

## 3 Prozesse: Den Arbeitsalltag organisieren

Von Malina Kruse-Wiegand (@malinas)

### 3.1 Wozu brauchen Sie Prozesse?

»So haben wir das noch nie gemacht«. Wenn Sie diesen Satz entgegengeschmettert bekommen, sind Sie bereits mittendrin im Thema *Prozesse und Arbeitsorganisation*. Vielleicht haben Sie es noch gar nicht bemerkt, weil Sie noch an der Strategie feilen, das Twitter-Profil noch nicht gelauncht ist oder die Geschäftsführung noch nicht ihr »Go« gegeben hat.

Aber alles, was Sie auf Ihrer digitalen Reise durchdenken und planen – ob auf der grünen Wiese oder in einer bestehenden Struktur –, hat unmittelbare Auswirkungen auf die Prozesse in Ihrer Organisation. Und damit hat es auch unmittelbare Auswirkungen auf alle Menschen, die mit Ihnen direkt oder indirekt zusammenarbeiten.

Zum Thema *Prozesse* und dem damit verbundenen Projektmanagement gibt es umfassende Fachliteratur<sup>1</sup>. Ebenso vielfältig sind dazu natürlich auch die Geschäftsprozess-Definitionen<sup>2</sup>.

Im Kern organisiert ein Geschäftsprozess Aktivitäten mit dem Ziel, funktions- und organisationsübergreifend Geschäftsziele zu erfüllen. Anders als ein Projekt wird ein Prozess für immer wiederkehrende Aufgaben definiert. Dabei erfüllt er zwei zentrale Aufgaben: erstens die Arbeit effizient zu gestalten, weil durch den festgelegten Ablauf verschiedene Leistungen optimal verknüpft sind. Zweitens sind Prozesse dafür da, den am Prozess beteiligten Mitarbeitern Sicherheit zu geben, in welcher Reihenfolge oder mit welchem Ressourcenaufwand bestimmte Handlungen zu vollziehen sind.

Sie sollten sich also nicht nur mit Prozessen beschäftigen, um Ihre eigene Arbeit zeitsparend zu organisieren, sondern auch, weil Prozesse ein sehr hilfreiches Instrument sind, um Kollegen Sicherheit und Transparenz in dem für viele noch neuen digitalen Umfeld zu bieten. Und dies ist gerade wichtig, weil Sie im Rahmen Ihrer Arbeit viel Neues einführen werden. Wie gefällt es dem seit zwanzig Jahren im Unternehmen beschäftigten

1. Besonders empfehlen möchte ich Nicolai Andlers *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting*. Publicis 2013, ISBN 978-3895784309.
2. Siehe auch <http://prozessmanagement-blog.ch>, besucht am 10.6.2014.

Marketing-Kollegen, dass er jetzt mal eben schnell für die Facebook-Aktion bis morgen noch ein (natürlich zur Marke passendes) Visual liefern soll? Was sagt der Kundenservice dazu, dass er für den @Reply auf Twitter nur sechs Stunden Zeit hat?

Bedenken Sie dabei eines: Das Sicherheitsbedürfnis unterscheidet sich sehr stark von Mensch zu Mensch, von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Die Annahme liegt nahe, dass Sie als Social Media Manager von Ihrem Naturell her Innovationen eher treiben, Veränderungen als Chance begreifen und dass es Sie anspornt, sich jeden Tag auf veränderte Facebook-Algorithmen oder neue YouTube-Werbeformate einzustellen. Sie sind eher der »Ermöglicher« – weniger der »Bedenkenträger«. Daher brauchen Sie wahrscheinlich auch weniger Sicherheit als viele Ihrer Kollegen. Machen Sie sich daher immer wieder deutlich, dass Innovation nicht jedem so leichtfällt und dass hier gelernte Prozesse ein wichtiger Bezugspunkt sind, um die (Arbeits-)Welt zu ordnen.

## 3.2 Was lernen Sie in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel finden Sie Strategien und konkrete Tipps, wie Sie die wichtigsten Prozesse im Rahmen Ihrer Social-Media-Aktivitäten

- identifizieren,
- dokumentieren,
- verankern,
- kontrollieren und
- verbessern.

Wir konzentrieren uns dabei auf die Entwicklung dieser Prozesse auf einer übergeordneten Ebene. Es geht also nicht um die Beschreibung von Projektmanagement-Tools oder um Hinweise darauf, wie Sie die notwendige Excel-Tabelle anlegen, ein Ablauf-Diagramm bauen oder welche IT-Lösungen zu empfehlen sind. Wenn Sie hier Grundlagenwissen aufbauen wollen, sei auf das eingangs erwähnte Fachbuch von Nicolai Andlers verwiesen.

Dafür bekommen Sie praxisnahe Hinweise für die Implementierung erfolgreicher Social-Media-Prozesse und dazu, wie Sie mit möglichen Widerständen in Ihrer Organisation umgehen und wie Sie das Management bei notwendigen Veränderungen (auch in der Organisation) abholen.

### 3.2.1 Beispiele für Prozesse im Social-Media-Umfeld

Mit der Größe des Unternehmens und dem wachsenden Integrationsgrad von Social-Media-Kommunikation (oder auch dem *digitalen Reifegrad*, vgl. Kapitel 1.1.4) steigt die Anzahl der Prozesse, die Sie definieren und bedenken müssen. Nicht jeder Prozess wird für Sie gleich wichtig sein. Worauf Sie sich als Erstes stürzen sollten, hängt natürlich davon ab, was die laut Ihrer Strategie wichtigsten Mechaniken sind

und wen Sie primär mit Ihrer Kommunikation ansprechen (Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder etc.). Um die Bandbreite zu bedenkender Prozesse aufzuzeigen, ist hier eine erste Sammlung von möglichen Handlungsfeldern für Sie:

- **Kundenkommunikation**, zum Beispiel:
  - wie Sie die Beantwortung der Kundenanfragen auf Ihrer Facebook Wall effizient und qualitativ hochwertig managen
  - wie Sie dafür sorgen, dass ein Kunde, der auf mehreren Kanälen zum gleichen Thema schreibt, als *ein* Kunde identifiziert wird
- **Unternehmenskommunikation/Kommunikation mit Stakeholdern**, zum Beispiel:
  - wie Sie damit umgehen, wenn Blogger oder Journalisten Sie auf dem Twitter-Strom per Direct Message kontaktieren
  - wie Sie bei einem »Shitstorm« auf Ihren Plattformen schnell reagieren
- **Marketingprozesse**, zum Beispiel:
  - wie Sie es organisieren, dass die wichtigsten Kommunikationsinhalte Ihrer Marke/Organisation auch in den Social-Media-Kanälen landen
  - wie Sie wiederkehrende Bild-Produktionsprozesse (z. B. bei Produkteinführungen) effizienter organisieren können

#### **Effiziente Social-Media-Prozesse für Akzeptanz und Sicherheit**

- Nehmen Sie die »Das haben wir so noch nie gemacht«-Rufe als Ansporn, verständliche und transparente Prozesse für Ihre Themen aufzusetzen. Ihr Ziel sollte es sein, Ihre Arbeit – und die Ihrer Kollegen – so effizient wie möglich zu organisieren und damit Akzeptanz für die Social-Media-Kommunikation zu schaffen.
- Unterschätzen Sie dabei nie die wichtige Rolle einer guten internen Kommunikation, um Verständnis auf breiter Front für Ihre Themen zu schaffen. Dazu lesen Sie mehr in Kapitel 7, »Interne Kommunikation«, von Meike Leopold.

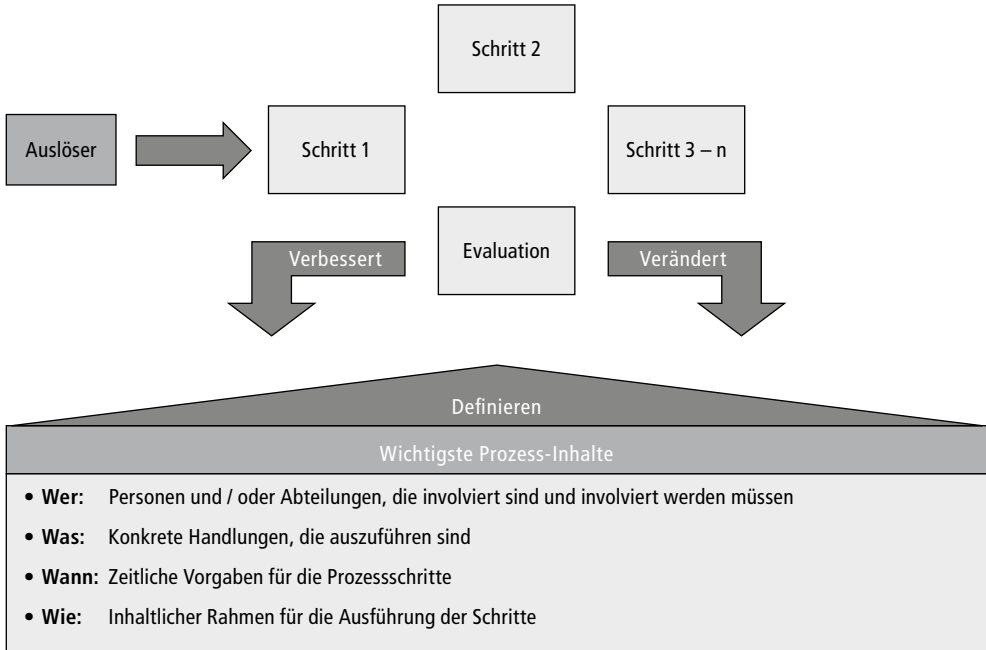
## **3.3 Social Media verändert die Prozesse Ihrer Organisation**

### **3.3.1 Von der Strategie zum Prozess**

Dieses Buch beginnt mit einem Kapitel zum Thema *Ziele und Strategie*. Wahrscheinlich hat Sie das nicht besonders gewundert – ist es doch offensichtlich, dass Strategie und Ziele die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten sind. Die Strategie beantwortet die Frage, *warum* Sie in Social Media aktiv werden sollten.

»Wie kann ich mir das konkret vorstellen?« wird eine häufige Frage sein, der Sie sich stellen müssen, wenn Sie Ihre Social-Media-Strategie präsentieren. Die Definition der Prozesse liefert dann genau die Antwort– also *was wer wann* und *wie* macht. Die Prozesse machen also die Strategie greifbar, indem sie erklären, was es in der täglichen

Arbeit bedeutet, *eine Facebook-Seite zu pflegen* oder eine *Kampagne auf YouTube zu integrieren*. Auch hier gilt: Je größer der »digitale Reifegrad« (vgl. Kapitel 1.1.4) des Unternehmens ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass Sie hier bereits auf gelernte Abläufe zurückgreifen können.



**Abb. 3-1** Die Basis-Prozess-Inhalte definieren, wie alle weiteren Schritte ausgeführt werden (eigene Darstellung).

Diese Abbildung zeigt stark vereinfacht die wichtigsten Ankerpunkte für das Aufsetzen von Prozessen. Natürlich folgen nicht immer alle Prozessschritte klar aufeinander – je komplexer eine Handlung ist, umso eher kommt es zu einem *Zurück zu Schritt 2* oder zur Einführung eines *neuen Schritts n1*. Daher wird auch in Abbildung 3-1 auf Pfeile verzichtet, die einen stringenten Ablauf simulieren würden.

Die Inhalte oder der Rahmen (*Wer, Was, Wann* und *Wie*) sind immer in Abhängigkeit von dem Unternehmen und den Umweltbedingungen zu beurteilen. Diese Faktoren sind zum Beispiel Mitarbeiter-Anzahl, Matrix- versus Linien-Organisation<sup>3</sup>, das verfügbare Social-Media-Marketing-Budget oder die Unternehmensstrategie. Daher kann und muss (!) die optimale Organisation für ein und dieselbe Handlung je nach Umweltbedingungen ganz anders aussehen.

Die Frage ist: *Wie schaffen Sie es, einen Ablauf am effizientesten und qualitativ hochwertigsten im Rahmen der verfügbaren Ressourcen und Ihrer Strategie zu gestalten?*

3. Für eine anschauliche Erläuterung beider Begriffe siehe das Springer Gabler Wirtschaftslexikon: <http://goo.gl/lcwWt0> und <http://goo.gl/khOlPj>.

### Prozesse machen Ihre Strategie verständlich und umsetzbar

Definierte Prozesse machen Ihre Strategie verständlich und transparent. Idealerweise sind sie bereits Teil Ihrer Maßnahmen-Planung.

Das heißt, Sie erklären nicht nur, *warum* (= Strategie) für das Ziel (zum Beispiel »junge Kunden erreichen«) Facebook die richtige Plattform ist, sondern zeigen auch anhand einer Dokumentation auf, *wer wann was* und *wie* (= Prozess) auf der Seite postet. Falls Sie sich um eine bereits bestehende Infrastruktur von Kanälen kümmern, überprüfen Sie zunächst, ob diese Prozesse definiert sind.

Wie komme ich jetzt von der Strategie zum Prozess? Ihre Strategie hilft Ihnen dabei, zu entscheiden, was für Sie die *wichtigsten Prozesse* sind. Dies ist gerade im Social-Media-Umfeld zentral. Bei einer sich stetig wandelnden Plattformlandschaft und Themenvielfalt gilt es, den Blick für die Prioritäten zu bewahren (siehe auch das Rezept weiter unten in Kapitel 3.4.1).

Betrachten wir ein mögliches Szenario, das dies verdeutlicht: In Ihrer Strategie haben Sie festgelegt, dass ein Ziel von Social Media das Erreichen einer Zielgruppe im Alter von 20 bis 35 Jahren ist. Diese Gruppe ist auf nahezu jeder Plattform vertreten, daher müssen Sie abwägen, welche dieser Plattformen für Sie die relevantesten sind.

Kosten	Beispiel
Initialkosten/Set-up	Grafik-Aufwand für das Layout der Plattform
Laufende Kosten	Erstellung von Formaten, z. B. Fotos oder Videos
Personeller Aufwand für die Pflege (bei Ihnen, in »Ihrer« Abteilung, z. B. Marketing)	Antworten auf Kundenanfragen auf der Plattform; laufende Redaktion (z. B. 5 Tweets pro Woche, 4 Blog-Posts pro Monat); Aufwand, sich über Neuerungen auf der Plattform (z. B. neue Ad-Formate) auf dem Laufenden zu halten.
Personeller Aufwand aufgrund von neuen Anforderungen (in anderen Abteilungen)	Antworten auf Kommentare im Blog müssen mit dem Pressesprecher abgestimmt werden (= Mehraufwand bei diesem 1 Tag pro Monat).
Nutzen	
Reichweite/Netto-Kontakte (ohne Media)	Erwartete Follower, Fans des Accounts
Reichweite/Kosten (z. B. Tausender-Kontakt-Preis)	Reichweite des Accounts, die über Advertising zu x Kosten erreicht werden kann
Reichweite/Kosten/Potenzial (z. B. in einem Jahr)	Wachstum der Plattform in Deutschland (ggf. in Ihrer Zielgruppe)
Kontaktqualität	(Nachweislicher) Kundenwert, z. B. Kauffrequenz Ihrer Facebook-Fans im Vergleich mit anderen Käufergruppen

**Tab. 3-1** Mögliche Kosten-Nutzen-Faktoren für die Relevanz-Bewertung von Social-Media-Kanälen

Dies sind nur einige Beispiele für Faktoren, die Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen können. Wichtig bei Social Media ist hierbei immer, die Entwicklung der Kanäle und Content-Formate – also eine Bewertung des zukünftigen Werts – mit einzubeziehen.

**Tipp: Wunsch vs. Wirklichkeit – Beachten Sie die Potenziale, und unterschätzen Sie nicht den Aufwand!**

Wenn Sie die Relevanz von Social-Media-Kanälen beurteilen, ist das mögliche Potenzial (z. B. das erwartete Wachstum) eine wichtige miteinzubeziehende Größe. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Kontaktqualität immer als Argumentation mitzubedenken.

Beziehen Sie in Ihre Überlegungen immer mit ein, welcher personelle Aufwand entsteht. Dabei hilft die Betrachtung des nötigen Prozesses: Wer muss wann wie oft eingebunden werden, um die Plattform zu managen? Welches Budget benötigen Sie dazu minimal und maximal?

### 3.3.2 Höher, schneller, neuer? Wie sich Arbeitsorganisation durch Social Media verändert

#### Sie haben neue Kunden

Schauen Sie sich Ihre Organisation an. Wie viele verschiedene Instrumente nutzt diese, um mit den Kunden in Kontakt zu treten? Noch vor knapp 15 Jahren wäre dies eine Handvoll gewesen. Im mittelständischen Betrieb waren es die alljährliche wichtigste Messe, das Telefon und vielleicht noch lokale Werbeanzeigen. Und als großer Konsumgüterhersteller musste man – stark vereinfacht dargestellt – bloß um 19:59 Uhr den Werbe-Spot ausstrahlen und konnte sichergehen, dass ganz Deutschland danach wusste, welches Hemd man zu kaufen hatte. Die Informationsflüsse, Werbemittelgestaltung, Kundenkommunikation, die man dazu organisieren musste – alles Prozesse –, waren demnach auch nicht so komplex.

Heute hat sich das Mediennutzungsverhalten Ihrer potenziellen Kunden stark *diversifiziert* und *individualisiert*. Damit sind auch die Anforderungen an die Kommunikation – und die Prozesse dahinter – stark gewachsen. Nur einige Beispiele: Facebook hat noch nicht seinen 10-jährigen Geburtstag gefeiert, und mit Pinterest, Instagram und Google+ sind allein in den letzten vier Jahren drei spannende Player hinzugekommen. Das wissen Sie natürlich bereits. Trotzdem: Hier gilt es, jetzt nicht blind loszurennen und jeden Trend mitzumachen, sondern die richtige Balance zu finden, um zu entscheiden, welche Kanäle Sie benötigen, um die in Ihrer Strategie definierten Ziele zu erreichen. Welche Kommunikationsplattform eignet sich für Ihre Kunden? Und welche Kanäle und Trends gilt es zunächst nur zu beobachten, weil sich für Sie eine aktive Beteiligung (noch) nicht lohnt, da die Prozesse zur Pflege der Kanäle zu aufwendig wären?

Zwei Faktoren machen dabei die Steuerung jeder Social-Media-Plattform besonders komplex:

- **Dialog:** Social Media lebt vom »social« – also vom direkten Austausch. Anders als bei einer klassischen Werbekampagne ist bei der Implementierung von Social-Media-Kanälen also immer auch ein Kommunikationsprozess und Informationsfluss zu organisieren. Wir haben es hier mit dialogischen oder Rückkanälen zu tun, bei denen geantwortet, analysiert und/oder zumindest »wahrgenommen« werden muss.
- **Schnelligkeit:** Die Kunden von heute erwarten, dass nicht nur Waren, sondern auch Informationen möglichst in Echtzeit zur Verfügung stehen sollen. Sascha Lobo nennt dies die »digitale Ungeduld« der Kunden und Peter Glaser bezeichnet diese Erwartungshaltung als »Sofortness«<sup>4</sup>. Sie müssen also vor allem eins sein: schnell!

Die einzige Möglichkeit, diese Anforderungen zu erfüllen, sind daher kurze interne Abstimmungswege und flache Hierarchien. Und dies ist für viele Unternehmen neu und bedeutet viel Veränderung in den bestehenden Arbeitsabläufen sowie mehr Verantwortung für den Einzelnen.

### **Chancen und Herausforderungen für Prozesse im Social-Media-Umfeld**

Einige Aspekte machen Prozesse im Social-Media-Umfeld komplex und stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dazu zählt die Diversifikation der Kommunikationswege, die Notwendigkeit von persönlichem Dialog sowie Schnelligkeit.

Zentral ist es daher, Prozesse aufzusetzen, die wenig interne Abstimmung notwendig machen und dem Einzelnen viel Freiraum lassen, damit er dann schnell und plattformspezifisch reagieren kann und auf die individuellen Bedürfnisse von Kunden, Bloggern oder anderen Kommunikationspartnern (z. B. Mitarbeitern, Journalisten) eingehen kann.

### **Zusammenarbeit wird neu definiert**

»Social Media hält sich nicht an Abteilungsgrenzen«. Diesen klugen Satz hat der Leiter der Unternehmenskommunikation bei Tchibo (Arnd Liedtke, Pressesprecher) im Rahmen der Strategie-Erarbeitung gesagt. Social Media bedeutet auch intern immer Dialog, berührt doch diese Kommunikation so viele Kernbereiche des Unternehmens – von Public Relations, über den Kundenservice bis zu Vertrieb und IT. Sie sollten bei der Implementierung von Prozessen immer Verhandlungsräume und Diskussionsmöglichkeiten mit mehreren Stakeholdern und »digitalen Brüdern und Schwestern« (vgl. Kapitel 1.2.3) einplanen.

Bei Microsoft Deutschland gibt es dafür ein *Social Media Council*, ein Gremium geleitet von PR und Marketing, mit Entscheidungsverantwortlichen der wichtigsten Bereiche (u. a. Developer, Public Sector und Service-Bereiche), das über neue Entwicklungen diskutiert und entscheidet. Bei Tchibo treffen sich alle Social-Media-Verantwortlichen zum wöchentlichen *Jour fixe* (u. a. Blogredaktion, HR, Online-Marketing). Beim Start-up beliya geht die Praktikantin jeden Morgen 15 Minuten lang mit der

4. Siehe <http://goo.gl/0v7Hn6>, gelesen am 10. 6. 2014.

Geschäftsführerin per WhatsApp oder Messenger die Facebook-Anfragen durch und stimmt die Instagram-Posts ab. Es ist unbedingt notwendig, dass Sie diese Kooperations- und Diskussionsräume von Anfang an mit einplanen.

Was häufig auch neu ist, ist der Umstand, dass der Impuls oder die Kompetenz für Social-Media-Kommunikation zumeist bei jüngeren, und damit auch häufig hierarchisch untergeordneten Kollegen liegt. Daher müssen Sie darüber nachdenken, wie Sie als Social Media Manager trotzdem die notwendige Durchsetzungskraft für Ihre Themen bekommen. Entweder geschieht dies durch eine entsprechende Matrix-Organisation mit direkter Berichtlinie zum Top-Management oder durch das enge Einbinden von Entscheidern, zum Beispiel in den oben beschriebenen Gremien. Darüber hinaus gilt es in den allermeisten Fällen, zusätzlich externe, spezialisierte Dienstleister zu steuern – auch hier zählt es nicht nur, die richtige Auswahl zu treffen, sondern auch diese in die Prozesse zu integrieren (vgl. dazu Kapitel 6 zum Thema »Arbeiten mit Dienstleistern«).

Zu guter Letzt ist außerdem eine gute interne Kommunikation wichtig – so schreibt auch Meike Leopold in Kapitel 7 zur internen Kommunikation. Denn nur, wenn Sie von Ihren Ergebnissen berichten und breite Aufmerksamkeit von den Kollegen bekommen, werden Ihre Aktivitäten unterstützt werden.

### **Prozesse müssen offen gestaltet werden**

Social Media ist für viele Organisationen neu und berührt viele Bereiche. Daher sind Prozesse meist interaktiv – Absprachen und Diskussionen zwischen verschiedenen Stakeholdern müssen regelmäßig eingeplant werden.

### **Sie haben neue Mitarbeiter**

So wie sich die Kundenbedürfnisse an Informationen und Mitsprache verändert haben, so haben natürlich auch die Social-Media-Arbeiter<sup>5</sup> ihre Ansprüche: Sie wollen flexibler, freier arbeiten und am liebsten direktes Feedback zu ihrem Handeln haben. Und dies können Sie mit gutem Grund einfordern, sind Sie doch (noch) meistens die einzigen Experten in diesem Gebiet in Ihrer Organisation und auf dem Arbeitsmarkt gefragt.

Eine erfolgreiche Kommunikation in Social Media braucht große Freiräume für den/die Social Media Manager. Viele Kommunikationsanlässe ergeben sich aus der Community, aktuellen Anlässen und den Kenntnissen um Kommunikationstrends und -themen. Komplizierte Abstimmungsprozesse sind hier kontraproduktiv. Erstens wollen die Kunden auf Antworten auf der Facebook Wall oder bei Twitter nicht warten, bis drei Augenpaare diese noch einmal gelesen haben. Zweitens wird ein guter Social Media Manager dadurch motiviert und besser, wenn er viel selbstständig entscheiden und umsetzen kann.

---

5. Vergleiche zum Begriff den Teil 3 in: Malina Kruse-Wiegand und Annika Busse: *Wir machen dieses Social Media: Erfahrungsberichte und Tipps von Profis*. O'Reilly, 2013.



Stellen Sie daher sicher, dass für Sie oder Ihre Mitarbeiter Zeit zur Reflexion und zum Kreativsein eingeplant wird. Außerdem wichtig: ein großer Freiheitsgrad in einem klaren, strategischen Rahmen.

Wer einmal Social Media (Marketing) gemacht hat, ist übrigens auch verwöhnt, was Feedback angeht. Wenn Sie ein Kundenmagazin oder einen TV-Spot machen, müssen Sie, um die Reaktion Ihrer Zielgruppe zu erfahren, bis zur nächsten Marktforschung warten. Unter Ihrem Facebook-Posting bekommen Sie aber sofort Reaktionen: »Süßes Bild«, »Das sieht ja lecker aus«, »Wo kann ich das kaufen?«. Social Media Manager sind an Lob – wie auch an zeitnahe Kritik – gewöhnt. Daher ein Tipp für Chefs: bedenken Sie dies, und schenken Sie ihnen regelmäßig einfach mal ein Dankeschön für gute Arbeit.

#### **Tipp: Bieten Sie Flexibilität und Feedback als Ansporn**

Bieten Sie den Social Media Managern ein attraktives Arbeitsumfeld und Prozesse mit viel Freiheit, Flexibilität und einer guten Feedback-Kultur.

### **3.3.3 Die Angst vor der Krise**

Insbesondere dann, wenn der digitale Reifegrad in Ihrem Unternehmen noch nicht sehr hoch ist (vgl. Kapitel 1.1.4), haben Prozesse die Funktion, Ihren Kollegen Sicherheit zu geben. Hierbei sollten Sie sich auf die *kritischsten Szenarien* konzentrieren. Definieren Sie also alle Abläufe genau, die bei einer Kommunikationskrise greifen sollen.

Dies ist in den allermeisten Fällen der Umgang mit einem »Shitstorm«, also wenn das Unternehmen auf den Social-Media-Kanälen hart von der Community attackiert wird.

Eine Kommunikationskrise macht bereits in der Theorie besonders gut deutlich, welche Funktionen ein klarer, gelernter und akzeptierter Ablauf übernimmt.

#### **Fiktives Beispiel: #roterBetrug beim Gummibärchen-Hersteller**

Der Auslöser: Auf der Facebook-Seite des Unternehmens werfen mehr als 20 Kunden einem Gummibärchen-Hersteller vor, wesentlich weniger rote Gummibärchen pro Tüte auszugeben, als laut Verpackung versprochen. Auch auf Twitter wird mit dem Hashtag (#roterBetrug) der Vorwurf gepostet. Dies wird bei dem Gummibärchen-Hersteller als »Krise« definiert, weil festgelegte Kriterien erfüllt sind. Diese können zum Beispiel sein: Anzahl der Personen ist größer 20, das Thema verbreitet sich innerhalb von 24 Stunden und betrifft mehr als eine Plattform.

Der Rahmen für den Prozess:

- **Wer:** Bei einem Shitstorm ist die Presseabteilung und Geschäftsführung zu informieren. Die Verantwortung sowie die operative Betreuung der Kanäle übernimmt der Social Media Manager, und die Presseabteilung liefert die Inhalte. Um schnell

(was in Social Media besonders wichtig ist!) agieren zu können, wird nur ein Abstimmungsschritt mit der Geschäftsführung eingeplant.

- **Was und Wie:** Die Presseabteilung ist in der Verantwortung, die entsprechende Antwort und/oder ein Statement zu liefern. Idealerweise geschieht dies in Form eines Blog-Posts, in dem glaubwürdige Fachexperten (in diesem Fall der Qualitätsmanager und Produktionsleiter) erklären, wie es zu unterschiedlichen Farbverteilungen von Gummibärchen in den Tüten kommen kann.
- **Wann:** Es muss innerhalb von 12 Stunden reagiert werden. Die Geschäftsführung und Presseabteilung sind sofort zu informieren, wenn eine Krise bemerkt wird.

Die Prozess-Schritte sind folgende:

- **Schritt 1:** Der Social Media Manager schnappt sich sein Krisenprozess-Dokument und informiert Geschäftsführung und Presseabteilung.
- **Schritt 2:** Die Presseabteilung geht dem Vorwurf nach und entwirft ein Statement.
- **Schritt 3:** Die Geschäftsführung gibt das Statement frei.
- **Schritt 4:** Der Social Media Manager adaptiert dieses und schreibt den Blogpost – dieser wird in der weiteren Kommunikation verlinkt.
- **Schritt 5:** Der Blogpost wird veröffentlicht. Den Kritikern wird öffentlich geantwortet, individuelle Anfragen werden bearbeitet.
- **Dann:** Die »Rote-Gummibärchen-Fans« zeigen Verständnis.
- **Schritt 6:** Der Prozess wird mit allen Beteiligten gemeinsam evaluiert. Der Pressesprecher macht den Vorschlag, beim nächsten Mal nicht nur per Text (Blogpost), sondern auch per Video zu antworten. Dies wird für kommende Krisen als mögliches Kommunikationsmittel mit aufgenommen.

Hier ist alles noch mal gut gegangen, wahrscheinlich auch, weil dieser Prozess bereits auf bestehenden Abläufen aufbaut und regelmäßig trainiert wird. Es gibt ein Dokument, in dem die Vorgehensweise beschrieben wurde. Und ist der Shitstorm überstanden, bewertet man den Verlauf, tauscht sich über das Gelernte aus und berücksichtigt es für folgende Situationen. Dies ist in Social Media besonders wichtig, da sich hier einerseits das Kommunikationsverhalten, aber auch die Verbreitungsplattformen schnell ändern. Und damit haben Sie dann schon alle Punkte eines guten Prozesses abgearbeitet:

- Der Prozess hat allen Beteiligten Orientierung geboten.
- Er konnte flexibel an die Gegebenheiten angepasst werden (zum Beispiele an die Schwere der Krise).
- Sie haben den Prozess bewertet und verbessern ihn stetig.

### Aufgabe

Gerade in Krisenzeiten sind Prozesse besonders wichtig Welche Kommunikationskrisen sind Ihnen aus Ihrem Unternehmen bekannt? Entwerfen Sie hierfür so schnell wie möglich einen Beispiel-Prozess.

## 3.4 Rezepte zur Implementierung von Social Media in Prozessen

Sie wissen jetzt, warum Prozesse wichtig sind und ein elementarer Bestandteil der Maßnahmenplanung sind. Wie Sie die für Sie *wichtigsten Prozesse identifizieren* (Abschnitt 3.4.1), *dokumentieren* und *verankern* (Abschnitt 3.4.2), *kontrollieren* (Abschnitt 3.4.3) und *für ihre wichtigsten Kernbereiche* aufsetzen (Abschnitt 3.4.4), erfahren Sie im Folgenden.

### 3.4.1 Basis-Rezept: Identifizieren Sie entlang der Strategie die wichtigsten Prozesse

Wahrscheinlich haben Sie ohnehin zu wenig Zeit, um all Ihre Projekte voranzutreiben. Daher gilt auch beim Thema *Prozesse*: Konzentrieren Sie sich auf die für Sie wichtigsten Bausteine. Machen Sie lieber weniger, und dafür das richtig.

#### Rezept

Schritt eins ist also: Schnappen Sie sich Ihre Strategie, und überprüfen Sie noch einmal, was Ihre wichtigsten Handlungsfelder und Tätigkeiten sind. Am besten nutzen Sie dies auch, um sich hierzu noch einmal mit den dann wichtigsten Stakeholdern und Ihrem Chef abzustimmen.

Zwei Beispiele:

- Wenn Sie sich in der Social-Media-Strategie auf die Aufgabe von Social Media als Kundenbindungsinstrument konzentrieren, sollten Sie allen Prozessen mit direkter Kundenkommunikation und einer hohen Kontaktqualität besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen und diese so aufsetzen, dass hier Ihre wichtigsten Ziele (zum Beispiel schnelle Problemlösung) bestmöglich erreicht werden. Sie werden dann einen sehr engen Kontakt zum Kundenservice haben, viel Zeit in Q&As investieren und Ihre Facebook-Seite auch am Wochenende monitorieren. Wichtigste Stakeholder wären dann zum Beispiel der Kundenservice.
- Wenn Sie jedoch das Ziel Neukunden-Ansprache haben, werden Sie Ihre Ressourcen eher darauf verwenden, kreative Kampagnen zu gestalten und sich auf Advertising-Modelle und den Prozess mit den entsprechenden Dienstleistern konzentrieren. Wichtigster Stakeholder in diesem Fall sind das Marketing und/oder der Vertrieb sowie das Business Development.

Sie sehen, je nachdem, ob Sie eher a) oder b) erreichen wollen, sind Ihre Hauptprozesse ganz andere. Wenn Sie beides erreichen wollen, müssen Sie Ihre Ressourcen aufstocken oder können weniger Intensität für die beiden Handlungsfelder aufwenden.

Als letzten Tipp zur Identifikation der wichtigsten Felder empfehle ich, sich an die kritischsten Fragen aus dem Prozess zur Strategie-Implementierung zu erinnern. Fragen Sie sich bei der Definition der Prozesse immer: Können hiermit die Bedenken ausgeräumt werden? Der Pressesprecher ist beruhigt, was Shitstorms angeht? Der Kundenservice muss keine Überstunden fürchten?

Abgehakt! Dann sind Sie schon ein gutes Stück vorangekommen und können jetzt in die Details einsteigen.

#### Auf einen Blick

- Haben Sie »Ihre« Strategie immer dabei.
- Prüfen Sie Ihre Strategie auf die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen. Konzentrieren Sie sich auf die Prozesse, die zum Erreichen der wichtigsten Ziele notwendig sind.
- Binden Sie bei der Prozess-Definition Ihre wichtigsten Stakeholder ein. Konzentrieren Sie sich darauf, den Mehrwert eines erfolgreichen Prozesses für alle Beteiligten regelmäßig zu kommunizieren.
- Fragen Sie sich: Geben die Prozesse allen eingebundenen Kollegen ausreichend Sicherheit? Sind die offenen Fragen beantwortet?

### 3.4.2 Problem: »Das haben wir so nie gemacht«

Sie haben Ihre wichtigsten Handlungsfelder definiert, die Prozess-Inhalte abgearbeitet und sich mit Ihrem Chef abgestimmt. Jetzt müssen Sie nur noch die Kollegen abholen. Und dann kommt diese Frage, dieser Angstruf: »Das haben wir noch nie so gemacht!«

#### Rezept

Nehmen Sie diese Bedenken auf jeden Fall ernst. Wer neu ist und von außen kommt, denkt oft, die anderen Mitarbeiter seien schon mit Betriebsblindheit geschlagen. Selbst wenn dies vielleicht im Einzelfall stimmt, ist es für Sie zentral, von der Erfahrung Ihrer Kollegen zu profitieren und so auf Hürden früh aufmerksam zu werden.

Wenn solche Bedenken geäußert werden, sollte Ihr erster Schritt immer darin bestehen, nachzufragen und die Kollegen einzubinden:

- Wie genau machen Sie es denn aktuell?
- Was sind die größten Bedenken?
- Was muss unbedingt beachtet werden, was habe ich übersehen?

Ihr nächster Schritt ist es dann, Ihre Ideen und die Hinweise der Kollegen zusammenzubringen und den Prozess-Vorschlag zu dokumentieren. Wie Sie dies genau machen, hängt von Ihren Präferenzen (PowerPoint, Excel, Word, MS Project) ab, aber noch mehr vom Unternehmen. Am besten fahren Sie, wenn Sie keine vollkommen neuen Visualisierungen aufsetzen, sondern auf Bestehendes – und damit Bekanntes – zurückgreifen können.

**Auf einen Blick**

- Nehmen Sie Bedenken immer ernst.
- Nehmen Sie Bedenken besonders ernst, wenn sie von Mitarbeitern kommen, die das Unternehmen und vor allem die Kunden schon lange kennen.
- Visualisieren Sie viel. Haben Sie immer ein »Prozess-Chart« mit dem Wer, Was, Wie und Wann dabei, also inklusive Hauptansprechpartnern und Eskalationsstufen.
- Wichtig: Nutzen Sie hier besser vorhandene Vorlagen, anstatt etwas Neues zu erfinden. Zeigen Sie auf, wie sich Ihr Vorgehen in bereits vorhandene Prozesse eingliedert.

**3.4.3 Problem: »Und wie messen wir den Erfolg?«**

»Super diese Kampagne auf Twitter– aber was bringt uns das eigentlich?« Lob ist eine gute Sache. Noch besser ist es, wenn Sie immer eine Antwort auf »Was bringt uns das?« parat haben – und dies nicht nur für Ihre ganz großen Jahresziele.

Beim Thema *Prozesse* geht es darum, zu kontrollieren und regelmäßig zu berichten, ob Sie das Ziel (effizient, ressourcensparend und qualitativ hochwertig zu arbeiten) mit der Art und Weise erreichen, wie Sie oder Ihre Kollegen Ihre Arbeitsabläufe organisieren. Dies geht am besten über Zahlen, also über festgelegte *Key Performance Indicators* (KPIs), die auch von Nicht-Social-Media-Experten verstanden werden.

**Rezept**

Wichtig ist, hier die Dinge nicht zu kompliziert zu machen, handelt es sich doch bei Prozessen um immer wiederkehrende Szenarien, bei denen auch die Evaluation nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Generell gilt aber: Konzentrieren Sie sich auf die für Sie wichtigsten Metriken.

Diese können »Antwortgeschwindigkeit« (bei Service-Themen), »Time to market« für ein neues Werbemotiv (bei Marketing-Aktionen) oder das Einhalten von Aufwands- bzw. Budgetvorgaben (bei großen Marketing-Kampagnen) sein. Stellen Sie dann sicher, dass dieser Wert in jedem Prozess gemessen wird. Greifen Sie dabei entweder auf interne oder externe Tools zurück. Idealerweise reporten Sie Ihre Prozess-Erfolge regelmäßig. Dies kann ein richtiges Dokument, aber auch einfach nur eine E-Mail an Ihren Chef sein – Tenor: »Übrigens: Mit der Kampagne haben wir wieder für Budget xy mehr als 200.000 Leute erreicht.«

**Auf einen Blick**

- Haben Sie keine Angst vor Zahlen.
- Konzentrieren Sie sich auf die für den Bereich bzw. Prozess wichtigsten KPIs (z. B. Antwortgeschwindigkeit im Kundenservice oder Netto-Reichweite für Budget x im Marketing).
- Implementieren Sie von Anfang an eine entsprechende Messung als Teil des Prozesses.
- Nutzen Sie interne oder externe Tools, und reporten Sie Ihre Ergebnisse regelmäßig. Feiern Sie diese Erfolge gemeinsam mit den involvierten Fachbereichen (siehe auch Kapitel 1.4.7).

**3.4.4 »In der Praxis ist es doch dann ganz anders!«**

Im folgenden Abschnitt werden für verschiedene wiederkehrende Maßnahmen im Social-Media-Umfeld Rezepte für die entsprechenden Prozesse vorgestellt.

Da der Aufbau des Prozesses von vielen Umweltfaktoren abhängt, stelle ich diese anhand zweier fiktiver Unternehmen (dem Mittelständler »Werner« und dem Großkonzern »ALL«) vor. So können Sie schauen, ob eines der Profile zu Ihrem Arbeitgeber passt oder ob Sie »irgendwo dazwischen« liegen.

Unternehmen	Werner & Tochter Keramik GmbH	ALL AG
Produkte/Branche	Familienunternehmen. Spezialisierte Manufaktur, hochwertige Keramik-Sortimente	Großer FMCG-Konzern – umfassendes Sortiment von Haushaltswaren bis hin zu Pflegeprodukten
Größe/Mitarbeiter	300 Mitarbeiter, davon 180 in der Produktion	30.000 Mitarbeiter, davon 8000 in Deutschland
Rolle des Social Media Managers	Sie arbeiten im Marketing/Kommunikationsbereich und haben insgesamt vier Kollegen, die sich um Pressearbeit und die interne Kommunikation sowie um Marketing und Vertrieb kümmern.	Sie arbeiten im deutschen Digital Marketing, das ins Corporate Marketing eingegliedert ist. In den anderen Märkten gibt es ebenfalls Social Media Manager, mit denen Sie im regelmäßigen Austausch stehen.
Agentur-Set-up	Viele Inhalte (Texte, Bilder, Videos) erstellen Sie selbst. Eine Agentur unterstützt Sie bei großen Kampagnen.	Sie werden von mehreren Agenturen unterstützt sowie von einem Marketing-Assistenten.

**3.4.5 Problem: Die Kundenkommunikation nimmt immer mehr Zeit in Anspruch**

Die Menschen treten in Social Media mit Ihnen in Dialog. Das ist toll und ein schöner Erfolg für Sie – ist jedes Gespräch doch auch die Chance, die Kunden von Ihrer Marke oder Ihrem Produkt zu überzeugen. Aber das kostet Zeit. Und daher kann es sein, dass

Sie jetzt, anstatt Marketing-Kampagnen zu planen, den halben Tag damit beschäftigt sind, im Unternehmen Antworten zu suchen auf Fragen nach der Verfügbarkeit von Produkt  $x$  oder eine Reklamation von Produkt  $y$  zu bearbeiten. Dies ist nur dann Ihr Hauptjob, wenn Sie keinen (anderen) Kundenservice im Haus haben, der diese Fragen auf Basis eines übergreifenden Customer Relationship Managements schneller und besser beantworten kann.

### Rezept

Hier sind zwei Vorschläge für Prozesse, um Kundenservice auch in Social Media effizient zu organisieren.

#### 1. Werner & Tochter Keramik GmbH (kleiner Kundenservice, kein großes CRM-System)

**Auslöser:** Ein Kunde stellt eine Anfrage zur Produktverfügbarkeit eines bestimmten Keramik-Tellers (Sonderedition) auf der Facebook Wall des Unternehmens.

Der Rahmen für den Prozess:

- **Wer:** Der Social Media Manager ist verantwortlich für die Identifizierung und Beantwortung der Kundenanfragen direkt auf den Kanälen. Die Inhalte für die Antworten muss der Kundenservice-Mitarbeiter liefern. Dieser ist auch dafür zuständig, die interne Kundendatenbank zu pflegen und den Kontakt dort einzutragen.
- **Was und Wie:** Der Social Media Manager leitet Kundenanfragen zweimal täglich weiter. Der Kundenservice-Mitarbeiter bündelt alle Anfragen (telefonisch, per E-Mail, Social Media) bei sich und greift bei der Beantwortung der Einzelanfragen auf Q&As zurück. Individuelle Fragen bzw. Probleme werden direkt geklärt.
- **Wann:** Die Vorgabe für eine Anfrage auf Social Media ist eine Reaktion (z. B. »Wir kümmern uns«) innerhalb von 12 Stunden. Das Sachanliegen sollte innerhalb von 36 Stunden geklärt sein.

Die Prozess-Schritte:

- **Schritt 1:** Der Social Media Manager leitet die Anfrage an den Kundenservice weiter.
- **Schritt 2:** Der Kundenservice prüft die Verfügbarkeit der Sonderedition durch Rückfrage beim Produktmanagement.
- **Schritt 3:** Der Kundenservice-Mitarbeiter formuliert eine Antwort inklusive Hinweis darauf, dass der Kunde den Teller zwar nicht mehr online bestellen kann, dass in Filiale  $x$  aber noch drei Teller verfügbar sind.
- **Schritt 4:** Der Kundenservice-Mitarbeiter vermerkt in der Kundendatenbank die Anfrage.
- **Schritt 5:** Der Social Media Manager postet die Antwort.
- **Schritt 6:** Der Kunde bedankt sich.
- **Schritt 7:** Evaluation entlang Ihrer wichtigsten KPIs (hier: Antwortgeschwindigkeit)



## 2. ALL AG (mehrere, spezialisierte Kundenservices, externer Dienstleister, integriertes CRM-Modell)

**Auslöser:** Ein Kunde postet auf der Facebook Wall des Konzerns die Frage nach den Inhaltsstoffen einer Margarine.

Der Rahmen für den Prozess:

- **Wer:** Der (inhouse) Kundenservice ist verantwortlich für das Aufgreifen und die Beantwortung der Fragen auf den Social-Media-Kanälen. Es gibt dabei sowohl Unternehmenskanäle als auch einzelne Marken-Auftritte auf Facebook. Für verschiedene Bereiche (Food, Non-Food) gibt es spezialisierte Unterabteilungen.
- **Was und Wie:** Ein technisches Tool kategorisiert die Kundenanfragen und markiert diese als unbeantwortet. Die Anfragen werden automatisiert an die entsprechende Fachabteilung weitergeleitet. Diese kümmert sich um die Beantwortung der Fragen über eine externe Plattform (Schnittstelle), die direkt mit dem CRM-System verknüpft ist.
- **Wann:** Laufend. Beantwortung der Fragen innerhalb von maximal acht Stunden, inklusive Wochenende.

Die Prozess-Schritte:

- **Schritt 1:** Kundenanfrage wird identifiziert und zugewiesen.
- **Schritt 2–n:** Frage aufgreifen, Beantwortung, Dokumentation in Datenbank (ggf. werden Teilschritte von einem externen Dienstleister übernommen).
- **Schritt n+1:** Evaluation (automatisiert).

### Auf einen Blick

- Je nachdem, wie Ihr Arbeitgeber aufgestellt ist, können ganz unterschiedliche Kundenservice-Prozesse die richtigen für Sie sein.
- Ein automatisierter Prozess ist zwar sehr hilfreich, kostet aber viel Geld und lohnt sich erst ab einer bestimmten Anzahl von Anfragen.
- Setzen Sie den Prozess so auf, dass er zur Organisation und zu Ihren Zielen passt.

### 3.4.6 Problem: Social Media ist nicht in die (klassische) Marketing-Kommunikation integriert

YouTube ist die zweitgrößte Suchmaschine weltweit. Facebook wird 2014 von mehr als 19 Millionen Deutschen täglich besucht. Und trotzdem werden Sie regelmäßig vergessen, wenn der Produktmanager zum Briefing für die neue Launch-Kampagne einlädt? Und die Plakate sind schon längst gedruckt, wenn Sie gerade mal wissen, wie Ihre Facebook-Kampagne aussieht? Dies ist natürlich in erster Linie auch ein Verankerungs- und Strategie-Thema. Dennoch hilft auch hier ein klarer Marketing-Prozess, um sicherzustellen, dass Social Media von Anfang an als integraler Bestandteil der Marketing-Kommunikation geplant wird. Berücksichtigen Sie dabei immer, Zeit für Erklärungen Ihrer Ideen einzuplanen.



## Rezept

### 1. Werner & Tochter Keramik GmbH

**Auslöser:** Ein neues Keramik-Sortiment («Urban Coffee Culture») wird in drei Monaten auf den deutschen Markt gebracht. Hierfür soll es eine umfassende Kommunikationskampagne geben. Ziel: hohe Aufmerksamkeit für die neue Produktlinie in einer urbanen Zielgruppe erzeugen.

Der Rahmen für den Prozess:

- **Wer:** Der Produktmanager koordiniert zentral alle Aktivitäten, die rund um den Launch der Produktlinie geplant werden, und arbeitet dabei mit einer Werbeagentur zusammen. Als Social Media Manager sind Sie verantwortlich für die inhaltliche Adaption der Kampagne sowie ihre Konzeption und Umsetzung für Social Media. Diese stellen Sie dem Produktmanager und den anderen Marketing-Kollegen vor, und Sie überlegen gemeinsam, welche Maßnahmen wie verzahnt werden können. Die Kampagnen-Idee wird von der Tochter des Eigentümers freigegeben.
- **Was und Wie:** Sie entwickeln im Hinblick auf die Hauptzielsetzung der Kampagne (hohe Aufmerksamkeit in einer urbanen, jüngeren Zielgruppe) die Umsetzung für Social Media – gemeinsam mit ihrer Spezial-Agentur.
- **Wann:** Die erste Ideen-Präsentation muss spätestens zwei Monate vor dem Launch stattfinden – zur internen Abstimmung und Verzahnung. Sie müssen zwei Wochen vor dem Start der Kampagne mit Ihren Werbemitteln fertig sein, damit diese von der Rechtsabteilung und dem Pressesprecher final geprüft werden können.

Die Prozess-Schritte:

- **Schritt 1:** Ein Kick-off-Meeting wird vom Produktmanager initiiert; der Social Media Manager nimmt teil.
- **Schritt 2:** Sie erstellen das Briefing für Ihre Agentur (entweder bei einem persönlichen Termin oder schriftlich und durch Telefonat).
- **Schritt 3.1 bis 3.n:** Rebriefing – Grobkonzept – Kostenvoranschlag – Freigabe der Kosten
- **Schritt 4** (nach 3 Wochen): Vorstellung und Diskussion des Grobkonzepts mit den (Marketing-)Kollegen und anderen Agenturen und der Geschäftsführerin. Es wird entschieden, dass die Social-Media-Idee zwei Wochen vor den anderen Aktivitäten startet und die Klassik-Kampagne daran anknüpft. Inhalt/Idee: »Dein Morgenmoment«. Umsetzung: Video mit ungewöhnlichen Frühstücksmomenten und ein Aufruf an die Community, ihre tollsten Frühstücks-Orte auf Instagram zu teilen.
- **Schritt 5:** Freigabe der Kampagne durch die Geschäftsführung
- **Schritt 6.1 bis 6.n:** Feinkonzeption – Umsetzung (in diesem Fall Bewegtbild für YouTube & Facebook)
- **Schritt 7:** Freigabe durch den Social Media Manager
- **Schritt 8:** Prüfung durch die Rechtsabteilung und die Presseabteilung
- **Schritt 9:** Start der Kampagne: Community Management (Wichtig: Ihre Arbeit endet nicht mit dem Launch, sondern beginnt jetzt häufig erst richtig!)
- **Schritt 10:** Evaluation entlang der Haupt-KPIs und Reporting in Richtung der Produktmanager und Geschäftsführung



## 2. ALL AG

**Auslöser:** In sechs Monaten soll eine neue Kosmetikpflegeserie (»Fresh for Future«) für Männer ab 30 Jahren auf den Markt gebracht werden. Die Einführung findet parallel in den USA und Europa statt.

Der Rahmen für den Prozess:

- **Wer:** Das internationale Marketing für das Pflegeprodukte-Segment verantwortet die Entwicklung der Kampagnen-Idee, die dann in allen Ländern von den nationalen Marketings sowie den Spezialisten (u. a. auch Social Media Managern) lokal adaptiert werden soll.
- **Was und Wie:** Sie entwickeln eine Social-Media-Kampagne im Hinblick auf die Zielsetzung der Kampagne und die speziellen Anforderungen des deutschen Marktes. Vom internationalen Team werden hier schon erste Ideen vorgegeben. In diesem Fall ist als Hauptinstrument eine Facebook-Applikation (Spiel) vorgesehen, in der sich die Spieler »Future- und Freshness-Punkte« erspielen können, indem sie verschiedene Aufgaben lösen.
- **Wann:** Drei Monate vor dem Launch der Kampagne muss das Grobkonzept stehen. Ein Monat vor dem Launch folgt die Überprüfung durch die Rechtsabteilungen.

Die Prozess-Schritte:

- **Schritt 1:** Kick-off-Telefon-Konferenz. Das internationale Marketing präsentiert den Märkten die Ideen und die Routen.
- **Schritt 2:** Die deutschen Marketing-Teams kommen zusammen und diskutieren Besonderheiten, Anschlussfähigkeiten etc. für den eigenen Markt.
- **Schritt 3:** Sie erstellen ein Briefing für Ihre Social-Media-Agentur
- **Schritt 4.1 bis 4.n:** Rebriefing – Grobkonzept – Kostenvoranschlag – Freigabe der Kosten
- **Schritt 5:** Vorstellen des Grobkonzepts in einer Schulterblick-Telefonkonferenz. Die US-Kollegen übernehmen eine Ihrer Ideen. Das internationale Marketing gibt alle Ideen frei.
- **Schritt 6.1 bis 6.n:** Feinkonzeption – Umsetzung (in diesem Fall Facebook-Game und Hashtag-Kampagne)
- **Schritt 7:** Finale Freigabe durch Social Media Manager
- **Schritt 8:** Prüfung durch die Rechtsabteilung und die Presseabteilung
- **Schritt 9:** Start der Kampagne: Community Management (Wichtig: Ihre Arbeit endet nicht mit dem Launch, sondern beginnt jetzt häufig erst richtig!)
- **Schritt 10:** Evaluation entlang der Haupt-KPIs

### Auf einen Blick

- Sorgen Sie dafür, dass Sie beim Kick-off zur geplanten Kampagne immer mit dabei sind.
- Binden Sie Ihre Agentur früh ein. Diese soll Sie dabei unterstützen, den Prozess effizient nachzuhalten.
- Achten Sie auf Möglichkeiten, die Social-Media-Maßnahmen mit den »klassischen« Werbemaßnahmen zu verzahnen.
- Evaluieren Sie *alle* Kampagnen, und kommunizieren Sie Ihre Erfolge und Dinge, die Sie gelernt haben.

### 3.4.7 Problem: Die Dienstleister sind nicht mit Ihren Prozessen verzahnt

Björn Eichstädt beschreibt in diesem Buch in Kapitel 6, »Arbeiten mit Dienstleistern«, wie Sie eine gute Beziehung zu Ihren Dienstleistern aufbauen, diese pflegen und verbessern. Idealerweise entwickeln Sie dabei ein partnerschaftliches Verhältnis, bei dem Sie gemeinsam für die (Social-Media-)Ziele Ihrer Organisation arbeiten. Eine Herausforderung ist dabei häufig, wie Sie die Dienstleister in Ihre Prozesse einbinden. Dies ist vor allem wichtig, da Sie ja schnell und flexibel reagieren wollen – und dies geht nur, wenn auch die externen Partner eng mit allen Stakeholdern verzahnt sind. Daher folgt hier eine Sammlung von möglichen Ansatzpunkten, wie Sie Ihre Monitoring-, Media- und Kreativagentur integrieren können.

#### Rezept

Die Ansätze können für große wie für kleine Unternehmen ähnlich sein, die Hauptzielsetzung unterscheidet sich dann von Organisation zu Organisation.

**Werner & Tochter Keramik GmbH:** Sie machen viel selbst, arbeiten aber punktuell immer wieder mit Dienstleistern zusammen. Ihre Herausforderung besteht darin, Ihre Agenturen trotzdem regelmäßig einzubinden und über (interne) Neuerungen auf dem Laufenden zu halten.

**ALL AG:** Sie arbeiten mit mehreren spezialisierten Anbietern zusammen. Ihre Herausforderung ist es, hier eine Vernetzung untereinander und mit anderen Abteilungen sicherzustellen, damit die Prozesse reibungslos ablaufen.

#### 1. Schaffen Sie regelmäßige Meeting-Anlässe außerhalb von Projekten bzw. Prozessen

Wichtig dabei ist, dass diese nicht nur aus Prinzip geschaffen werden, sondern Ihnen auch inhaltlich helfen.

- Führen Sie einen gemeinsamen Kick-off (z. B. im Oktober) durch, der zur Erarbeitung der Jahresstrategie dient.
- Präsentieren Sie gemeinsam mit Ihren Dienstleistern die Jahresstrategie (ggf. auch nur für Teilbereiche) vor Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung.
- Setzen Sie Review-Termine an, z. B. einmal pro Quartal, bei denen Sie gemeinsam den Erfolg Ihrer Kommunikation bewerten. Wenn hier auch andere Kollegen aus Ihrem Unternehmen dabei sind – umso besser!

#### 2. Stellen Sie Informationsflüsse sicher

Es hilft Ihnen, wenn der Dienstleister nicht immer wieder neu eingearbeitet werden muss (Werner & Tochter GmbH) und/oder auch über andere Teilbereiche Ihrer Organisation (ALL AG) informiert ist.

- Lassen Sie die Mitarbeiterzeitung Ihren Ansprechpartnern zukommen (natürlich nur, sofern dies erlaubt ist).
- Feiern Sie Erfolge, auch wenn die Agentur nicht unmittelbar beteiligt war, indem Sie z. B. eine E-Mail schreiben, anrufen oder auch zum Anstoßen einladen. Dies kann auch ein guter Anlass sein, andere Agentur-Partner oder andere Abteilungen kennenzulernen.

- Richten Sie sich einen festen Telefontermin (z. B. einmal pro Monat) mit Ihrem Hauptansprechpartner ein oder noch besser einen persönlichen *Jour fixe*.
- Sorgen Sie für Sichtbarkeit in Ihrem Unternehmen bzw. bei Ihren Kollegen: Denn so sorgen Sie dafür, dass auch diese die Social-Media-Agentur(en) in ihren Prozessen berücksichtigen.
- Im Rahmen von Marketing-Prozessen: Laden Sie die Agentur direkt mit zum Kick-off für Kommunikationsthemen ein.
- Planen Sie aktiv Agentur-Tage mit, an denen (z. B. im Rahmen der Jahresstrategie) alle Agenturen gemeinsam gebrieft werden und sich kennenlernen.
- Schaffen Sie Anlässe, dass Ihr Agentur-Partner Sie zu Terminen mit Ihrem Vorgesetzten und/oder der Geschäftsführung begleitet (z. B. zur Präsentation der Jahresstrategie).

Die Grundlage für effiziente Prozesse mit Dienstleistern sind eine gute Beziehung und ein funktionierender Informationsfluss. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Agentur mit allen wichtigen Bereichen im Unternehmen und anderen Dienstleistern vernetzt wird.

### **3.4.8 Die digitale Welt dreht sich – gestalten Sie Prozesse flexibel, und verbessern Sie sie laufend**

Es ist hier schon häufig angeklungen, wie schnell sich die Social-Media-Welt dreht. Dies macht Ihren Job natürlich einerseits sehr spannend, führt aber auch dazu, dass Prozesse sehr häufig angepasst und laufend verbessert werden müssen.

Und je größer das Unternehmen ist, in dem Sie arbeiten, umso wahrscheinlicher ist es, dass es gerade im Bereich »Organisation und Prozesse« bereits viele auf den ersten Blick suboptimale oder unlogische Organisationsformen gibt – und zwar ohne, dass Sie mit Ihren ganzen neuen, tollen Ideen dazukommen. Daher geht es hier auch bei den Rezepten darum, wie Sie Arbeit flexibel organisieren und gute (Zwischen-)Lösungen auf dem – manchmal längeren – Weg zwischen Ist und Soll finden.

Dazu eine persönliche Einschätzung, genährt vom Wissen meines erfahrenen Chefs Dr. Wolfgang Merkle (*Director Corporate Marketing* bei der Tchibo GmbH): Dem »digitalen Kugelhagel« begegnen Sie am besten, wenn Sie sich regelmäßig auf Ihre Kernbereiche und Hauptzielsetzungen besinnen. Was ist die Markenpositionierung? Was ist die Rolle von Social Media in der Unternehmens- oder Kommunikationsstrategie? Denn dies sind Ankerpunkte, auf die Sie langfristig bauen können. Und Ihre Prozesse sollten immer dazu beitragen, genau diese bestmöglich zu erreichen. Auch wenn Sie immer wieder mit »Das haben wir so noch nie gemacht«-Bedenken konfrontiert sein werden, können Sie so immer begründen, warum dies jetzt, mit genau diesem Prozess, im Moment genau der richtige Arbeitsablauf für Ihre Organisation ist.