man am besten rechnen kann, wenn man vor dem Beginn der Social-Media-Aktivitäten seine Maßnahmen, Ziele und Erfolgsmessungen definiert.²⁸

2.3.1 Messung nach Plattformen

Plattform	Publikum	Eigenes Engagement	Quantitative Ergebnisse
Facebook	Fans, Freunde, Publikum, Favoriten	Postings, Events, Kommentare, Direct Message (DM), Abonnenten	Likes = Gefällt mir, Kommentare, Reichweite, Leads per Chat und DM, Personen, die darüber reden, Klicks auf Website
Twitter	Follower, Freunde	Tweets, Erwähnungen, Retweets, Direct Message	Erwähnungen, Retweets, Direct Message, Klicks auf Website
YouTube	Abonnenten, Views, Favoriten	Film-Upload, Kommentare, Backlinks	Klicks auf Website, Leads über DM, Kommentare, Abonnenten, Empfehlungen
Blogs	Leser, Abonnenten (RSS)	Postings/Beiträge, Aktionen, Blog-Karneval	Kommentare, Klicks auf Website, RSS-Feed-Abonnenten

Abb. 6 Die Erfassung und das Messen kann pro Netzwerk unterschieden werden.²⁹

²⁶ Wikipedia (a) 2013

²⁷ Wikipedia (b) 2013

²⁸ Vgl. Hilker 2012, S. 234 ff von 325, E-Book

²⁹ Hilker 2012, S. 237 ff von 325, E-Book

2.3.2 Messung nach Zielen

Ziele	Messkriterien	Erfolgsmessung
Kommunikation, Meinungsbildner	Influencer identifizieren	Top-10-Influencer identifizieren, persönliche Beziehung herstellen
Branding: Bekanntheit steigern	Messung pro Kanal, Qualitative Analyse: Empfehlungen, Sentiment, Themen	Entwicklung analysieren, Skalieren um Faktor x, statische/dynamische Entwicklung
Virales Marketing	Website-Analyse, PR- und Image-Effekte, Neukunden/Cross Selling	Steigerung Website-Traffic, Kontakte mit History erfassen
Recruiting	Anzahl der Bewerbungen, Qualität der Bewerber	Individuelle Parameter pro Aktion

Abb. 7 Es kann neben der Unterscheidung pro Netzwerk aber auch nach Zielen gemessen werden.³⁰

2.3.3 Messung nach Kategorien

Social Business	Social Enterprise	Governance, Risk & Compliance
<p>Sales und Leads</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoring von Leads ■ Erfolgsmessung Social Media Kampagnen ■ Bestimmung des Wertes von Kundensegmenten <p>Customer Service</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontakte durch soziale Netzwerke ■ Beantwortung Service-Anfragen in Online-Communitys <p>Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoring der Markenbekanntheit und -beliebtheit ■ Wettbewerberanalyse <p>Innovation und R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lead Nutzer Monitoring (Influencer) ■ Netnographie <p>Trends und Marktforschung</p>	<p>Social Enterprise Tools (intern)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Collaboration ■ Interne Kommunikation ■ Networking ■ Workshops, Jams, Bar Camps ■ Digitaler Content <p>Human Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Employer Brand ■ Social Employee Engagement ■ Digital Workspace (z.B. virtuelle Vernetzung von Standorten) 	<p>Risk Managementt</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reaktion auf Ereignisse (z.B. Reaktionsgeschwindigkeit) ■ Zuliefererprobleme ■ Ökonomische Daten und Krisen-informationen <p>Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anteil Mitarbeiter, welche in Social Media Guidelines geschult wurden <p>Strategy Execution</p>

Abb. 8 Unterscheidung der Social-Media-Erfolgsmessung nach Kategorien.³¹

³⁰ Hilker 2012, S. 240 ff von 325, E-Book

3. Social Media in der Unternehmenskommunikation

Für viele Unternehmen ist es eine schwer vorstellbare Vorstellung, Internet-User an ihrer Firmenpolitik, dem Marketing, der Produktentwicklung teilhaben zu lassen. Dem Social-Media-Gedanken, der genau dies ermöglicht, stehen Firmen-Chefs somit sehr skeptisch gegenüber, da sie einen Kontroll- und/oder Imageverlust befürchten. Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich die Teilhabe der eigenen Mitarbeiter, wie auch der Kunden oder Fans im digitalen Web-2.0-Zeitalter ausschließen lassen? Oder ob man dies als Chance zur Weiterentwicklung sehen kann? Ob zum Beispiel ein Produkt gekauft wird oder nicht, entscheidet am Ende der Marketing-Kette eh der Kunde. Warum diese also nicht schon vorher mit einbeziehen? Genauso wie seine eigenen Mitarbeiter, die sich als Werbebotschafter mit ihren Freundeskreisen als Multiplikator hervorragend eignen?

Konnten Unternehmen im Prä-Internet-Zeitalter wenig Einfluss nehmen auf die Wahrnehmung ihrer Kunden über ihre Produkte oder Dienstleistungen, so eignet sich Social Media ideal um bereits im Vorfeld eine Entwicklung, eine Idee zu bewerten. Unternehmen müssen sich aber im Klaren darüber sein, dass sie einen Dialog mit ihren Kunden, Fans und Followern zwar anstoßen können, aber im weiteren Verlauf nur bedingt beeinflussen und nicht kontrollieren können³²: „Business can't control the dialogue.“³³

Die Vorteile einer Integration von Social Media in der Unternehmenskommunikation:

- Die Unternehmenskommunikation ist über alle Kanäle und Medien hinweg koordiniert.
- Das neue Social Media Team kann von den Erfahrungen und Konzepten der bestehenden Kommunikationsteams lernen und profitieren.
- Umgekehrt können klassische PR- und Pressemitarbeiter von der Einstellung und den Konzepten des Social Media Teams profitieren.
- Themen können über alle Kanäle hinweg bearbeitet und so mehr Aufmerksamkeit erreicht werden.
- Auf Probleme und Veränderungen im Unternehmen kann zeitnah und homogen reagiert werden.
- Ressourcen und Infrastruktur sind gemeinsam nutzbar.
- Bei der (Weiter-)Entwicklung von Konzepten und Strategien können sich die Mitarbeiter der verschiedenen Kommunikationsbereiche gegenseitig mit Ideen befruchten.
- Grenzen zwischen Kommunikationskanälen und Medien werden aufgehoben.
- Die interne Kommunikation funktioniert deutlich besser, als bei separat organisierten und konzipierten Bereichen.³⁴

³¹ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 44

³² Vgl. Hettler 2010, S. 76, 77

³³ Tetten/Allen 2006

³⁴ Müller 2013b

Eine sehr gute Plattform für die gesamte Unternehmenskommunikation ist der Newsroom.

Als Schaltzentrale ...

- ... eröffnet er einen schnellen Zugang zu den wichtigsten Unternehmensinhalten
- ... lebt er von aktuellen und vielfältigen Inhalten, die möglichst täglich erneuert werden
- ... ist er komplett per RSS abonnierbar und individualisierbar
- ... basiert er auf Pull-Elementen und nicht auf Push.
- ... spricht er Mitarbeiter, Journalisten und andere Influencer gleichermaßen an
- ... verweist er nicht nur auf eigene, sondern auch auf fremde Quellen
- ... öffnet er seinen Pressespiegel für alle
- ... ermöglicht er den schnellen Kontakt für einen Dialog
- ... nutzt er Real Time-Elemente
- ... erleichtert er die Vernetzung mit den Ansprechpartnern im Unternehmen
- ... bietet er reichhaltiges (lizenzfreies!) Video- und Bildmaterial
- ... fordert er alle Besucher zum „Copy & Paste“ auf
- ... regt er Online-Diskussionen auf anderen Plattformen an
- ... integriert er eigene Corporate Blogs und Microblogs
- ... bringt er die News des Unternehmens zum Laufen³⁵

Eine Unternehmenskommunikation muss glaubhaft und objektiv nach außen und innen sein. Unabdingbar ist damit einhergehend die Krisenkommunikation. Wie wirkt sich Unternehmenskommunikation auf das Marketing aus? Nach Paid- und Owned-Content kommen neue Komponenten hinzu: Earned- und Social-Content.³⁶ Dies gilt es in den folgenden Punkten näher zu beleuchten.

3.1 Interne Unternehmenskommunikation

„Nach wie vor ist die externe Unternehmenskommunikation der Treiber des Social Media Einsatzes in den Unternehmen. Bisher setzen weniger als ein Fünftel der Unternehmen soziale Medien auch für die interne Kommunikation und Kollaboration ein.“³⁷ Laut einer BITKOM-Studie nutzen nur 17% der Unternehmen Social Media für die Interne Unternehmenskommunikation. 723 Firmen wurde dabei befragt nach Art und Umfang ihres Social-Media-Einsatzes.³⁸ Warum interne Unternehmenskommunikation? Jeder Mitarbeiter ist heute nicht mehr nur ein Empfänger, sondern auch ein Sender. Im Schnitt

³⁵ Heinson 2013b, S. 37 ff

³⁶ Vgl. Heinson 2013b, S. 83 ff

³⁷ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 13

³⁸ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012b

haben Unternehmensmitarbeiter 130 Freunde bei Facebook, betreiben eventuell einen Blog, sind bei xing aktiv oder twittern fleißig.³⁹ Stellt man seinen Mitarbeitern einen Ort zur Verfügung, an dem sie Wissen teilen können, sich mit Kollegen vernetzen können und über das Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden, hat man ideale Voraussetzungen für eine funktionierende, interne Kommunikation nach Social-Media-Art. Im Unterschied zu den vielfach schon vorhandenen Intranets steht hier die Verteilung und Generierung der Inhalte.

Als Plattformen dienen dabei unter anderem Blogs, Wikis oder Foren. Ziel des Social-Media-Managers sollte es sein, dass Mitarbeiter die Pflege der Plattformen nicht als Bürde oder Belastung empfinden. Wer sich der Herausforderung eines Aufbaus des Social-Media-Einsatzes in einem Unternehmen stellt, muss bisherige Gewohnheiten und Kommunikationsschemata verändern. Eingespielte Push-Systeme (Mails) werden durch Push-Systeme (News Feed) ersetzt oder ergänzt. „Die Einführung einer neuen Plattform oder Technologie sollte daher immer von einem Change Management Prozess begleitet werden“, rät die BITKOM ihrem Leitfaden Social Media, denn „der Schlüssel zu einem erfolgreichen Social Media Einsatz innerhalb von Unternehmen ist die Schaffung eines fühl- und messbaren Mehrwertes für die verschiedenen Zielgruppen“.⁴⁰

Der Nutzen einer internen Unternehmenskommunikation:

- Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Unternehmen
- Beschleunigte Umsetzung von Plänen und Projekten
- Steigerung der Produktivität von Veränderungsprozessen
- Hohe Mitarbeitermotivation und -bindung⁴¹

3.2 Externe Unternehmenskommunikation

Wenn Unternehmen mit ihren Social-Media-Kanälen nach außen kommunizieren wollen, sehen sie Fans, Abonnenten, Follower oder Kunden. Rein technisch gesehen ist das richtig. Doch dahinter stehen Menschen. Und Menschen wollen mit Menschen kommunizieren, nicht mit einem Firmen-Account. Der „human touch“ wird bei Unternehmen oft unterschätzt. Wenn sich der Mensch nur als Kunde angesprochen fühlt, kann es schnell passieren, dass dieser dem Unternehmen den Rücken kehrt. Hinter all den Strategien und Kampagnen sollte der Blick auf die Bedürfnisse des Menschen nach Kommunikation nicht vergessen werden. Eine gelungene Kommunikation summiert sich aus Ehrlichkeit, Respekt und Wertschätzung. In seinem Blog „Social-PR“ fasst Christian Müller zusammen: „Wenn Fans und Follower merken, dass sie ernst genommen werden, ist das die beste Form der Kundenbindung überhaupt. Denn dann folgen die Menschen einem Unternehmen oder einer Person aus freien Stücken und werden – quasi als Nebeneffekt – zu überzeugten Multiplikatoren und Kunden. Besser geht’s nicht.“⁴²

³⁹ Vgl. Heinson 2013b, S. 28

⁴⁰ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 13 ff

⁴¹ Hettler 2010, S. 67

⁴² Müller 2012c

War in den Anfangsjahren das Web nur ein weiterer Distributionskanal für Unternehmen mit der entsprechenden Massenkommunikation, so sehen sich diese in Zeiten des Social Web einer neuen Art der Kommunikation gegenüber: Vom Monolog zum Dialog. Glaubwürdig, mit offenen und ehrlichen Inhalten, muss die Unternehmens-Botschaft übermittelt werden, um Menschen zu begeistern. Wahrheit und Transparenz sind wichtige Faktoren, die die Personen hinter den potenziellen Kunden erkennen wollen. Aus konsumierenden Empfängern sind Kommunikationspartner geworden. Diesen Ansatz muss die Marketing-Abteilung eines Unternehmens als Chance mit vielfältigen Möglichkeiten wahrnehmen und umsetzen. Die Skepsis der Verbraucher gegenüber immer stärker zunehmender klassischer Werbung steigt enorm. Maurice Lévy, Werbeagentur-Chef von publicis: „In der Tat verstehen Verbraucher heute mehr und mehr die Mechanismen des Marketings. Wenn wir künftig nicht als Eindringling empfunden werden wollen, ist intelligentere, humorvollere Ansprache gefragt.“⁴³ Im Social-Media-Zeitalter sind aus Kunden Produzenten geworden, Inhalts-Produzenten. Nicht mehr die Unternehmen suchen den Kontakt, sondern der Kunde sucht sich gezielt aus, wie, wann und auf welchen Kanälen er Kontakt zu den Unternehmen haben will. Wenn sich Unternehmen dieser Form der neuen Kommunikation verschließen, verpassen sie die Chance, die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden kennen zu lernen und verlieren jegliche Kontrolle der Kommunikation des Unternehmens in den Gesprächen im Netz. Diese Vorteile könnte sich die Konkurrenz zu Eigen machen.⁴⁴

Beim 1. FC Nürnberg müssen sich die Fans mit einem Vereins-Account begnügen. Wer hinter den Facebook- und Twitter-Accounts steckt, ist nicht ersichtlich. Weder auf der Homepage noch bei den Social-Media-Kanälen sind Fotos derer zu sehen, mit denen man sich in Verbindung setzen kann. Facebook und Twitter werden vom Verein dazu meist nur als zusätzlicher Informationskanal genutzt. Ein Dialog findet selten statt.

3.3 Krisenkommunikation

Facebook ist der Platzhirsch der Social-Media-Kanäle. Wegen der großen Anzahl von Nutzern ist Facebook deshalb auch bei Unternehmen so beliebt. Dabei sollte man nicht vergessen, dass Facebook-Seiten aber auch ein zentraler Anlaufpunkt für Kritik werden kann. Vom Shitstorm ist schnell die Rede, einer Welle der Kritik, die sich über ein Unternehmen ergießt. Oft waren und sind große Konzerne betroffen, weshalb mittelständische und kleine Betriebe sich geschützt fühlen oder nicht die Notwendigkeit sehen, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Dabei lauern die Gefahren überall. Angriffspunkte bieten sich überall da, wo Menschen miteinander arbeiten und kommunizieren.

1. Unter welchen möglichen Aspekten könnten Unternehmen von Shitstorms überrollt werden?

- Sexuelle Belästigung
- Betrug
- Korruption

⁴³ Recke 2007

⁴⁴ Vgl. Hettler 2010, S. 73 ff

- Umwelt-Aspekte
- Streik

2. Wie reagiert man, wenn man von einem Shitstorm erwischt wird?

- Analyse der Kritik: Wer übt Kritik, wie wird Kritik geübt?
- Verständnis zeigen
- Spezifische Situationen feststellen
- Kritiker aus den Social-Media-Kanälen herausbekommen
- Angebote machen

3. Was ist das Ziel?

- Die Kritiker schreiben über eine gute Problemlösung⁴⁵

Ein sicheres Krisenmanagement scheidet jedoch in vielen Unternehmen an der Angst vor öffentlicher Kritik. Aber Angst ist ein schlechter Ratgeber. Nach einer Studie der BITKOM aus dem Jahr 2012 unter 172 befragten Unternehmen haben nur 42 Prozent einen Krisenplan. Die Mehrheit mit 45 Prozent ist auf eine Kritikwelle nicht vorbereitet. Wer Kritikstürme entschärfen will mit Lösungsvorschlägen und passenden Antworten zu unangenehmen Fragen, muss jedoch neben einem Krisenmanagement entsprechend vorbereitet sein, organisatorisch und personell. „Organisationen sollten strukturell und personell auf einen Shitstorm vorbereitet sein, sonst droht ihnen erheblicher Schaden für Image und Reputation“, sagt BITKOM-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder. Vor allem die personelle Situation lässt dies oft gar nicht zu: Laut der BITKOM-Umfrage haben ein Viertel der Unternehmen mit Facebook-Auftritt nicht einmal einen festen Mitarbeiter, der zuständig ist. 29 Prozent der Unternehmen beschäftigen einen Mitarbeiter für den Facebook-Account, bei 41 Prozent sind es derer zwei oder mehr. Eine schnelle Reaktion auf relevante Kommentare ist wichtig: Bei 37 Prozent der befragten Unternehmen gibt es feste Vorgaben, innerhalb welcher Zeit geantwortet werden muss. Jedoch sind 54 Prozent der Meinung, dass ein Shitstorm auf Facebook keine Gefahr für das Ansehen des Unternehmens haben könne.⁴⁶

Daniel Börlein vom 1. FC Nürnberg sieht dies ähnlich. Kommentare in Facebook seien oft negativ und sie würden sie, wenn nötig „in die Bahn“ lenken. Das Motto beim FCN heißt hier: Augen zu und durch. Börlein spricht von „abfedern“ und „moderieren“, aber einen Krisenplan gäbe es nicht.⁴⁷

⁴⁵ Heinson 2013c

⁴⁶ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012c

⁴⁷ Vgl. Börlein 2013

3.4 Paid-Content



Abb. 9 In der Unternehmenskommunikation beeinflussen sich die vier Faktoren gegenseitig.⁴⁸

Die Grenzen verwischen zwischen Unternehmens- und Marketing-Kommunikation. Kommunikation wird wiederum gleich gesetzt mit Public Relation. Eine Unterscheidung könnte sein, in der Unternehmenskommunikation auf Werblichkeit zu verzichten. Denn Marketing weckt Emotionen, Kommunikation liefert Fakten. Zur Unternehmenskommunikation zählt die klassische Pressearbeit (PR). Im Marketing zählte der Paid-Content zu den Standards: Die Verbreitung seiner Botschaften über Banner, Anzeigen, Werbung, bezahlte Platzierung. Die Unternehmen bestimmten die Reichweite und hatten die Kontrolle, sie hatten volle Kontrolle und die Maßnahmen waren geregelt.⁴⁹

3.5 Owned-Content

Die Unternehmen bestimmten im Marketing die Inhalte selbst auf ihrer Website, mit Events oder in Corporate Blogs. Wie im Paid-Content haben auch hier die Unternehmen die volle Kontrolle über alle Marketing-Maßnahmen. Zu den bisherigen Maßnahmen kommen zwei weitere, die sich der Kontrolle und der Einflüsse der Unternehmen entziehen.⁵⁰

⁴⁸ Heinson 2013b

⁴⁹ Vgl. Heinson 2013c

⁵⁰ Vgl. Heinson 2013b

3.6 Earned-Content

Neben dem Paid- und Owned-Content, den Unternehmen unter Kontrolle hatten, gab es bislang eine weitere Form. Beim Earned-Content bestimmen die User, was verbreitet wird. Eine Kontrolle ist hier nur bedingt möglich. Unternehmen konnten Beziehungen zu Medien aufbauen; mit Menschen, die sie kannten. Doch der Umgang mit „der Öffentlichkeit“ ist ein anderer, als mit den Medien. Die Reichweite bestimmen hier nicht mehr die Unternehmen, sondern die Medien und seit Social Media auch Blogger.⁵¹

3.7 Social-Content

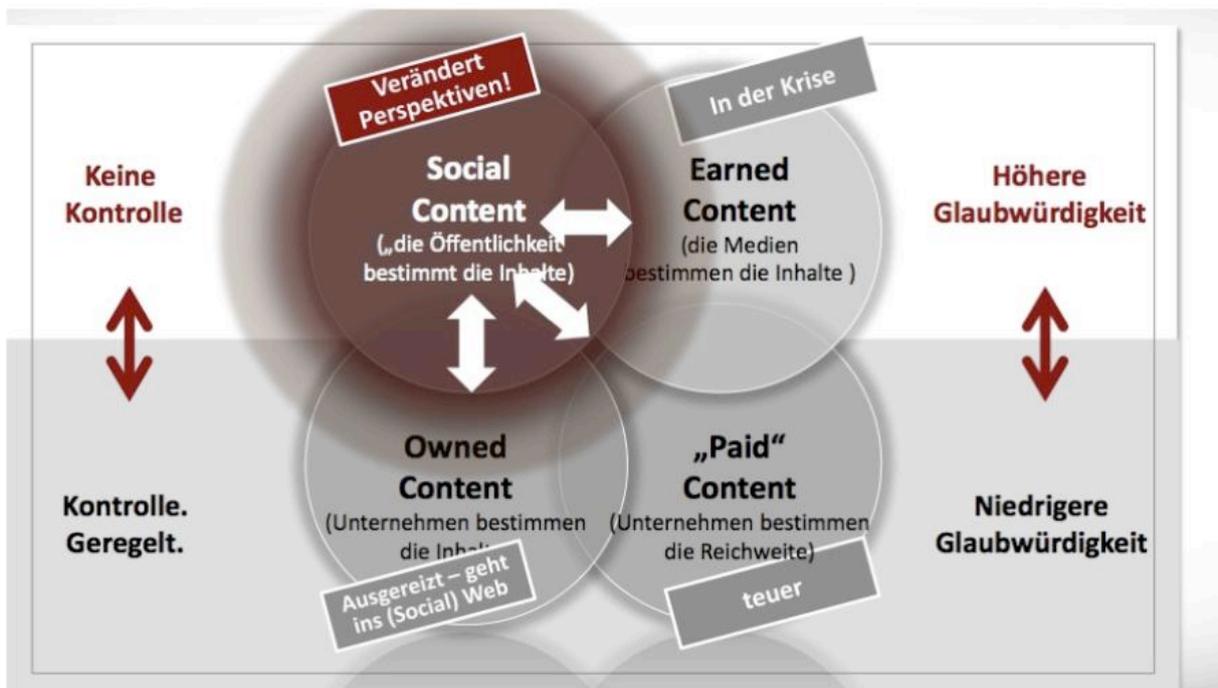


Abb. 10 Mit dem Social-Content kommt eine für die Unternehmen völlige neue Komponente dazu in der Unternehmenskommunikation, ...⁵²

War die Kontrolle noch möglich in der klassischen PR (Earned-Content) und dem Marketing (Paid-Content), so kommt in den Neuen Medien ein Faktor hinzu, der sich der Kontrolle der Unternehmen gänzlich entzieht. Journalisten und Blogger waren im Earned-Content bedingt beeinflussbar. Doch „die Öffentlichkeit“ lässt sich nicht mehr kontrollieren. Mit Facebook, Twitter und Co bestimmen sowohl die Inhalte, als auch Reichweite die Nutzer mit ihrem User Generated Content. „Spontanreaktionen“ der User sind nun möglich und von Unternehmen weder vorherseh- noch kontrollierbar. Social-Content muss man sich, wie den Earned-Content, verdienen. Doch greifen hier gänzlich andere Mechanismen. Social Content ist vor allem deshalb unberechenbar und kann auch chaotisch werden, weil der so genannte Schmetterlingseffekt eintreten kann: Eine kleine Ursache kann eine große, unvorhersehbare Wirkung erzielen.⁵³

⁵¹ Vgl. Heinson 2013b

⁵² Heinson 2013b

⁵³ Vgl. Heinson 2013b

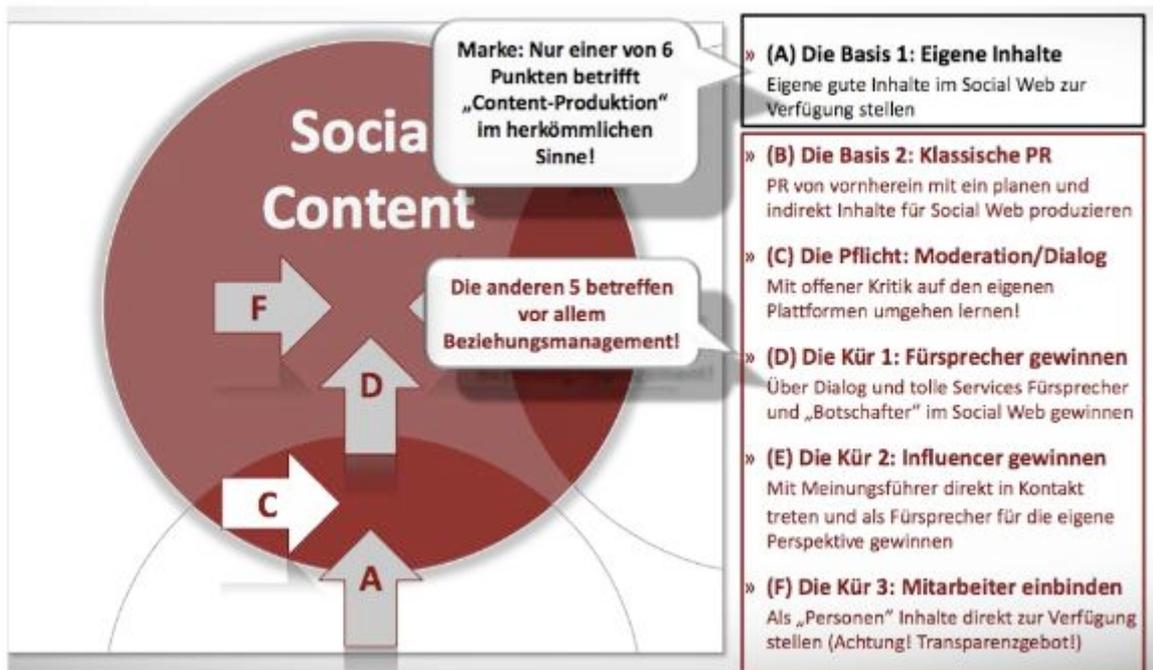


Abb. 11 ... mit der die Unternehmen lernen müssen umzugehen.⁵⁴

4. Social Media in der Personalarbeit

Die Neuen Medien haben auch Einzug in die Personalarbeit gehalten. Wer bisher einen Job suchte, durchforstete die Zeitungen oder das Netz nach Stellenanzeigen. Digital Natives (ab 1980 Geborene) sind in der Social-Media-Welt groß geworden. Sie sehen es als selbstverständlich an, sich vorab über Unternehmen in deren Social-Media-Kanälen informieren zu können. „Kandidaten wollen z.B. schon vor dem Eintritt ins Unternehmen über die Firmenkultur informiert werden; sie erwarten mitunter sogar, über ein soziales Netzwerk gefunden und auf ein passendes Angebot aufmerksam gemacht zu werden. Dies gilt für Hochschulabsolventen und Young Professionals ebenso wie für Fach- und Führungskräfte mit langjähriger Berufserfahrung.“⁵⁵ Unternehmen können sich deshalb einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn sie sich gezielt in den Neuen Medien präsentieren, um von potenziellen Bewerbern gefunden werden zu können.

Die Vorteile für die Personalabteilungen in Unternehmen mittels starker Präsenz in den Neuen Medien:

- Passende Kandidaten und Talente zielsicher identifizieren
- Unkomplizierte Aufnahme eines ersten Gesprächs mit potenziellen Mitarbeitern
- Präsentation von maßgeschneiderten Karriereangeboten – direkt bei der jeweiligen Zielgruppe

⁵⁴ Heinson 2013b

⁵⁵ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 21

- Zusammenführung qualifizierter Kandidaten in einem Pool mit stets aktuellen Kontaktdaten
- Aufbau von langfristigen Beziehungen im Sinne eines Talent Relationship Management
- Authentische und transparente Positionierung als attraktiver Arbeitgeber
- Frühzeitiger, offener Austausch zwischen Kandidaten und Unternehmen
- Einbindung der eigenen Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter und Multiplikatoren⁵⁶

Was vor einigen Jahren noch undenkbar, ist heute selbstverständlich: Bewerber werden zu Fans oder Followern eines Unternehmens; Personalchefs wiederum googlen ihre Bewerber. Unternehmen haben die Möglichkeit, sich auf verschiedenen Kanälen für Fach- und/oder Führungskräfte interessant zu machen. Die Auswahl der Social-Media-Kanäle ist groß und muss individuell eruiert werden.

Facebook: Die große Masse im Web 2.0 hat einen Facebook-Account. Die Chance, gute Mitarbeiter anzusprechen, ist demnach sehr groß.

Xing, LinkedIn: Beides sind Karriere-Netzwerke und entsprechend geeignet und konzipiert, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Xing ist für den deutschsprachigen Raum von Relevanz, LinkedIn als internationales Pendant.

Twitter: Der Mikroblog-Dienst wird zunehmend interessant für die Jobsuche. Große Unternehmen wie Daimler oder Bayer schalten Stellenanzeigen in Form von Tweets. Man kann sich als Follower per Mitteilung informieren lassen oder spezielle Suchdienste wie twitterjobsearch.com oder jobtweet.de nutzen.⁵⁷

Um im Kampf um Fach- und Führungskräfte bestehen zu können, empfiehlt Claudia Hilker zehn Tipps, wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke stärken können, um von qualifizierten Mitarbeitern ausgewählt zu werden:

- Finden Sie die Bedürfnisse Ihrer Bewerber heraus, z.B. Erwartungen, Kultur, Karriere.
- Lernen Sie im Benchmarking die Stärken Ihrer Wettbewerber im Arbeitsmarkt kennen.
- Stellen Sie die Stärken Ihres Unternehmens als Arbeitgeber heraus und differenzieren Sie sich damit von den Mitbewerbern, z.B. durch Gehalt, attraktive Produkte, Standort.
- Vermitteln Sie Integrität in Ihrer Arbeitgebermarke. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Versprechen einhalten, sonst enttäuschen Sie Mitarbeiter.
- Präsentieren Sie sich mit einem klaren Image als attraktive Arbeitgebermarke und zeigen Sie sich als authentisch und transparent mit Unternehmensidentität, -kultur und -werten.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter zu Wort kommen – im Blog und in Filmen, weil dies überzeugender wirkt.

⁵⁶ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien 2012a, S. 21

⁵⁷ Vgl. Hettler 2010, S. 197 ff

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach Empfehlungen bei offenen Stellen.
- Bilden Sie einen Karriereclub, in dem potenzielle Mitarbeiter Ihr Unternehmen kennen lernen können.
- Stellenanzeigen sollten professionell getextet werden und es sollte sichergestellt sein, dass die richtigen Eigenschaften der Arbeitgebermarke transportiert werden.
- Nutzen Sie Online-Reputation für das Reputationsmanagement Ihres Unternehmens.⁵⁸

Eine Personalarbeit via Social Media findet beim 1. FC Nürnberg nicht statt. Beim Karrierenetzwerk xing ist der Verein nicht registriert. Mitarbeiter wurden über den Facebook- oder Twitter-Account bisher nicht rekrutiert. Auszubildende, Praktikanten oder Mitarbeiter kommen in keinem Kanal zu Wort, einen hauseigenen FCN-Blog gibt es nicht.

5. Projektmanagement

Was ist ein Projekt? Wie unterscheidet sich ein Projekt von Programmen und Prozessen? Die gilt es zu Beginn zu klären. Die Risiken und Chancen müssen ausgewertet werden, ebenso wie die Organisation eines Projektmanagements. Es folgen die Zieldefinition und Problemlösung. Ob und wie der 1. FC Nürnberg in Projekten denkt und arbeitet, schließt den Punkt ab.

5.1 Grundlagen

Zu Beginn die Klärung der Begrifflichkeiten. Was ist ein Projekt? Ein Projekt (lateinisch proiectum = Das nach vorn Geworfene⁵⁹) ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben. Es definiert sich durch seine Einmaligkeit, einer Zielvorgabe, einer projektspezifischen Organisation sowie einer Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und ist gekennzeichnet durch finanzielle und personelle Bedingungen. Ein Management charakterisiert sich durch eine personenbezogene Führung, einen Prozess der Willensbildung und Durchsetzung und einer sachbezogenen Planung.⁶⁰ Für Patzak/Rattay sind Projekte „eigenständige soziale Systeme, eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld. Als eigenständige soziale Systeme kann man Projekte deswegen bezeichnen, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, die sich von der Kultur des gesamten Unternehmens unterscheiden.“⁶¹

Prozesse, (Routine-)Einzelaufgaben	Häufig wiederholte, eher sequentielle Verkettung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage sowie das angestrebte
---	--

⁵⁸ Hilker 2012, S. 258 ff von 325, E-Book

⁵⁹ Heinson 2013d

⁶⁰ Vgl. Heinson 2013e

⁶¹ Patzak/Rattay 2004, S. 19

	<p>Ergebnis definiert und die erforderlichen Maßnahmen spezifiziert sind.</p> <p>Es bestehen nur unbedeutende Unsicherheiten in der Zielerreichung.</p> <p>Beispiel: Beschaffung eines Zulieferteils</p>
Projekte	<p>Einmalige, parallele und sequentielle Vernetzung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage definiert, das angestrebte Ergebnis spezifiziert und die erforderlichen Maßnahmen zum Teil noch völlig offen sind, so dass wesentliche Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen.</p> <p>Beispiel: Produktentwicklung</p>
Programme	<p>Parallele und sequentielle Vernetzung von Aufgaben und Einzelprojekten, wobei das angestrebte Ergebnis in Form einer Zielvorstellung bloß kategorisiert ist, die erforderlichen Maßnahmen und Einzelprojekte aber zum Teil noch völlig offen sind.</p> <p>Der hohen Unsicherheit bei der Erreichung der nur grob definierten Ziele wird durch Steuerungsmaßnahmen in Form weiterer, neu zu definierender Projekte begegnet.</p> <p>Beispiel: Einführung von Total-Quality-Management (TQM) als umfassende Unternehmenskultur, Aufbau eines neuen Marktes</p>

Abb. 12 Der Unterschied zwischen Prozess, Projekt, und Programm⁶²

Die Merkmale von Projekten:

Merkmal	Beschreibung
neuartig:	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko.
zielorientiert:	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
komplex, dynamisch:	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt, so dass viele

⁶² Patzak/Rattay 2004, S. 18

	Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld bestehen, wobei sich Inhalte wie auch Abhängigkeiten laufend ändern können. Schlechte Überschaubarkeit.
interdisziplinär, fachübergreifend:	Die Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, möglich.
bedeutend:	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung u.Ä.

Abb. 13 Projekt-Merkmale nach Patzak/Rattay⁶³

5.2 Arten

Eine Unterscheidung von Projekten nach ihren spezifischen Arten macht Sinn, weil nur dann maßgeschneiderte Methoden und Strukturen anwendbar sind und der Schwerpunkt im Projektmanagement richtig gesetzt werden kann.

Externe Abwicklungsprojekte: Hier werden detaillierte Verträge vereinbart. Sie gehen einher mit meist auch einem knappen Zeitbudget und Pönalvereinbarungen. Hier empfiehlt sich eine strukturierte Termin- und Kostenplanung und ein funktionierendes Controllinginstrumentarium.

Interne Projekte: Im Unterschied zu externen Projekten werden interne oft mündlich und vage vereinbart. Eine konkrete Zielformulierung ist dennoch wichtig. Ein detailliertes Kostencontrolling und umfassendes Claim Management sind hier jedoch unangebracht.

Pionierprojekte: Sie zeichnen sich aus durch ihren hohen Unsicherheitsgrad. Auch die geringe Vorerfahrung spielt eine tragende Rolle. Maßgebend sind deshalb die Maßnahmen, Ziele und die Organisation durch den Projektleiter mit dem Team zu entwickeln.

Routineprojekte: Sind die Pionierprojekte einmalige Konzepte, so zeichnen sie Routineprojekte dadurch aus, dass sie diese in ähnlicher Form schon durchgeführt wurden. Für den Projektleiter bedeutet dies, dass mit vergleichsweise geringem Aufwand standardisierte Prozesse ablaufen können.

Investitionsprojekte: Eine detaillierte Budgetplanung und –verfolgung ist vonnöten. Termine müssen zwingend eingehalten werden, soll das Projekt erfolgreich

⁶³ Patzak/Rattay 2004, S.19

abgeschlossen werden. Als Erfolgsfaktoren zählen die technische Exaktheit und die Qualität des Ergebnisses.

Organisationsentwicklungsprojekte: Hier ist besonders wichtig, mithilfe eines intensiven Informationsflusses eine hohe Akzeptanz der Organisationsänderung bei allen Teammitgliedern zu erlangen.⁶⁴

5.3 Risiken und Chancen

Das Management von Risiken in Projekten ist ein noch relatives junges Thema. Genügte es doch bisher oft in der Kalkulation einen gewissen Prozentsatz als „Risiko-Zuschlag“ einzuberechnen, erfordert ein modernes Risikomanagement:

- die systematische und vollständige Identifikation von Risiken
- die gezielte Planung, Bewertung und Umsetzung von Maßnahmen dagegen und
- ein umfassendes Risiko-Controlling sowie die Auswertung und Weiterverwendung der Erfahrungen⁶⁵

Risiken sind negative Abweichungen von der Projektplanung. „So könnte es z.B. sein, dass sich Ziele als falsch herausstellen, Termine zu optimistisch geschätzt wurden, Probleme mit unberücksichtigten Stakeholdern eintreten oder zwischenmenschliche Konflikte das Projekt stören.“⁶⁶ Jedes Projekt birgt ein gewisses Risikopotenzial, das es festzustellen gilt. Risiken passieren nicht einfach, sie haben Gründe. Ein professionelles Risikomanagement ist unabdingbar, sollen die Projektziele erreicht und der –erfolg gesichert werden. Deshalb sollte man systematisch vorgehen, um die Gefahren der möglich auftretenden Risiken analysieren und bekämpfen zu können.

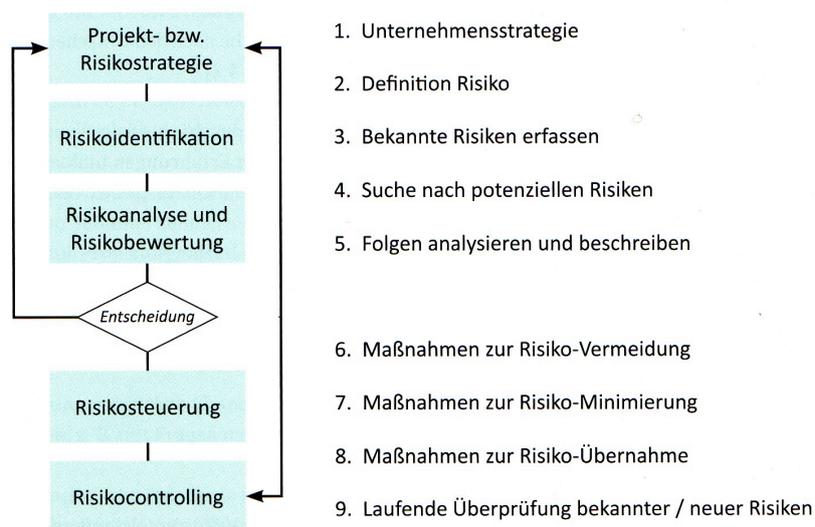


Abb. 14 Workflow eines strukturierten Risikomanagements⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Patzak/Rattay 2004, S. 19 ff

⁶⁵ Rohrschneider/Spang 2009, S. 183

⁶⁶ Rohrschneider/Spang 2009, S. 183

⁶⁷ Rohrschneider/Spang 2009, S. 189

Mögliche Risiken können identifiziert werden, indem verschiedene Themenfelder systematisch angesprochen werden, wie

- Fragen nach den Projektzielen, deren Machbarkeit und Erfahrungen damit
- Fragen zur Projektdurchführung, zu Hilfsmitteln, zur Kooperation anderer Projektbeteiligter und zur Logistik
- Fragen zur Vertragsgestaltung
- Fragen zu Subunternehmen und Lieferanten
- Fragen zur Projektorganisation intern und extern
- Kommerzielle Fragen
- Fragen zum Umfeld des Projekts
- Eventuelle Besonderheiten, z.B. im Ausland⁶⁸

Um die Chancen in einem Projekt ermitteln zu können, gibt es die Möglichkeiten

- eigene technische Standards und bereits erstellte technische Lösungen einzubringen
- eigene Organisations- und Abwicklungsformen zum Standard zu machen
- durch Übernahme weiterer Funktionen mehr Einfluss zu gewinnen und zusätzliche Ergebnisse zu generieren und
- zu einer Optimierung und Erweiterung der Aufgabenstellung⁶⁹

Die Vorzüge eines Projektmanagements sind die Planungssicherheit, es können Reibungsverluste vermieden werden, es wird Zeit in der Umsetzung gespart, Klarheit wird geschaffen mit dem Blick auf das Wesentliche womit die Erfolgchancen in der Umsetzung steigen. Doch ein Projektmanagement birgt auch Gefahren: Es reißt den Projektleiter aus seiner Linienfunktion, bei den am Projekt Beteiligten steigt die Unsicherheit hinsichtlich persönlicher Interessenlagen. Dazu könnte es zu Reintegrationsproblemen in der Linienfunktion kommen. Ein Experte für das Projekt ist nicht automatisch ein Experte in allen Teilbereichen. Darüber hinaus besteht die Gefahr des Aufblhens des Projekts und erhöhter Steuerungsaufwand für die Unternehmens-/Geschäftsführung. Daher gilt es wichtige Prinzipien zu beachten:

- Hoher Aufwand für die Definitionsphase
- Klare Ziele und Vorgaben, die allen Beteiligten bekannt sind
- Persönliche zugeordnete Verantwortung
- Priorität vor dem Tagesgeschäft

⁶⁸ Rohrschneider/Spang 2009, S. 191

⁶⁹ Rohrschneider/Spang 2009, S. 191

- Transparenz des jeweiligen Projektstandes
- Schnelle Reaktionen auf Projektstörungen⁷⁰

5.4 Organisation

In einem Projekt arbeiten mehrere Personen miteinander, die in verschiedenen Beziehungen zueinander stehen und mit unterschiedlichen Aufgaben betraut sind. Es gibt drei Arten von Organisations-Modellen, wie diese aufgebaut werden kann:

1. Stabs-Projektorganisation

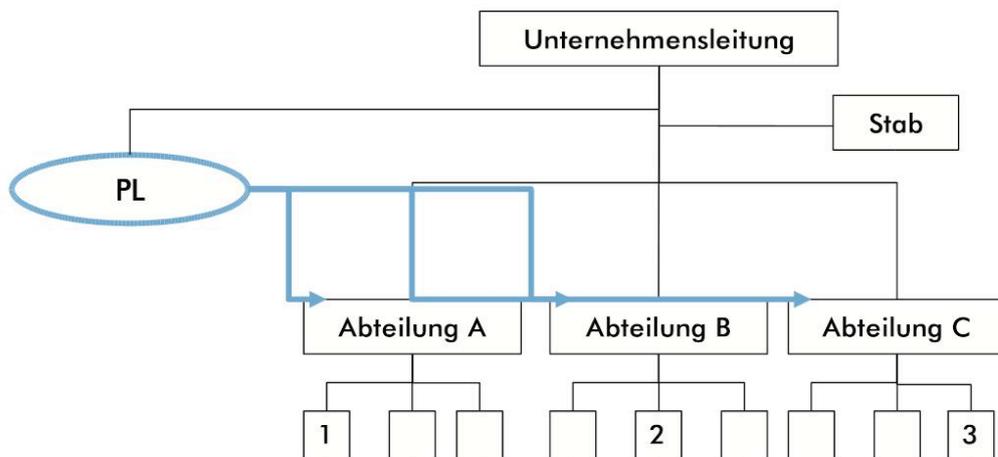


Abb. 15 Hier hat der Projektleiter (PL) eine reine Koordinations-Funktion, keine Weisungsbefugnisse gegenüber Dritten und nur eine entscheidungsvorbereitende Funktion.⁷¹

2. Reine Projektorganisation

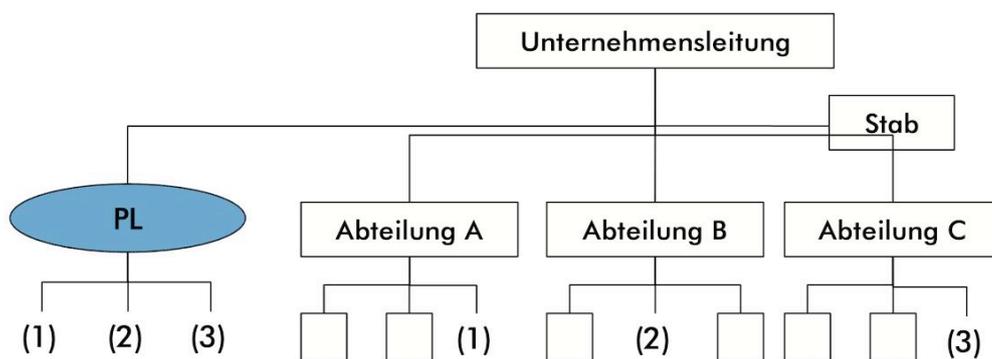


Abb. 16 Hier sind alle in einem Projekt Beteiligten in einer eigenen Einheit zusammengefasst, die nach dem Projekt wieder aufgelöst wird. Es gilt eine Fokussierung der Ressourcen auf die Projektaufgabe.⁷²

⁷⁰ Heinson 2013d

⁷¹ Heinson 2013d

⁷² Heinson2013d

3. Matrix-Projektorganisation

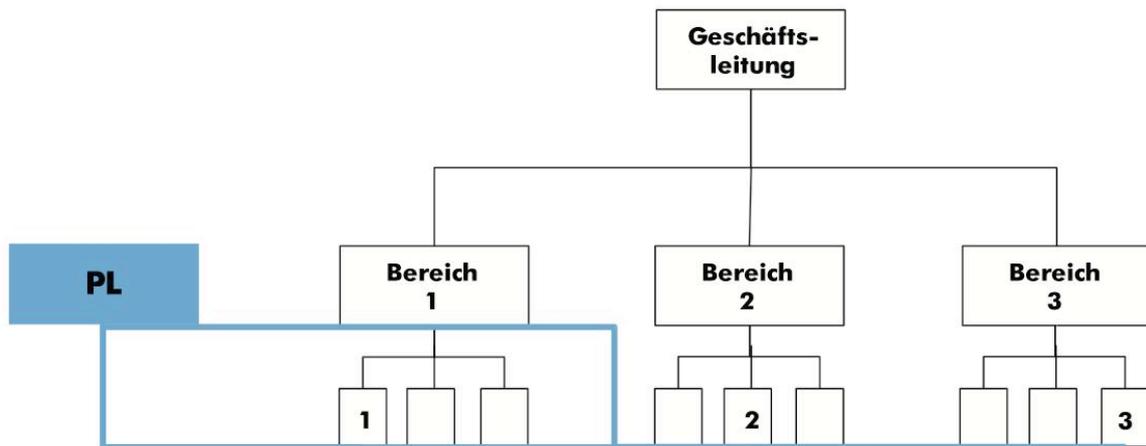


Abb. 17 Die Mitarbeiter des Projekts bleiben in ihren Fachabteilungen. Es gibt eine flexible Bereitstellung von Projektressourcen und daher einen relativ großen Koordinationsaufwand.⁷³

Welche der Organisationsformen gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

Kriterien	Stabs-Projekt	Matrix-Projekt	Reine Projektorganisation
Bedeutung für das Unternehmen	Gering	Groß	Sehr groß
Größe des Projekts	Klein oder mehrere	Groß	Sehr groß
Risiko in Bezug auf die Zielerreichung	Gering	Mittel	Hoch
Technologieanspruch	Normal	Hoch	Neu
Projektdauer	Kurz	Mittel/Lang	Lang
Komplexitätsgrad	Gering	Groß	Sehr groß
Bedürfnis nach zentraler Steuerung	Gering	Groß	Sehr groß
Mitarbeitereinsatz	Oft nebenamtlich	Teilzeit	Permanent ⁷⁴

Bei der Auswahl und Zusammenstellung der am Projekt Beteiligten müssen die Personen mit Befugnissen ausgestattet werden. Eine Befugnis ist per Definition die „Berechtigung zu (rechtswirksamen) Handlungen im Namen und im Rahmen der Organisationen oder Projekten“.⁷⁵ Um diese Befugnisse zu erhalten, müssen die Personen über die entsprechende Kompetenz verfügen. Hier wird in vier verschiedenen

⁷³ Heinson 2013d

⁷⁴ Heinson 2013d

⁷⁵ Kremer/Rohde 2009, S. 303

Kompetenzen unterschieden: der Fachkompetenz, der Methoden-Kompetenz, der Sozial-Kompetenz und der Personalen Kompetenz.⁷⁶

5.5 Problemlösung

Probleme können und werden immer auftauchen. Als solche werden jegliche Abweichungen vom Soll- und Ist-Zustand beschrieben. Projektleiter sehen sich mit verschiedenartigen Problemen konfrontiert:

Zielproblem: Jede Abweichung vom Ziel oder Zwischenziel. Da sich alle Problemarten schlussendlich auf das Ziel auswirken, liegt immer auch ein Zielproblem vor.

Erkenntnisproblem: Die Teammitglieder durchschauen die Zusammenhänge nicht oder interpretieren sie unterschiedlich.

Sachproblem: Es wurden Fehler gemacht oder einzelne Teammitglieder beherrschen das technische System noch nicht ausreichend.

Personalproblem: Einzelne Teammitglieder verhalten sich nicht der zu erwartenden Weise im Rahmen des Projekts. Etwa weil persönliche Ziele nicht mit dem Projektziel übereinstimmen.

Teamproblem: Es kann immer wieder zu Abweichungen in den Bereichen Zuverlässigkeit oder Kommunikation der Erwartungen kommen bezüglich der Teamarbeit. Aber auch mit Kunden und Auftraggebern.⁷⁷

Mögliche Strategien, mit denen Projektleiter den verschiedenen Problemen entgegentreten können:

Hauruck-Methode: Ein „Geistesblitz“ soll mit einer überraschenden Handlung das Problem lösen. Unerwartete Nebenwirkungen können dies jedoch zur Folge haben.

Trial and Error: Der Natur des Menschen geschuldet, ist das schlichte Ausprobieren. Man versucht sich an einer Lösung, ist diese nicht zielführend, versucht man die nächste.

Hypothesen aufstellen: Ein in der Wissenschaft häufiger Ansatz. Man stellt eine Hypothese auf, überprüft diese, modifiziert sie anhand neuer Erkenntnisse und überprüft erneut.

Intuitive Problemlösung: Kleinere Probleme lassen sich vom Projektleiter meist aus seiner Erfahrung heraus intuitiv lösen. Bei einer sehr intensiven Beschäftigung mit einem Thema, könnte die intuitive Problemlösung schwierig werden.

Systematische Problemlösung: Das Problem wird eingrenzt mithilfe erprobter und systematischer Prozesse sowie der dazu gehörenden Methoden.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Kremer/Rohde 2009, S. 303

⁷⁷ Vgl. Platz/Platz 2009, S. 440

⁷⁸ Vgl. Platz/Platz 2009, S. 444 ff

5.6 Ziele

Spezifisch	S	<u>Benennen Sie das Ziel!</u> Definieren Sie eindeutig, was erreicht werden soll!
Messbar	M	<u>Machen Sie das Ziel messbar!</u> Legen Sie fest, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Sie es erreicht haben!
Abgestimmt	A	<u>Sprechen Sie das Ziel mit anderen ab!</u> Stellen Sie mit allen Beteiligten Einvernehmen über das Ziel und den Weg dorthin her!
Realistisch	R	<u>Bestimmen Sie das Ziel realistisch!</u> Setzen Sie keine Ziele, die mit den vorhandenen (oder beschaffbaren) Mitteln nicht erreichbar sind
Terminiert	T	<u>Vereinbaren Sie einen Zeitplan!</u> Legen Sie Arbeitsbeginn, Arbeitsschritte und Kontrollpunkte terminlich fest

Abb. 18 Eine Zielformulierung nach dem SMART-Prinzip⁷⁹

Im betriebswirtschaftlichen Sinn wäre ein Ziel lediglich das Projektergebnis. „In Anlehnung an die Projektmanagement-Literatur soll allerdings auch hier bspw. bei den Vorgaben ‚Kosten von nicht mehr als x € zu erzeugen‘ oder ‚nicht später als zum Zeitpunkt y fertig werden‘ von Zielen und nicht von Restriktionen gesprochen werden.“⁸⁰

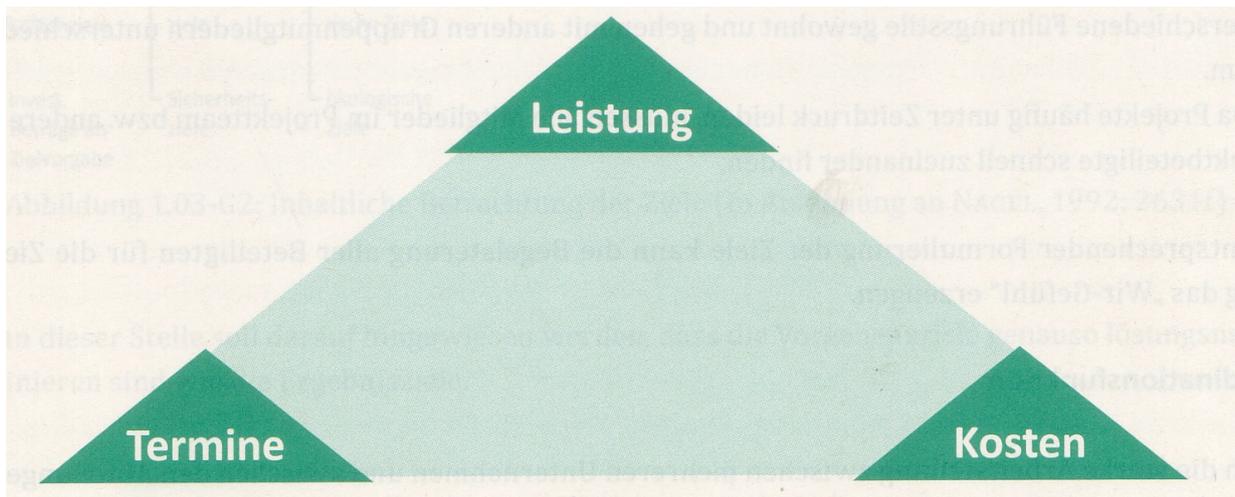


Abb.19 Die Ziele „Leistungen“, „Kosten“ und „Termine“ werden oft im „magischen Dreieck des Projektmanagements“ dargestellt. Sie bilden den Kern der vom Auftraggeber vorgegebenen Anforderung.⁸¹

⁷⁹ Heinson 2013d

⁸⁰ Grau/Eberhard 2009, S. 139

⁸¹ Grau/Eberhard 2009, S. 139

Im Projektmanagement erfüllen Ziele bestimmte Funktionen:

Kontrollfunktion: Die Messlatte, ob das Projekt erfolgreich war. Um zu wissen, wie man zu guten Zielen kommt, müssen noch andere Funktionen untersucht werden, als nur die Messlatte für den Projekterfolg.

Orientierungsfunktion: Die Teammitglieder wollen meist schon vor dem Start wissen, welche grobe Richtung genommen wird.

Verbindungsfunktion: Es muss ein Wir-Gefühl durch eine entsprechende Formulierung der Ziele erzeugt werden. In Projekten ist dies oft schwierig, da die Mitglieder aus verschiedenen Bereichen ausgewählt werden und häufig großer Zeitdruck besteht, so dass ein Zusammenwachsen sehr schnell passieren muss.

Koordinationsfunktion: Es ist notwendig, einzelne Tätigkeiten zu koordinieren, da es zu einer Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Abteilungen und Unternehmen kommt.

Selektionsfunktion: In einem Projekt müssen ständig Entscheidungen getroffen werden. Der Projektleiter muss aus einer Vielzahl von Alternativen im Sinne der Projektzielerreichung die jeweils beste auswählen.⁸²

Es können mehrere Ziele benannt werden, die nebeneinander einhergehen und oftmals auch in Konkurrenz zueinander stehen:

Termineinhaltung vs. Budgeteinhaltung: Es werden Überstunden und Wochenendarbeit notwendig, um einen Termin fristgerecht einhalten zu können. Durch die entsprechenden Zuschläge für die Personalkosten wird die Budgeteinhaltung gefährdet.

Termineinhaltung vs. Leistungserstellung (Qualität und/oder Quantität): Mindere Qualität, etwa von Softwareprogrammen, wird in Kauf genommen, um Termine einhalten zu können.

Budgeteinhaltung vs. Leistungserstellung (Qualität und/oder Quantität): Ist ein Budget fest vorgegeben, wie etwa bei öffentlichen Aufträgen, können Leistungen gegen Ende des Projekts gestrichen werden, um das Budget einzuhalten.⁸³

Für den Projektleiter heißt das: Er muss alle Teammitglieder auf das gemeinsame Ziel einchwören. Vor allem, wenn das Oberziel von oben oder von außen vorgeben wird, was so gut wie zu 100% vorkommt. Dann spricht man von einer Zielsetzung oder Zielvorgabe. Ist der einzelne Mitarbeiter an der Zielformulierung beteiligt, spricht man von Zielvereinbarung. Für einen Projektmitarbeiter soll neben dem Erreichen des Projektergebnisses auch noch der Sinn erkennbar sein. „Die Menschen sehnen sich nach Zielen, d.h. nach Sinn. Durch ein sinnvolles Ziel wird der Mensch motiviert, u.U. erhebliche Entbehrungen auf sich zu nehmen.“⁸⁴

Werden Projekte beim 1. FC Nürnberg in die Tat umgesetzt? Laut Daniel Börlein gab es zuletzt ein Projekt für den Verein: Zum Gedenken an den Ausschluss jüdischer

⁸² Vgl. Grau/Eberhard 2009, S. 140 ff

⁸³ Vgl. Grau/Eberhard 2009, S. 142

⁸⁴ Grau/Eberhard 2009, S. 149

Mitglieder beim 1. FC Nürnberg, veranstaltete der Bundesligist einen Informationsabend mit der Tochter (Evelyn) des einstigen Trainers Jenő Konrad, der 1932 Deutschland verließ. Ein Jahr später wurde der gebürtige Ungar von der FCN-Mitgliederliste gestrichen. In Gedenken an den ehemaligen Trainer organisierte die Nürnberger Fanszene eine aufwändige Choreografie im November 2012 mit dem Konterfei des mittlerweile verstorbenen Trainers. Weitere Projekte sind beim 1. FC Nürnberg derzeit nicht in Planung.

6. Fazit

Der 1. FC Nürnberg hat in Sachen Social Media(-Strategie) noch einiges an Nachholbedarf. Viele Bereiche, wie etwa die Unternehmenskommunikation, Personalmarketing oder der ständige Dialog mit den Fans und Bloggern, liegen brach. Wie in der Abbildung 4 erkennbar, gibt es für den FCN noch deutliches Verbesserungspotenzial im Vergleich zu den Bundesliga-Konkurrenten im Social-Media-Bereich. Andere Vereine punkten indes mit Innovation und Manpower. So rief der Nachbarklub, SpVgg Greuther Fürth, eine eigene Facebook-Seite für ihr Nachwuchsleistungszentrum ins Leben. Eintracht Frankfurt hat zum Beispiel mehrere Twitter-Kanäle, wie über den Gesamtverein und die Profi-, Amateur- und Jugend-Fußballmannschaften.

Nicht nur in der Punkte-Tabelle führen der FC Bayern München und Borussia Dortmund. Der neue Deutsche Meister aus der bayerischen Landeshauptstadt bringt etwa eine eigene regelmäßige Kolumne, hat mehrere Facebook-Accounts und bemüht sich sogar um User aus China mit deren Netzwerken Tencent und Sina Weibo. Deren schärfster Verfolger ist im Social-Media-Ranking wie in der Fußball-Bundesliga Borussia Dortmund. Der Revierverein hat eine eigene Seite für seine Fans eingerichtet. Unter „meinbvb.de“, einer Art Newsroom, können die Anhänger viele Features der Neuen Medien ausführlich nutzen, unter anderem wurde eine Liste von Blogs eingerichtet, in der sich alle Fans mit ihren Beiträgen verewigen können. Die Beiträge ihrer Follower sind beim FC Bayern München direkt auf der Homepage aktuell in einem eigenen Widget zu sehen. Dies steigert die Aufmerksamkeit der Leser.

Beim 1. FC Nürnberg wird lediglich in winzigen Buttons am rechten oberen Homepage-Rand auf die Neuen Medien des Vereins hingewiesen. Versteckt über Fans -> Interaktiv wird auf Umfragen, Facebook (nicht auf Twitter und YouTube -> findet man extra unter „Multimedia und Google+) und einen (veralteten) Live-Chat hingewiesen. Darunter auch ein Link zu einem Sponsor, der mit den Neuen Medien gar nichts zu tun hat. Innovation könnte der fränkische Traditionsverein beweisen, in dem sie das immer beliebter werdende Bilder-Netzwerk „Pinterest“ nutzen würden. Dies setzt jedoch eine klare Strategie voraus, die bis dato fehlt. Ein Ansprechpartner für die „Online Medien“ kann einen Social-Media-Manager nicht ersetzen. Eine erfolgreiche Strategie setzt intensives Auseinandersetzen mit den Neuen Medien voraus. Finanzielle und personelle Ressourcen müssen zwingend dafür eingeplant und eingesetzt werden.

Claudia Hilker gibt in ihrem Buch über erfolgreiche Social-Media-Strategien zehn Tipps:

1. Seien Sie dort präsent, wo auch Ihre Kunden sind.

2. Gestalten Sie in Ihre Strategie eine einheitliche digitale Identität, die die Marke über alle Kanäle authentisch vermittelt.
3. Wer auf mehreren sozialen Netzwerken aktiv ist, sollte immer auch exklusive Inhalte für jede einzelne Plattform anbieten. Ansonsten kannibalisieren sich die Kanäle.
4. Qualität ist wichtiger als Quantität. Dies gilt für Inhalte und den Community-Aufbau mit Fans/Followers.
5. Nutzen Sie Umfragen, um interaktive Diskussionen und Meinungsaustausch anzuregen.
6. Planen Sie realistische Ziele ein. Ohne Ziele und Systematik wird die Motivation schwierig.
7. Social Media kosten Aufwand, also planen Sie ausreichend Ressourcen mit Know-how dafür ein.
8. Seien Sie dankbar für Feedback. Kunden haben Erwartungen an Unternehmen. Wenn Sie bereit sind, diese mit Ihnen zu teilen, ist das ein großer Vorteil für Ihr Unternehmen.
9. Verwenden Sie Social Media Monitoring, um zu erfahren, wie online über Ihre Marke kommuniziert wird.
10. Lernen Sie virtuelle Kontakte auch im echten Leben kennen. Mit dem persönlichen Kontakt wird das virtuelle Treffen verbindlicher und freundlicher.⁸⁵

Literaturverzeichnis

1. FC Nürnberg (2013a). Das ist der 1. FC Nürnberg. Online [<http://www.fcn.de/club/der-club/daten/>], Abruf 04.04.2013
1. FC Nürnberg (2013b). Medien Service. Online [<http://www.fcn.de/club/medien/>], Abruf 04.04.2013
1. FC Nürnberg (2013c). Homepage – Startseite ff. Online [<http://www.fcn.de/home/>], Abruf 05.04.2013
- Benchmark (2013). Eigene Darstellung aus den Facebook-, Twitter-, Google+- und YouTube-Accounts aller Bundesliga-Vereine, Abruf 06.04.2013
- Börlein, D. (2013). Gesprächsprotokoll. Interview zu den Zielen und der Strategie des 1. FC Nürnberg, 22.03.2013
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2012a). Social Media Handlungsfelder für Unternehmen in Leitfaden Social Media
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2012b). Studie Social Media in deutschen Unternehmen. Online [http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_72124.aspx], Abruf 18.04.2013
- Goldmedia (2013). Social Sports Monitor: Tabellenführer im Social Web. Online: [http://www.goldmedia.com/uploads/media/Bundesliga_Social_Buzz_22_Spieltag_Goldmedia.gif], Abruf 02.04.2013
- Grau, N./Eberhard, T. (2009). Projektanforderungen und Projektziele in GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg. Kompetenzbasiertes Projektmanagement – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0.
- Heinson, T. (2013a). Social Media Strategie. Unveröffentlichtes Skript. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management – Social Media Manager FH
- Heinson, T. (2013b). Unternehmenskommunikation und Social Media. Unveröffentlichtes Skript. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management – Social Media Manager FH

- Heinson, T. (2013c). Unternehmenskommunikation und Social Media. Gesprächsnotizen zu unveröffentlichtem Skript. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management – Social Media Manager FH
- Heinson, T. (2013d). Grundlagen des Projektmanagements, Teil 1. Unveröffentlichtes Skript. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management – Social Media Manager FH
- Heinson, T. (2013e). Begriffliche Grundlagen. Unveröffentlichtes Skript. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management – Social Media Manager FH
- Hettler, U. (2010). Oldenbourg Verlag München. Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München.
- Hilker, C. (2012). Linde-Verlag. Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft – Mehr Profi durch Facebook, Twitter, Xing und Co. Wien.
- Kremer, R./Rohde, A. (2009). Projektorganisation in GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg. Kompetenzbasiertes Projektmanagement – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0
- Mai J. (2013). Social Media Strategie: Warum sich viele Unternehmen belügen, wenn sie sagen, sie hätten eine. Online: [<http://karrierebibel.de/social-media-strategie-warum-sich-viele-unternehmen-belugen-wenn-sie-sagen-sie-hatten-eine/>], Abruf 07.04.2013
- Müller, C. (2012a). Denk nicht mal dran – 10 falsche Vorurteile gegen Social Media. Online: [<http://karrierebibel.de/denk-nicht-mal-dran-10-falsche-vorurteile-gegen-social-media/>], Abruf 02.04.2013
- Müller, C. (2013b). Kommunikationsstrategie: Social Media müssen integriert werden. Online: [<http://karrierebibel.de/kommunikationsstrategie-social-media-mussen-integriert-werden/>], Abruf 15.04.2013
- Müller, C. (2012c). Social Media – Humanität ist Grundvoraussetzung gelungener Kommunikation. Online: [<http://www.sozial-pr.net/social-media-humanitaet-ist-grundvoraussetzung-gelungener-kommunikation/>], Abruf 10.04.2013
- Patzak, Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. G./Rattay Dr. G. (2004). Linde-Verlag Wien. Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektfolios und projektorientierten Unternehmen.

Platz, J./Platz, K. (2009). Problemlösung in GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg. Kompetenzbasiertes Projektmanagement – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0

Recke, M. (2007). Absturz unvermeidlich. Online:
[http://www.fischmarkt.de/2007/02/absturz_unvermeidlich.html], Abruf 18.04.2013

Rohrschneider, U./Spang, S. (2009). Risiken und Chancen in GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg. Kompetenzbasiertes Projektmanagement – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0

Tetten, D.; Allen, S. (2006). 10 cultural implications of social software. Online:
[<http://inhome.rediff.com/money/2006/dec/13fast.htm>], Abruf 15.04.2013

Wikipedia (2013a). „Key Performance Indicator“-Eingabe in der Suchmaske. Online:
[http://de.wikipedia.org/wiki/Key_Performance_Indicator], Abruf 08.04.2013

Wikipedia (2013b). „Return on Investment“-Eingabe in der Suchmaske. Online:
[http://de.wikipedia.org/wiki/Return_on_Investment], Abruf 08.04.2013

Anhang

* Eintracht Frankfurt unterscheidet zwischen einem Vereins-Account (News), einem Account für den Profi-, Amateur und Jugendfußball (Info) und dem Fan- und Förder-Account (FuFa)