
2

Verachtet mir die Klassik nicht – auf Kernkompetenzen aufbauen

Ist also der Wechsel in die digitale Welt das Allheilmittel für alle Kommunikationsdefizite? Führen wir jedes Unternehmen zu neuen Erfolgen und in ein neues Zeitalter, indem wir einen Social-Media-Manager einstellen, die PR-Leute zu Contentmanagern ernennen und nur noch in Sachen Blog und „Social“ machen? Schaffen wir das auch noch zu einem Bruchteil der Kosten, welche die herkömmliche PR und das herkömmliche Marketing bisher verbraucht haben, weil die Plattformen ja kostenfrei sind und die Fans für die Verbreitung sorgen? Die Antwort lautet schlicht: nein. Nicht zufällig ist dies kein Buch über digitale Kommunikation, sondern eines über Unternehmenskommunikation in digitalen Zeiten. Es gibt keinen Gegensatz zwischen vermeintlich herkömmlicher PR und neuer, digitaler. Es geht auch nicht darum, sogenannte klassische Methoden abzuschaffen und diese einfach durch neue Medien und Werkzeuge zu ersetzen. Die Tendenz vieler Unternehmen, wenn sie sich denn endlich zu Änderungen durchgerungen haben, im Social Web in Aktionismus zu verfallen, führt auf einen Irrweg. Ja: Neue, bisher nicht genutzte Plattformen verlangen neues Wissen, aber mit Plattformwissen allein kommt man nicht weiter. Die eigentlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation haben sich nicht geändert, ebenso wenig wie die grundlegenden menschlichen Mechanismen, die dahinterstehen. Geändert haben sich die Medien. Beziehungsweise erweitert. Betrachten wir daher in diesem Teil, wie erfolgreiche Werbung und PR funktionieren, indem sie das Digitale einbeziehen, es aber nicht als eigentlichen Selbstzweck verstehen und betreiben.

Die Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation haben sich nicht geändert, ebenso wenig wie die grundlegenden menschlichen Mechanismen, die dahinterstehen. Geändert haben sich die Medien.

Denn natürlich machen wir weiter Pressearbeit, Vertrieb, Vertriebsunterstützung, Marketing, klassische Werbung und so weiter. Aber das ist alles nichts, wenn wir es nicht mit den verstärkenden Mechanismen des Web und speziell der sozialen Netzwerke verbinden. Wer heute Pressearbeit macht, der muss das Metier beherrschen – wie vor zwanzig Jahren. Aber er muss auch etwas von Suchmaschinenoptimierung, virtuellem Netzwerken und Online-PR verstehen. Natürlich muss nicht jedes Unternehmen *Blogger Relations* betreiben, nicht jede Agentur diese Spezialleistung anbieten. Im Gegenteil. Aber wer PR anbietet, sollte wissen, was *Blogger Relations* sind und ob sie im Kommunikationsmix sinnvoll sind. Und, wenn ja, wo sie zu bekommen sind. Das gilt für andere Teilbereiche genauso.

Ich halte das Verständnis von „Social Media“ als einem völlig eigenständigen Bereich, der PR oder Marketing gegenübergestellt ist, für eine Fehlentwicklung. Selbstverständlich muss es Spezialisierungen geben. Dazu gehört auch, dass in größeren Firmen eben Spezialisten für die Kommunikation im Web verantwortlich sind. Aber mehr denn je müssen wir in der Kommunikation vernetzt denken. Wenngleich man auch festhalten muss: Strikte Trennungen zwischen PR, Marketing, Werbung und Vertrieb in Unternehmen haben sowieso noch nie besonders gut funktioniert. Integrierte Kommunikation ist ein hohes Ziel, aber eines, für das es sich zu kämpfen lohnt. Heute mehr denn je, denn ohne „Online“ kommt heute keiner dieser Bereiche mehr aus, und wenn der eine nicht vom anderen weiß, kann das nur schiefgehen.

Natürlich setzen wir weiter unseren gesunden Menschenverstand ein, und wir geben ihn nicht beim Login in unser Blog oder auf einer Plattform ab.

Unternehmenskommunikation funktioniert eben immer mit den Medien, die zur Verfügung stehen und mittels derer sie ihre Stakeholder, ihre Bezugsgruppen, erreicht. Insofern hat sich einerseits viel gewandelt. Andererseits sind die zugrunde liegenden Mechanismen gleich geblieben. Natürlich setzen wir weiter unseren gesunden Menschenverstand ein, so wie wir es immer getan haben, und wir geben ihn nicht beim Login in unser Blog oder auf einer Plattform ab. Aber wir können auch nicht die „neuen“ Werkzeuge und Angebote damit abtun, dass doch die meisten Vorstände in Deutschland nach wie vor zur Gruppe der „Internetausdruckenlasser“ gehören und daher nicht auf Facebook nach dem eigenen Angebot suchen. Das greift zu kurz, es beweist, dass die Mechanismen und Funktionsweisen nicht verstanden sind. Vor allem aber hat es keine Perspektive. Denn die Vorstände von morgen oder spätestens von übermorgen sind zumindest in die derzeitige Medienwelt hineingewachsen. Sie arbeiten jetzt schon im Studium auf Kollaborations-Plattformen. Sie tauschen sich mit ihren internationalen Kommilitonen per WhatsApp oder auf Facebook aus. Und so weiter.

2.1 **Digitales Netzwerken: Vom plötzlichen Verlust des gesunden Menschenverstands**

Eine meiner persönlichen Lieblingsfragen angesichts vieler seltsamer Erscheinungen im Web lautet: „An welcher Stelle zwischen dem richtigen Leben und dem Social Web ist denn da der gesunde Menschenverstand verlorengegangen?“ Menschen, und das gilt allzu häufig auch für Unternehmensvertreter und selbst für professionelle Kommunikatoren, sind im richtigen Leben perfekt in der Lage, sich

auszudrücken, ihre Kontakte wertschätzend zu behandeln, Nutzen zu generieren. Und dann begeben sie sich in die digitale Welt der sozialen Netzwerke und handeln plötzlich auf eine Weise, bei der ihnen im echten Leben wahrscheinlich selbst übel würde. So würden die wenigsten Menschen sich auf eine Veranstaltung oder eine Party begegnen und, ohne sich überhaupt zu orientieren, wie die Stimmung ist und wie die Anwesenden „ticken“, sofort losplappern. Natürlich gibt es lästige Zeitgenossen auch im richtigen Leben. Aber kaum jemand, der im Web andere Leute mit Spam wie Eventeinladungen oder sonstigen *Push*-Nachrichten „zu-spammt“ würde das im realen Geschäftsleben in dieser Penetranz tun. Welcher seriöse Unternehmer hält auf realen Netzwerktreffen kitschige Sinnsprüche mit Blumenranken hoch? In sozialen Netzwerken aber tun sie es ungeniert. Oder: Wer würde einem Unbekannten eine komplette Liste seiner Geschäftspartner und privaten Kontakte zur Verfügung stellen, ohne auch nur nachzufragen, was der Empfänger mit diesen Daten anzustellen plant? Wer würde einem Unbekannten mal so eben den eigenen Briefkastenschlüssel überreichen, inklusive Erlaubnis, alle Briefe zu öffnen und die Absender zu lesen? Niemand. Andererseits aber erteilen Menschen auf Plattformen wie LinkedIn oder Facebook dem Anbieter die Genehmigung zum Durchsuchen, Speichern und Nutzen der eigenen E-Mail-Adresse, indem sie bereitwillig ihr eigenes Passwort eintippen.

Im Social Web lassen sich Menschen zu Dingen hinreißen, die sie mit klarem Kopf im richtigen Leben niemals tun würden. Warum ist das so? Die Gründe sind vielfältig, aber ich will im Folgenden einige Hauptursachen für Fehlverhalten und missglückte Kommunikation aufzählen und dann auch gleich zeigen, wie man diese behebt. Dabei richtet sich auch hier der Blick vor allem darauf, wie es gelingt, eigene digitale Medienkompetenz zu erlangen, zu erweitern und für die (eigene) Unternehmenskommunikation nutzbar zu machen.

2.2 Aktionismus: „Machen Sie uns mal Facebook!“

Wenn Unternehmer mit Umsätzen nicht zufrieden sind, dann soll die Kommunikation es häufig herausreißen. Das ist nicht erst seit der Erfindung des Internets so. Gerade Einzelunternehmer und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen setzen sich oft willkürlich eine bestimmte Maßnahme in den Kopf, die möglichst ab spätestens übermorgen den ganz großen Verkaufserfolg bringen soll. Das erwarten sie beispielsweise, weil sie von jemandem gehört haben, der damit erfolgreich war. Weil sie eine Aktion des Wettbewerbs gesehen haben. Oder weil irgendjemand, der genau diese Leistung gerne verkaufen will, es ihnen nahegelegt hat. Doch auch in Konzernen kommt es nicht selten vor, dass irgendjemand sich irgend-

Auf Kernkompetenzen aufbauen

eine bestimmte Teilstrategie oder Maßnahme überlegt, die nunmehr umgesetzt werden soll. Da werden dann Wettbewerbe, Pitches, ausgerufen. Berater werden um ganz konkrete Angebote für ganz bestimmte Leistungen gebeten. Es geht also bei vielen dieser Anfragen nicht um strategische Ziele beziehungsweise um Vorschläge für die passende Kommunikation dazu.

Häufig wird ein kurzfristiger, aktionistischer Einstieg in soziale Netzwerke mit hohen Erwartungen bezüglich des daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolgs überfrachtet. Da hören dann Kommunikationsverantwortliche von der Geschäftsleitung (oder Agenturen von ihren Auftraggebern): „Machen Sie uns mal Facebook.“ Denn ist endlich die Erkenntnis gereift, dass man um „dieses Social Media“ nicht herumkommt, dann soll das eben jetzt sofort realisiert werden, und natürlich soll die einmalige Maßnahme auch direkt spürbare Gewinne einspielen. Da die entsprechende strategische Planung fehlt und womöglich auch keine Einsicht in die speziellen Anforderungen an Inhalte und Vernetzung in sozialen Netzwerken vorhanden ist, läuft es meistens auf alten Wein in neuen Schläuchen hinaus: traditionelle One-to-many-Kommunikation, über neue Kanäle hinausgepusht. Ich- (bzw. Wir-)Aussagen statt Botschaften, die sich an der Zielgruppe orientieren. Viel kosten darf es natürlich sowieso nicht, denn die Präsenzen in Social Media sind — im Gegensatz zu herkömmlicher Werbung — doch kostenfrei, und auch die Fans sollen massenweise die Unternehmensbotschaften weitertragen, oder? Wo sollten denn da, bitteschön, Kosten entstehen?

Oder der Chef sieht ein *Viral*, irgendein Video, das sich explosionsartig im Netz verbreitet, und er fragt: „Warum haben wir so etwas nicht?“ Die vielbemühte anekdotische Evidenz kommt ins Spiel: „Meine Frau/meine Sekretärin/mein Sohn findet das auch toll.“ Es werden Konzepte geschrieben, die nichts mit der aktuellen Kommunikationsstrategie zu tun haben und diese auch nicht hinterfragen. Letztlich wird viel Aufwand betrieben, ohne dass ein irgendwie gearteter viraler Effekt auch nur annäherungsweise eintritt.¹

Contentstrategie? Corporate Blog? YouTube-Kanal? „Einfach Blödsinn!“ Man habe es ja immer schon gesagt.

Eigentlich sollte es einleuchten, dass eine solche Vorgehensweise gar nicht funktionieren kann. Tatsächlich wird aber die fehlende oder gar negative Resonanz keineswegs als Anlass genommen, die eigene Strategie zu überdenken. Vielmehr dient der ausbleibende Erfolg solcher Maßnahmen oftmals einer technologiefeind-

¹ Vgl. Gebel, André: „Der Chef will was Virales“: Wie große Ideen klein werden (Hyperlink siehe Literaturverzeichnis).

lichen Unternehmergegeneration als wohlfeiler Beweis dafür, dass „dieses Social Media“ eben tatsächlich zu nichts nütze sei. Contentstrategie? Corporate Blog? YouTube-Kanal? „Einfach Blödsinn!“ Man habe es ja immer schon gesagt.

Tatsächlich gehen aber viele Einstiege von Unternehmen in die digitale Kommunikation nur deswegen so grandios daneben, weil ein sehr einfacher Transfer nicht geschieht: der Wissenstransfer des bereits Gelernten, Gewussten und seit Jahren erfolgreich Praktizierten auf die neuen Medien.

2.3 **Kommunikationsmix: Lasst uns nicht mehr über Social Media sprechen**

Alles zuvor Gesagte zeigt hoffentlich vor allem auch eines: Es geht hier nicht primär um soziale Netzwerke, um Social Media, nicht um einzelne Plattformen und nicht um Fachleute speziell nur für Facebook, Twitter oder Pinterest. Es geht, wie seit jeher, um integrierte Kommunikation. Dass es innerhalb der Unternehmenskommunikation bestimmte Fachbereiche geben muss, vor allem in größeren Unternehmen, steht außer Frage. Ein Werbetexter ist nicht notwendig auch ein Pressearbeiter, ein Mediaplaner kann nicht auch die grafische Gestaltung übernehmen. Dennoch befinden wir uns bei der Frage der Integration der Social-Media-Kommunikation in die professionelle Unternehmenskommunikation in einer eigenartigen Zwickmühle: Immer dann, wenn wir über „Social Media“ sprechen, greift genau diese Bezeichnung zu kurz. Die Berufsbezeichnung „Social-Media-Manager“ greift daher ebenfalls zu kurz. Denn im Grunde muss ein solcher ein Kommunikationsprofi sein, der sich besonders gut in sozialen Netzwerken auskennt, die technische Bedienung ebenso beherrscht wie die (zwischenmenschlichen) Mechanismen. Der sich über Änderungen auf dem Laufenden hält, die Kanäle überwacht, die Community betreut und mit den Fans einer Marke interagiert.

Andererseits sind die anderen Bereiche der Unternehmenskommunikation — besonders Werbung, Marketing und Public Relations — nicht mehr isoliert von den Onlineaktivitäten eines Unternehmens zu sehen. Die betreffenden Fachleute brauchen Kenntnisse und Einblicke in digitale Medien, und sie müssen in der Lage sein, eine Digitalstrategie mit zu tragen und vor allem mit Inhalten zu versorgen. Geschieht dies nicht, entstehen die typischen Contentsilos², in denen jeder sein eigenes Süppchen kocht, Aufwand unnötig doppelt und mehrfach betrieben wird

² Vgl. Eichmeier/Eck: Die Content-Revolution im Unternehmen (Haufe 2014).

Auf Kernkompetenzen aufbauen

und letztlich eine Verstreuung des Contents stattfindet statt einer Bündelung. Die einzelnen Aktivitäten schwächen einander im schlimmsten Fall, statt zu einander verstärkenden Effekten beizutragen. So müssen etwa Werbekampagnen heute alle Onlinemedien mit einbeziehen. Sie können nur funktionieren, wenn sie eine Community aktivieren.

Ähnliches gilt beispielsweise für die Pressearbeit. Bestürzenderweise sieht diese in vielen Unternehmen nach wie vor aus, wie folgt: Die „klassischen“ Medien, etwa Zeitungs- und Zeitschriftenredaktionen, erhalten die guten, alten Pressemitteilungen im alten Stil, und mancher Pressearbeiter wähnt sich selbst heute noch auf der Höhe der Zeit, weil er diese als E-Mail verschickt. Es ist dem Engagement und der guten oder weniger guten Vernetzung des jeweils Zuständigen überlassen, inwieweit die Pressekontakte individuell gepflegt und mit jeweils passenden Inhalten versorgt werden.

Oft fast gänzlich davon abgetrennt geschieht die sogenannte „Online-Pressearbeit“, die meistens in nichts anderem besteht, als möglichst viele Online-Presseportale mit identischen Meldungen und Inhalten zu beliefern und zu befüllen. Das gibt dann später eine schöne, große Zahl von Clippings für den Vorstand, die tatsächlich nichts anderes sind als Fundstellen selbst eingestellter Artikel, die von weiteren Contentschleudern ohne wirkliche Relevanz weiterverbreitet werden. Eigentlich wäre aber genau dieser Bereich die ideale Schnittstelle zwischen der bisherigen und der digitalen Pressearbeit. Denn nicht nur muss man längst die Onlineredaktionen der klassischen Medien mit einbeziehen. Auch gibt es in allen Branchen ebenso wie im Publikumsbereich längst eine ganze Reihe relevanter, allein online verfügbarer Magazine und Plattformen, die es zu berücksichtigen gilt. Diese erreicht man aber nicht, indem man sie einfach mit den gleichen E-Mails zuschüttet, die schon die Print-Kollegen wahrscheinlich nicht geöffnet haben. Pressemitteilungen für Onlinemedien müssen, abgesehen davon, dass auch hier eine genaue Recherche bezüglich der jeweiligen passenden Themen und der Ansprechpartner vorausgehen sollte, auf die Onlineverwertung zugeschnitten sein. Online kann Hyperlinks und Verweise, Print nicht. Online muss auf Suchmaschinenrelevanz achten und darauf, wie sich Inhalte direkt in sozialen Netzwerken teilen lassen. Hier ist also bereits eine enge Zusammenarbeit des PR-Bereichs mit den Spezialisten für digitale Medien im Unternehmen erfolgreich oder, noch besser, zusätzlich eine Aus- und Weiterbildung der Pressearbeiter in Sachen digitale Pressearbeit.

Dann und nur dann kann auch die nächste Hürde erfolgreich genommen werden: die Vernetzung mit digitalen Meinungsbildnern und Bloggern. Viele Unternehmen halten sich für besonders „innovativ“, weil sie die noch recht junge Disziplin der *Blogger Relations* mit in ihre Public Relations einbinden. Tatsächlich sind Blogs und

Blogger keine Erscheinung der letzten erst zwei oder drei Jahre, und insofern sollte man meinen, dass Pressearbeiter in deutschen Unternehmen mittlerweile gelernt hätten, wie sie mit dieser Zielgruppe umgehen. Tatsächlich beziehen mittlerweile viele Anbieter von Presseverteilern relevante Blogs einfach mit ein und bestreichen diese mit dem gleichen Müll, der — siehe oben — bereits in den Online- und wahrscheinlich auch Print-Redaktionen in der Ablage „P“ (wie Papierkorb) gelandet ist. Wer weiß, wie viel Aufwand es bedeutet, wirklich hochwertige Pressekontakte auf Dauer zu pflegen und sehr selektiv mit relevanten Informationen zu versorgen, dem sollte eigentlich bewusst sein, dass es auch in der Online-PR und in den *Blogger Relations* keine wirklichen Abkürzungen gibt. Es sollte ihm ebenso klar sein, dass man einen Blogger ebenso wenig austrickst wie einen Redakteur, indem man versucht, ihn zu irgendwelchen Berichterstattungen zu manipulieren.

Erst wenn es gelingt, die Social-Media-Fachleute an die Gesamtkommunikation anzubinden, kann wirklich integrierte Kommunikation in digitalen Zeiten gelingen.

Immerhin haben viele Firmen, vor allem aber Veranstalter und Messe-Gesellschaften, längst begriffen, dass sie sich selbst einen großen Gefallen tun, wenn sie Bloggern, die zu ihnen passen, einen ähnlichen Stellenwert beimessen wie den Journalisten. Doch nur wenige von ihnen verstehen es dann auch, die Blogger in ihren spezifischen Bedürfnissen anzusprechen, für Kooperationen zu gewinnen und sie mit für sie interessantem Content zu versorgen. Es gibt positive Beispiele von eigens für Blogger organisierten Events. Ebenso gelingt es einigen Veranstaltern und Firmen, Blogger mit in ihre Öffentlichkeitsarbeit einzubinden. Doch gerade in dieser sehr heterogenen Bezugsgruppe gelingt das nur über eine dauerhaft und langfristig aufgebaute Beziehungspflege, auch und gerade in sozialen Netzwerken. Hier schließt sich dann wieder der Kreis mit der Präsenz im Social Web, mit den dort stattfindenden Aktionen, mit der Einbindung der Community. Wer die einzelnen Bereiche isoliert betrachtet, statt sie zu vernetzen, wird niemals eine durchgehende Präsenz und konstante Wahrnehmung über alle Medien erreichen. Erst wenn es gelingt, die Social-Media-Fachleute an die Gesamtkommunikation anzubinden, kann wirklich integrierte Kommunikation in digitalen Zeiten gelingen.