



**Grundlagen
der
Social Media
Strategie
nach dem
potenzialbasierten
Strategiemodell**

pbsm

von
Wilfried Schock

2/2024

Vorwort

Was Unternehmen benötigen sind Social Media Verantwortliche, die das Leistungspotenzial von Social Media umfassend und für das ganze Unternehmen erkennen, kommunizieren und realisieren können. Das ist eine beachtliche Herausforderung die von den meisten Social Media Verantwortlichen so gar nicht geleistet werden kann.

Eine der Ursachen ist die unzureichende Ausbildung auf der Ebene der Strategie. Hier sind zwei Probleme besonders herausragend.

1. Das Thema kommt in der Ausbildung zu kurz, weil der Schwerpunkt der Ausbildung von Social Media Managern in der praktischen Nutzung von Social Media liegt. Das ist einerseits verständlich weil ohne diese Fähigkeit Social Media nicht genutzt werden kann. Ohne strategische Kompetenz bleibt allerdings der mögliche Beitrag von Social Media zum Unternehmenserfolg auf der Strecke. Was wiederum fatal ist.
2. Was unter Strategie unterrichtet wird ist darüber hinaus eigentlich Taktik in Form der Entwicklung von Maßnahmen und Konzepten der Umsetzung / Anwendung. Die am meisten propagierte Methode des POST Frameworks ist dafür symptomatisch.

Aus dem Strategiedefizit resultieren beispielsweise Skepsis gegenüber der Bedeutung von Social Media oder nicht immer sachgerechte Einordnung und Ausstattung des Bereichs.

Was dieses pdf leisten soll und kann

Dieses Dokument erklärt die Problematik und informiert über das potenzialbasierte Strategiemodell, mit dem leistungs- und wettbewerbsfähige valide Strategien pragmatisch wie kompetent erarbeitet werden können. Es enthält die Grundlagen der Methode, kann aber m E. keine Ausbildung ersetzen.

Erfolg basiert auf Kompetenz

Auch wenn die nachfolgenden Seiten vielleicht nicht immer spannend wirken, wünsche ich Ihnen das Sie am Ball bleiben und erkennen wie Sie mit dem pbsm den bestmöglichen Erfolg mit Social Media - für sich und das Unternehmen für das Sie arbeiten - erzielen. Sollten Sie sich für eine Ausbildung als **pbsm.user** oder **pbsm.strategist** entscheiden, freue ich mich auf die Zusammenarbeit.

Herzlichst
Wilfried Schock

Strategiequalität

Situation

Social Media in den Unternehmen

Social Media hat seinen Weg in die Unternehmen gefunden. Woran es noch all zu häufig mangelt ist eine Anerkennung und die Ressourcen die dem Potenzial von Social Media entsprechen. Diese bleiben nicht zuletzt deshalb aus, weil es den Social Media Verantwortlichen nur in den seltesten Fällen gelingt dieses Leistungspotenzial für das Unternehmen zu kommunizieren und durch geeignete Strategien zu erschließen. Eine Ursache für dieses Defizit sind Methoden, die dazu führen, das Unternehmen Social Media ohne Strategien nutzen.

Entscheidungen die ohne die Kenntnis des durch Social Media möglichen Nutzens für das Unternehmen, ohne Berücksichtigung der Wettbewerbssituation und der Unternehmensressourcen gefällt werden, sind keine Strategien sondern Entscheidungen ohne ausreichende Entscheidungsgrundlage.

Alte Social Media Strategiemodelle - POST Methode

In der Ausbildung von Social Media Managern und in der täglichen Praxis wurden und werden Methoden der Strategieentwicklung gelehrt und empfohlen, die nicht zu validen Strategien führen können weil ihnen wesentliche Elemente einer Strategie fehlen.

Typisches Beispiel und Urtyp der strategischen Fehleinschätzung ist das **POST Framework** für die Entwicklung von Social Media Strategien. Es basiert auf **People, Objectives, Strategy, Technology**.

Was in dieser Methode und allen seinen Variationen fehlt ist die eigentliche Strategieebene und ein ausreichender Realitätsbezug.

Strategieebene

Eine Strategie zeigt uns welche Möglichkeiten eines Unternehmens wir auf welchem Weg und mit welchem Aufwand erreichen wollen. Der Vater der (militärischen) Strategie hat Strategie deshalb auch als Ökonomie der Mittel bezeichnet.

Damit wir eine Strategie entwickeln können, müssen wir die Möglichkeiten / den möglichen Nutzen kennen und die Wahrscheinlichkeit mit der wir diesen Nutzen durch bestimmte Mittel realisieren können.

Strategie basiert auf der Kenntnis des möglichen Nutzens und der Mittel mit denen wir diesen Nutzen - höchstwahrscheinlich - realisieren können. Die Strategie selbst ist die Entscheidung welchen Nutzen wir mit welchen Mitteln realisieren wollen.

POST Modelle starten die Strategieentwicklung bei Zielgruppen, nicht bei dem möglichen Nutzen von Social Media. Damit erarbeiten wir bestenfalls Maßnahmen um bestimmte Zielgruppen in Social Media anzusprechen - frei jeglicher Social Media Strategie.

Unternehmen die Social Media Strategien auf der Basis der POST Methode entwickeln bekommen weder eine Social Media Strategie noch erkennen sie den möglichen Nutzen aus Social Media für ihr Unternehmen.

Fehlender Realitätsbezug

Der fehlende Realitätsbezug wird an den Elementen einer Strategie deutlich, die in diesem Ansatz fehlen, wie beispielsweise der **Wettbewerb**, die **Unternehmensressourcen** und der mögliche breite **Nutzen von Social Media für den Unternehmenserfolg**.

- **Wettbewerb:** Social Media ist von einem intensiven Wettbewerb um Aufmerksamkeit geprägt. Wer nicht in der Lage ist eine eigene Reichweite aufzubauen und die Aufmerksamkeit relevanter Social Media User zu erhalten und zu behalten, wird in Social Media keinen dauerhaften Erfolg haben. Social Media Strategien, die den Wettbewerb nicht berücksichtigen sind nicht realistisch. Methoden, die den Wettbewerb nicht berücksichtigen sind genauso unrealistisch.
- **Unternehmensressourcen:** Unternehmensressourcen sind nicht unendlich. Ihre Fokussierung auf die Bereiche, die einen möglichst hohen Nutzen und eine hohe Chance auf Erfolg haben, ist deshalb eine der Grundlagen des Unternehmenserfolgs. Social Media Strategien, die diesem Grundsatz nicht folgen, sind wenig realistisch und Strategiemodelle die diesen Punkt vernachlässigen sind nicht relevant.
- **Nutzen von Social Media für den Unternehmenserfolg:** Social kann nicht nur zum Erfolg einzelner Unternehmensfunktion sondern vor allem zum Unternehmenserfolg insgesamt beitragen weil Social Media das ganze Geschäftsmodell eines Unternehmens beeinflussen, unterstützen oder verändern kann. Wenn wir Social Media nur für einzelne Unternehmensfunktion nutzen, verzichten wir darauf das Social Media den Unternehmenserfolg umfassend unterstützt. Damit schaffen wir einen möglichen Wettbewerbsnachteil für unser Unternehmen.

Das wir keine fundierte Social Media Strategie entwickeln können, ohne den ganzen Nutzen von Social Media für das Unternehmen zu berücksichtigen, ist eine logische Konsequenz. Strategiemodelle, die den möglichen realisierbaren Nutzen von Social Media ignorieren führen zwangsläufig zu Strategien, die hinter den Möglichkeiten zurückbleiben, also weniger als möglich leisten.

Social Media Strategien in den Unternehmen

Die Entwicklung valider Social Media Strategien in den Unternehmen hat mit der Nutzung von Social Media nicht Schritt gehalten. Die Gründe dafür sind:

- die Ausbildung von Social Media Managern vernachlässigt das Thema Strategie.
- die unter dem Begriff Strategie empfohlenen Methoden führen in aller Regel nicht zu einer fundierten Strategie sondern bestenfalls zu willkürlichen Maßnahmensammlungen. Die in der Ausbildung vermittelten und in der Branchenkommunikation empfohlen Methoden schließen wesentliche Elemente einer Strategie aus.
- Social Media Manager bringen aus früheren Tätigkeiten und Erfahrungen keine Strategiekompetenz mit auf der sie aufbauen könnten. Daher können sie auch empfohlene Methoden für die Strategieentwicklung nicht beurteilen.

Mindestkriterien für die Entwicklung einer validen Social Media Strategie

Social Media Leistungspotenzial

Um eine Social Media Strategie erstellen zu können, ist es erforderlich das Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen zu kennen. Das klingt nicht nur nach einer Binsenweisheit, es ist eine. Ob diese Grundvoraussetzung gegeben ist, lässt sich an einigen einfachen Kriterien erkennen.

Unternehmensnutzen durch Social Media

In einer Social Media Strategie legen wir fest welchen Nutzen das Unternehmen wie aus Social Media generieren will. Die Kenntnis der für das Unternehmen möglichen und realisierbaren Nutzen aus Social Media ist daher eine Voraussetzung für die Entwicklung einer Social Media Strategie.

Wirkungsmethoden und Nutzungsformate und deren Leistungs- und Wettbewerbsqualität

Das Wissen wie in Social Media welche Wirkung generiert werden kann und wie diese Wirkung in den einzelnen Nutzungsformaten einsetzbar ist und wie die Leistungs- und Wettbewerbsqualität von Nutzungsvormaten und Wirkungsmethoden aussieht, ist eine Voraussetzung um valide Social Media Strategien entwickeln zu können.

Geschäftsmodell des Unternehmens

Social Media kann einzelne Maßnahmen eines Unternehmens unterstützen oder den Unternehmenserfolg insgesamt. Die Entscheidung darüber wie viel Social Media zum Unternehmenserfolg beitragen soll, ist Kern der Social Media Strategie und sollte von der Unternehmensführung entschieden werden.

Damit die Unternehmensführung diese Entscheidung fällen kann, braucht es eine Social Media Strategie / Strategievorschläge, die den Nutzen von Social Media für den Unternehmenserfolg deutlich machen und aufzeigen wie der jeweilige Nutzen realisiert werden kann.

Die Entwicklung von Social Media Strategievorschlägen ist Aufgabe des Social Media Management. Die Entscheidung über die Social Media Strategie ist Aufgabe der Unternehmensführung.

Social Media Strategien ohne Berücksichtigung des Nutzens von Social Media für das Geschäftsmodell sind Mogelpackungen und schaden dem Unternehmen.

Handlungsoptionen

Handlungsoptionen beschreiben wie ein Unternehmensnutzen aus Social Media in der jeweiligen Wettbewerbssituation realisiert werden kann. Ohne Handlungsoptionen wissen wir nicht welcher Unternehmensnutzen wie in Social Media realisiert werden kann. Ohne diese Kenntnis können wir keine strategische Ausrichtung / Entscheidung über die zu realisierenden Nutzen aus Social Media ableiten.

Definierter Strategieinhalt

Wenn wir Social Media Strategien entwickeln muss uns klar sein, welche Bereiche und Inhalte in einer Social Media Strategie enthalten sein müssen, damit diese Strategie funktionieren kann, bzw. vollständig ist. Dazu müssen wir nicht nur begründen können, was in der Strategie steht sondern auch warum ein Bereich nicht Teil der Social Media Strategie sein muss.

Anforderungen aus der Strategie

Eine valide Social Media Strategie legt nicht nur die Nutzen fest, die sie bewirken soll, sondern auch die Maßnahmen, die dafür erforderlich sind und definiert deren Anforderungen an die Unternehmensressourcen, soweit die erkennbar sind.

Risiken der Strategie

Eine valide Social Media Strategie bildet auch die Risiken aus dieser Strategie ab. Dies beinhaltet die Risiken aus der Umsetzung der Strategie als auch die Risiken für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie.

Das potenzialbasierte Strategiemodell

Das potenzialbasierte Strategiemodell unterscheidet sich von anderen Methoden durch den breiteren und umfassenderen Ansatz in Form der Unterstützung des Unternehmenserfolgs über das Geschäftsmodell. Social Media Strategie steht nicht mehr - irrtümlich - für Social Media Maßnahmen, die Marketingmaßnahmen und -ziele verfolgen, sondern für eine ganzheitliche permanente Unterstützung des Unternehmenserfolgs. Das Unternehmen profitiert mit dieser Methode umfassender und fundierter von Social Media.

Prozesse

	Module	Inhalte der Module
1	Leistungspotenzial Social Media für Unternehmen allgemein	Toolbox aus UserNutzen, Partizipation, Motivation, Social Media Kanälen, Social Media Nutzungsformate und UnternehmensNutzen, also den Methoden und Inhalten mit denen wir in Social Media Wirkung erzielen.
2	Leistungspotenzial Social Media für ein spezifisches Geschäftsmodell	Möglicher UnternehmensNutzen für das Geschäftsmodell, seine Module und inhaltlichen Bereiche. Wir ermitteln den möglichen UnternehmensNutzen durch Social Media für die einzelnen Themen der Module des Geschäftsmodells.
3	Handlungsoptionen eines Geschäftsmodells	Handlungsoptionen zeigen den UnternehmensNutzen für die Themen des GM aus Social Media plus Prioritäten (Bereiche), Social Media Affinität, Ressourcen, und Wettbewerb. Die Handlungsoptionen, die wir realisieren wollen, werden unsere Wettbewerbspositionen, also die Themen in denen wir mit unserer Strategie in den Wettbewerb treten.
4	Strategiebestandteile	14 Strategiebestandteile die sowohl die Inhalte der Strategie bis hin zu den wichtigsten Maßnahmen, deren Nutzen und Wettbewerbssituation und Wechselwirkungen und Ressourcenbedarf abbilden als auch das Management und die Bewertung von Strategien erleichtern.
5	Strategieversionen für ein Geschäftsmodells	Strategieversionen, die unterschiedliche Themen, Prioritäten, SMAs, Wettbewerbssituationen und Ressourcensituationen berücksichtigen.
6	Strategiebewertung für ein Geschäftsmodells	Bewertung von Strategieversionen über Erfolgchancen, Ressourcenbedarf, Nutzen für das Geschäftsmodell.
7	Strategiemanagement	Sicherung der Umsetzung, Monitoring der Risiken der Strategie, Anpassung bei Veränderungen oder Neubewertung von Annahmen und Voraussetzungen.

Vorteile aus einem update des Strategiemodells

Unternehmenserfolg

Eine Social Media Strategie auf der Grundlage des potenzialbasierten Strategiemodells unterstützt das Geschäftsmodell und damit den gesamten Unternehmenserfolg. Social Media trägt damit mehr und umfassender zum Unternehmenserfolg bei.

Wettbewerbsleistung der Strategie

pbsm.Strategien fokussieren Unternehmensressourcen auf die Themen in denen das Unternehmen die reale Chancen hat sich im Wettbewerb in Social Media dauerhaft zu behaupten. Im pbsm fließen die Wettbewerbssituation und das gesamte Leistungspotenzial von Social Media in die Strategieentwicklung ein. Das führt Schritt für Schritt zu wettbewerbsfähigen Strategien was in anderen Strategiemodellen nicht gewährleistet ist.

Effektivität und Wirtschaftlichkeit

Die Fokussierung auf den Nutzen für das Unternehmen und die Bereiche in denen das Unternehmen in Social Media wettbewerbsfähig ist erhöht die Effektivität und Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Unternehmensressourcen.

Statusänderung

Das potenzialbasierte Strategiemodell macht den Nutzen von Social Media für das individuelle Geschäftsmodell eines Unternehmens deutlich. Das unterscheidet die Methode deutlich von anderen und sichert die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung, zu deren Kernthemen die Sicherung des Erfolg des Geschäftsmodells zählt.

Die Kompetenz für die Methode sichert damit nicht nur eine adäquatere Sicht des Unternehmensmanagements auf Social Media sondern auch eine entsprechende Anerkennung für den pbsm.Anwender. Wer diese Kompetenz beispielsweise in einer Bewerbung kommunizieren kann sichert seiner Bewerbung noch für einige Zeit eine Alleinstellung. Sprechen Sie mich bei Fragen dazu gerne an.

Anforderungen für die Anwendung der Methode

Strategie ist ein umfassendes Thema

Das Netz ist voller Beispiele wie „Strategien“ einfach und schnell mit wenigen Elementen entwickelt werden können. Von diesen Beispielen rate ich ab, weil ihre Einfachheit aus dem Weglassen von Teilen der Realität und wesentlicher Bestandteile von Strategie besteht. Am Beispiel des POST Frameworks für Social Media Strategien erkläre ich dieses Problem in diesem Dokument.

Inhaltliche Verkürzung und das Ausklammern von Realität führen nicht zu einer einfacheren Strategieentwicklung sondern zu einer weniger leistungsfähigen Vorgehensweise, die als Strategie verkauft wird, ohne eine zu sein.

Im potenzialbasierten Strategiemodell berücksichtigen wir die unverzichtbaren Elemente der Strategieentwicklung und halten die Prozesse so schlank als möglich - ohne die Realität und leistungsrelevante einer Strategie auszuklammern.

Methodenkompetenz

Bevor man eine Methode sicher anwenden kann, muss sie erlernt und sicher beherrscht werden. Das geht nicht ohne entsprechendes Engagement, erfordert eine ausreichende Beschäftigung mit der Materie und genügend Übung um sie sicher anzuwenden und in der Anwendung an die individuelle Anforderungen anpassen zu können. Die Grundlagen des potenzialbasierten Strategiemodells sind in diesem Dokument enthalten bzw. über die Website pbsm.info verfügbar. Damit erhalten Sie einen Überblick über die Methode und ihre Prozesse.

Anwendungskompetenz

Für die praktische Anwendung ist ein Überblick über die Methode, ihre Inhalte und Prozesse m. E. nicht ausreichend. Eine Schulung in der Anwendung mit entsprechenden Übungen ist dafür m. E. unverzichtbar. Deshalb gibt es die entsprechenden Kurse mit ihren unterschiedlichen Anforderungen und Leistungsnachweisen. Anwendungskompetenz kommt von Anwendung, d. h. sie erwächst aus der Umsetzung. Das mag ernüchternd sein, sollte aber nicht demotivieren. Mit dem know how der Methode und einigen intensiven praktischen Übungen haben Sie eine Kompetenz erreicht, die deutlich über das hinausgeht, was in der Ausbildung gelehrt und die der Praxis angewandt wird.

Das sollte Sie aber keinesfalls davon abhalten mit jeder Anwendung besser zu werden.

Informationsbeschaffung und -aufarbeitung

Die Qualität der Informationsbasis einer Strategie hat großen Einfluss auf die Qualität der Strategie. Bullshit in - bullshit out, könnte man dieses Verhältnis auch beschreiben.

Die Aufgabe der Informationsbeschaffung und -aufarbeitung ist eine Kernaufgabe der Strategieentwicklung und eine Herausforderung für das Social Media Management, weil Informationen aus Unternehmen (Geschäftsmodell) und Wettbewerb beschafft und bewertet werden müssen. Das erfordert Zeit, Kompetenz und Kommunikationsvermögen.

Qualität pbsm

Die Qualität des potenzialbasierten Strategiemodells pbsm zeigt sich plakativ im Vergleich mit anderen Methoden - hier mit dem POST Framework.

POST Framework und pbsm Strategiemodell				
	Anm:	Definition	POST	pbsm
Social Media Leistungspotenzial	1	Die Vorgehensweise mit der durch Social Media Wirkung erzielt werden kann.	nein	ja
Leistungspotenzial Unternehmen	2	Die mögliche Wirkung im Sinne von Nutzen von Social Media für Unternehmen	nein	ja
Leistungspotenzial Geschäftsmodell	3	Der konkrete mögliche Nutzen von Social Media für ein individuelles Geschäftsmodell	nein	ja
Social Media Handlungsoptionen	4	Die möglichen einzelnen Nutzen aus Social Media für einzelne Bereiche des Geschäftsmodells	nein	ja
Wettbewerbssituation	5	Die Wettbewerbssituation in Social Media für das Unternehmen und sein Geschäftsmodell	nein	ja
Wettbewerbsqualität	6	Die (erforderliche) Wettbewerbsfähigkeit und -qualität für den Erfolg der Social Media Strategie insgesamt und in den einzelnen Strategiebestandteilen.	nein	ja
Ressourcen	7	Der Ressourcenbedarf der Strategie bzw. einzelner Strategiebestandteile	nein	ja
Wechselwirkungen	8	Das Zusammenwirken und die gegenseitige Beeinflussung von Strategiebestandteilen	nein	ja
Annahmen, Voraussetzungen, Risiken	9	Annahmen die Strategiebestandteilen /-inhalten zugrunde liegen, Voraussetzung für den Erfolg und erkennbare Risiken der Strategie / von Inhalten der Strategie.	nein	ja
Strategiebestandteile	10	einzelne Bestandteile der Strategie	3	14
Ziele	11	Unternehmensziele, Wettbewerbsziele, Wachstumsziele (im Geschäftsmodell und in den Unternehmensziele abgebildet)	ja	ja
Maßnahmen Umsetzung	12	konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie und ihrer Bestandteile	ja	ja

Anmerkungen POST Framework und pbsm Strategiemodell		
1	Social Media Leistungspotenzial	<p>Das Social Media Leistungspotenzial beschreibt mit welchen Strukturen und Instrumenten in Social Media Wirkung erzielt wird. Dazu gehören beispielsweise die Social Media Nutzungsformate (Audience, Network, Community) oder die Wirkungsformate (wie UserNutzen, Motivation, Partizipation).</p> <p>Die Methode sollte die Leistungen und Leistungsgrenzen sowie die Wettbewerbsqualität der einzelnen Bestandteile des Leistungspotenzials erklären, unterscheiden und in in ihrer Wirkung / ihrem zusammen wirken und ihren Grenzen definieren.</p> <p>Leistet sie das nicht, setzt sie eine entsprechende Kompetenz beim Anwender voraus, die nicht automatisch gegeben ist. Das führt worst case zu strategischen Fehleinschätzungen und Fehlentwicklungen.</p> <p>Allerdings sollte diese Grundkenntnis eigentlich fester Bestandteil der Social Media Kompetenz sein.</p>
2	Leistungspotenzial Unternehmen	<p>Die Anwendung des Social Media Leistungspotenzials auf Unternehmen erlaubt es den möglichen wirtschaftlichen Nutzen von Social Media - im Sinne des Beitrags zum Unternehmenserfolg - insgesamt und im Detail zu erkennen, bewerten und zu nutzen sowie die Voraussetzungen und die Anforderungen für diesen Nutzen zu definieren.</p> <p>Diese Kompetenz erfordert neben der sicheren Kenntnis des Social Media Leistungspotenzials auch eine ausreichende Kenntnis des Unternehmens und seiner Funktionsweise.</p> <p>Fehlt dieser Ansatz in einem Modell zur Entwicklung einer Social Media Strategie können wir nicht davon ausgehen, das damit entwickelte Strategien den möglichen Nutzen von Social Media für das Unternehmen berücksichtigen oder gar erschließen.</p>
3	Leistungspotenzial Geschäftsmodell	<p>Der konkrete mögliche wirtschaftliche Nutzen von Social Media für ein individuelles Geschäftsmodell zeigt wie Social Media - ganz konkret, ganzheitlich und detailliert - zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Dieses Potenzial sollte die Grundlage für die Nutzung von Social Media sowie der Social Media Strategie des individuellen Unternehmens sein.</p> <p>Fehlt dieser Ansatz in der Methode der Strategieentwicklung wird bestenfalls ein willkürlicher Teil des möglichen Social Media Nutzens für das Unternehmen erschlossen. Strategien ohne Kenntnis des ganzen möglichen Beitrag von Social Media zum Unternehmenserfolg tragen bestenfalls eingeschränkt zum Unternehmenserfolg bei.</p>
4	Social Media Handlungsoptionen	<p>Social Media Handlungsoptionen zeigen im Detail welche Leistungen eine Social Media Strategie (in ihren Nutzungsformaten und Strategieinhalten) erfüllen muss um im Wettbewerb eine gute Chancen zu haben einen oder mehrere konkrete(n) Unternehmensnutzen aus Social Media zu realisieren.</p> <p>Mit Social Media Handlungsoptionen können wir Strategien entwickeln die einen maximalen Nutzen für das Geschäftsmodell bei gleichzeitig hoher Erfolgchance in Social Media bieten.</p> <p>Fehlt diese Möglichkeiten bei einer Methode ist es sehr wahrscheinlich das wir aufgrund fehlender Prioritäten im Nutzen von Social Media und unbekannter Wettbewerbsfähigkeit der Strategie bzw. von Strategiebestandteilen Ressourcen vergeuden oder unsere Strategie insgesamt wenig oder gar nicht erfolgreich sein wird.</p>
5	Wettbewerbs-situation	<p>Die Wettbewerbssituation in Social Media stellt konkrete Anforderungen an die Inhalte einer Social Media Strategie.</p> <p>Berücksichtigt eine Methode zur Strategieentwicklung in Social Media die Wettbewerbssituation unzureichend oder überhaupt nicht ist die damit entstandene Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger wettbewerbsfähig als es der Fall wäre, wenn die Wettbewerbssituation ein gestaltender Teil der Strategieentwicklung wäre.</p> <p>Das POST Modell klammert die Wettbewerbssituation komplett aus. Im pbsm ist die Wettbewerbssituation ein prägendes Element der Strategieentwicklung.</p>

Anmerkungen POST Framework und pbsm Strategiemodell		
6	Wettbewerbsqualität	<p>Die Wettbewerbsqualität einer Strategie zeigt insgesamt und in den einzelnen Strategiebestandteilen wo sie inhaltlich wie ausgeprägt (strukturell, nichtstrukturell) wettbewerbsfähig ist.</p> <p>Fehlt der Bereich Wettbewerbsfähigkeit in der Methode der Strategieentwicklung ist in der Strategieentwicklung und der Umsetzung die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie weniger gesichert, als wenn dieser Aspekt ein Kriterium der Strategieentwicklung wäre. Die Wettbewerbsfähigkeit von Strategien, die ohne dieses Kriterium entwickelt werden, ist sehr wahrscheinlich weniger gesichert und mehr zufällig.</p> <p>Das POST Framework nutzt dieses Kriterium nicht. Im pbsm ist die Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Kriterium in der Strategieentwicklung und fest in den Prozess eingebunden.</p>
7	Ressourcen	<p>Ressourcen sind ein zentraler Bestandteil einer Strategie. Sie geben vor was für ein Unternehmen möglich ist oder was ein Unternehmen leisten muss um einen bestimmten Nutzen zu realisieren. Strategie ist die Entscheidung wofür wir welche Ressourcen einsetzen - also die Ökonomie der Mittel.</p> <p>Methoden der Strategieentwicklung, die das Thema Ressourcen nicht berücksichtigen sind damit weder realistisch noch führen sie zu validen Strategien (Zufall ausgenommen).</p> <p>Das POST Framework blendet diesen Teil der Strategieentwicklung aus. Im pbsm besteht ein klarer und detaillierter Zusammenhang zwischen Inhalt der Strategie, Nutzen der Strategie und erkennbarem Ressourcenbedarf.</p>
8	Wechselwirkungen	<p>Strategien beruhen auf einer Reihe von Inhalten und deren Umsetzung in Maßnahmen. Unterstützen sich die Inhalte und deren Umsetzung gegenseitig trägt das zum Erfolg der Strategie bei. Tun sie das nicht oder sind miteinander nicht kompatibel begrenzt das den Erfolg der Strategie oder verhindert ihn.</p> <p>Im POST Framework wird dieser Aspekt der Strategieentwicklung und -qualität nicht thematisiert und in den Prozessen berücksichtigt. Im pbsm ist dieser Aspekt ein eigener Prozess zur Qualitätssicherung der Strategie.</p>
9	Annahmen, Voraussetzungen, Risiken	<p>Alle Strategien basieren auf Einschätzungen, Annahmen und Voraussetzungen. Sind diese nicht klar definiert ist dies für die Umsetzung und das Management der Strategie und letztendlich den Strategieerfolg kritisch. Wir können dann z. B. nicht sicher stellen bzw. überwachen ob diese Basis der Strategie noch gegeben ist.</p> <p>Das POST Framework blendet diesen Aspekt einer Strategie aus. Das pbsm hat dafür einen Strategiebestandteil der diese erfolgskritischen Inhalte in der Wahrnehmung hält.</p>
10	Strategiebestandteile	<p>Je umfassender ein Strategiemodell die Realität abbildet und je konkreter und präziser ihre Inhalte sind, desto realistischer sind die Erfolgchancen von damit entwickelten Strategien. Je besser eine Strategie ins Tagesgeschäft integriert ist, desto höher ihre mögliche Wirkung auf das Tagesgeschäft.</p> <p>Das POST Framework nutzt die Elemente People (Zielgruppen), Objectives (Ziele), Strategy, Technologie für die Entwicklung von Strategien.</p> <p>Das pbsm arbeitet mit den Strategiebestandteilen Inhalte u. Themen, UserNutzen, UnternehmensNutzen, Nutzungsformate, Motivation, Partizipation, Social Media Kanäle, Wettbewerb, Zielgruppen. Kommunikation, Reichweite, Ziele, Annahmen-Voraussetzungen-Risiken und Ressourcen. Die Strategiebestandteile enthalten sowohl die Maßnahmen für die Umsetzung der Inhalte der Strategiebestandteile als auch die Anforderungen aus den Inhalten und eventuelle problematische Wechselwirkungen mit anderen Strategiebestandteilen und deren Inhalte. Die umsetzungsorientiertere Gestaltung der Strategiebestandteile erleichtert zugleich das Strategiemangement.</p>

Anmerkungen POST Framework und pbsm Strategiemodell		
11	Ziele	<p>Ziele resultieren entweder aus dem Geschäftsmodell des Unternehmens oder darüber hinaus gehender Unternehmensziele. Sind sie ohne Berücksichtigung des Leistungspotenzials von Social Media für das Geschäftsmodell / Unternehmen gewählt sind die willkürlich und weder Ergebnis noch Ausgangssituation einer Strategie.</p> <p>Ziele im pbsm sind Ergebnis der Strategie auf der Basis des Leistungspotenzials von Social Media für das Geschäftsmodell und der darauf aufbauenden Handlungsoptionen.</p> <p>Ziele im POST Framework sind willkürlich gewählt und bestenfalls situative Vorgaben aus einzelnen Funktionsbereichen und tragen damit bestenfalls eingeschränkt zum Unternehmenserfolg bei.</p>
12	Maßnahmen Umsetzung	<p>Die Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung ist die Brücke eine Strategie zur Umsetzung. Ohne Maßnahmen zur Umsetzung keine Wirkung.</p> <p>Das POST Framework hat dazu keine Vorgehensweise. Das pbsm integriert für alle Inhalt einer Strategiebestandteile die jeweiligen Maßnahmen und führt die Strategie weiter in die Umsetzung und ermöglicht zugleich die Kompatibilität der Maßnahmen und Strategieinhalte zu prüfen.</p>

Qualitätssicherung pbsm

Unternehmen sollten sicher sein, dass Mitarbeiter oder Dienstleistungen über eine Mindestkompetenz in der Anwendung des potenzialbasierten Strategiemodells verfügen.

Damit die Kompetenz eines Anwenders des potenzialbasierten Strategiemodells sicher gestellt ist, entsteht ein Anwenderverzeichnis mit der jeweiligen Strategiekompetenz, das auf pbsm.info öffentlich einsehbar ist.

Es gibt faktisch 3 Stufen der Strategiekompetenz für das potenzialbasierte Strategiemodell pbsm.

1. **Grundlagenkenntnisse der Methode:** diese Kenntnisse können Sie sich aus diesem Dokument selbst erarbeiten. Wie umfassend und fundiert Sie das tun, bleibt Ihnen überlassen. Da die reine Grundlagenkenntnisse ohne Anwendungskennnisse für eine fundierte Anwendung nicht ausreichen, werden Anwender mit reinen Grundlagenkenntnissen nicht im Anwenderverzeichnis aufgeführt.
2. **pbsm.user:** das sind Anwender mit Anwendungskennnissen aus dem Strategiekurs und mit erfolgreich absolvierten Übungen in der Anwendung. Diese Anwender sind im Anwenderverzeichnis mit der entsprechenden Kompetenz aufgeführt.
3. **pbsm.strategist:** die Anwender mit dem Abschluss pbsm.strategist haben den Strategiekurs mit Übungen und dem Leistungsnachweis einer kompletten Social Media Strategie für ein konkretes Unternehmen absolviert und werden mit dieser Kompetenz im Anwenderverzeichnis aufgeführt.

Nur Anwender, die in diesem Verzeichnis - mit ihrer jeweiligen Anwendungskompetenz - aufgeführt sind, verfügen über die nötige Mindestkompetenz für die Entwicklung einer Social Media Strategie mit dem potenzialbasierten Strategiemodell.

Ausbildung zur erfolgreichen praktischen Anwendung

Das Grundlagenbuch

Zielsetzung des Buches ist ein Überblick über die Grundlagen der Methode. Das Buch enthält zwar immer wieder Hinweise auf praktische Anwendungen, aber es ist nicht als komplette Weiterbildung für das pbsm konzipiert.

Wenn Sie das Gefühl haben, anhand dieses Buches eine Social Media Strategie entwickeln zu können, empfinde ich das als großes Kompliment, das mich aber nicht davon abhält, Ihnen davon abzuraten.

Das Thema ist wie Sie bei einem Blick ins Inhaltsverzeichnis erkannt haben, umfassend und gelegentlich auch ausgesprochen komplex. Das Grundlagenbuch ist ein Einstieg, ein Überblick aber keine Gebrauchsanweisung. Wenn Sie die Methode interessiert und Sie den Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, der damit verbunden ist, wartet im Strategiekurs das eigentliche Lernprogramm auf Sie.

Der pbsm.Strategiekurs

Es gibt einen Strategiekurs mit verschiedenen Abschlüssen. Sie können frei entscheiden, wie umfassend und fundiert ihre Methodenkompetenz sein soll. Die Methodenkenntnis baut sich aus der Anwendung auf - in der Lernphase sind dies die Übungen und die Anwendung der Methode für das eigene Beispiel. Meine Empfehlung: üben Sie so viel Sie können. Es zahlt sich aus. Der Onlinekurs umfasst

- Grundlagen und praktische Anwendung,
- Übungen (Umfang nach eigener Entscheidung)
- Unterstützung bei Fragen über Forum
- Möglichkeit der individuellen Unterstützung bei Fragen und als feedback bei Übungen (optional)

Der Abschluss pbsm.user

Der Abschluss **pbsm.user** ist eine **Leistungsbestätigung** auf der Grundlage von bewerteten **Pflichtübungen**. D. h. Sie buchen das entsprechende Programm und arbeiten Sie eigenverantwortlich und in der Intensität und Dauer durch den Kurs, wie Sie das für richtig halten. Für den Lernerfolg sind Sie selbst verantwortlich.

Sie reichen die von Ihnen erarbeiteten Pflichtübungen ein, die Ergebnisse der Übungen werden bewertet und aus der Bewertung entsteht das Abschlussergebnis.

Sie werden als registrierter Anwender mit dem Abschluss pbsm.user ins Userverzeichnis eingetragen. Sofern Sie das nicht wünschen, entfällt der Eintrag.

Der Abschluss pbsm.strategist

Dieser Abschluss ist für alle gedacht, die Strategiekompetenz innerhalb eines bestimmten Unternehmens und für dieses Unternehmen anwendbar erarbeiten wollen.

Der Abschluss pbsm.strategist erfordert eine **Abschlussprüfung** in Form einer **kompletten Social Media Strategie für das Unternehmen Ihrer Wahl**.

Am Ende des Kurses wird eine umfangreiche Arbeit erwartet. Dafür ist erforderlich den Kurs von Beginn an konsequent und mit stetem Blick auf die Abschlussarbeit zu erarbeiten. Sie erarbeiten sich damit eine Abschlussarbeit, die Ihnen neue Perspektiven und Fähigkeiten auf strategischer Ebene erschließt, den entsprechenden Qualifikationsnachweis und einen Eintrag in das Anwenderverzeichnis mit dieser besonderen Kompetenz.

Die Teilnehmeranzahl für diesen Abschluss ist eng begrenzt.

Weitere Informationen zu den Kursen, deren Laufzeiten und den damit verbundenen Kosten finden Sie auf pbsm.info

Anwendung

Dieses Dokument beschreibt Strategie und Strategieentwicklung anhand der Grundlagen die im Strategiekurs für das potenzialbasierte Strategiemodells vorgestellt werden.

Eine **erfolgreiche Anwendung** basiert auf der **Sicherheit in der methodischen Anwendung** und auf der **Strategiekompetenz** derer die die Methode anwenden.

- **Sicherheit in der methodischen Anwendung** finden Sie durch die Übung der Anwendung. Dafür finden sich im Strategiekurs neben den Kursinhalten für die praktische Anwendung mehr als 200 Übungen, die Ihnen Sicherheit und erste Routine ermöglichen.
- Die **Strategiekompetenz** erwächst aus der praktischen Anwendung der Methode. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise zu den verschiedenen Ebenen der Anwendung der Methode.

Dieses Dokument vermittelt einen Überblick über die Grundlagen des potenzialbasierten Strategiemodells. Als alleinige Quelle für die praktische Anwendung ist es nicht ausreichend.

Rechtliches

Urheberrecht

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt.

Seine Nutzung und Verbreitung ist über die Creative Commons Lizenz BY-NC-ND geregelt.

Darüber hinaus gehende Verwendungen jeglicher Art bedürfen der schriftlichen Zustimmung.

Marke pbsm

pbsm ist eine geschützte Marke. Ihre Verwendung bedarf der schriftlichen Zustimmung.

Kontakt

Wenn Sie zum Thema Strategie in Social Media Fragen haben, fragen Sie mich einfach.

Das Thema ist so komplex, das man es nicht man kurz mit erledigt und die Inhalte die dazu unterrichtet oder in einigen Websites empfohlen werden, sind nicht wirklich hilfreich.

Fragen Sie mich, lassen Sie mich meine Empfehlungen begründen und vergleichen Sie diese empfohlenen Vorgehensweisen mit den Ihnen bekannten Alternativen.

Damit haben Sie eine reelle Chance, die für Ihre Situation bestmögliche Vorgehensweise zu finden.

Sie erreichen mich

- über die website pbsm.info
- via [LinkedIn](#)
- per eMail unter ws@pbsm.info

Strategierelevante Leistungen

Ausbildung

Ich biete in der Website pbsm.info eine Ausbildung zum pbsm.user oder pbsm.strategisten. Damit erhalten Sie eine fundierte Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung leistungsfähiger Social Media Strategien, die dem Begriff der Strategie gerecht werden können.

Coaching

Ich unterstütze pbsm.user und pbsm.strategisten bei der Anwendung der Methode. Das gibt bei der Anwendung der Methode zusätzliche Sicherheit.

Consulting

Ich wende die Methode als externer Dienstleister an.

Grundlagen des pbsm

Inhaltsverzeichnis

Grundlagen des pbsm	18	
		Inhaltsverzeichnis 18
Über das Strategiemodell	27	
		Was leistet das potenzialbasierte Strategiemodell für Strategieeinsteiger 27
		Warum ist die Methode potenzialbasiert? 27
		Die Strategiebestandteile 27
		Handlungsoptionen 27
		Die Wettbewerbsfrage 27
		Die Strategiedefinition 27
		Strategiemanagement 27
		Leistungsgrenzen der Methode 28
		Wettbewerbsvorteile durch die Methode 28
Social Media Leistungspotenzial	29	
		Definition Social Media Leistungspotenzial 29
		Strategische Bedeutung von Leistungspotenzial und Unternehmensnutzen 29
		Struktur des Social Media Leistungspotenzials 29
		Arten und Ebenen des Leistungspotenzials von Social Media für Unternehmen 30
		Die Social Media Nutzungsformate 30
		Die Bedeutung der Social Media Nutzungsformate 31
		Beurteilung von Social Media Nutzungsformaten 31
		Social Media Nutzungsformate und Social Media Plattformen 32
		Wettbewerbsqualität der Social Media Nutzungsformate 33
		Social Media Wirkungsformate 34
		Bedeutung der Social Media Wirkungsformate 36
		Veränderung und Zerstörung von Geschäftsmodellen durch Social Media 40
		Beispiele für die Zerstörung von Geschäftsmodellen als Ganzes durch Social Media 40
		Veränderung und Zerstörung von Geschäftsmodellmodulen durch Social Media 40
		Voraussetzungen des Leistungspotenzials von Social Media 41
		Unternehmensziele für Social Media 42
		Unternehmensziele Markt für unsere Social Media Strategie 42
		Unternehmensziele Wettbewerb für unsere Social Media Strategie 42

	Unternehmensziele aus dem Geschäftsmodell für Social Media Strategie	42
	UnternehmensNutzen im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm	43
	Wettbewerbspositionen im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm	46
	Vom Social Media Leistungspotenzial zur Social Media Strategie – der Strategieprozess	50
Handlungsoptionen	51	
	Definitionen	52
	Bedeutung Social Media Handlungsoptionen	52
	Bedeutung Themen und Themenbereiche	52
	Social Media Affinität	53
	Prozesse	54
	Social Media Handlungsoptionen im Strategieprozess pbsm	54
	Geschäftsmodell und Themen	54
	Themenbereiche und Themen	54
	Social Media Nutzungsformate in den Handlungsoptionen	55
	UserNutzen in den Handlungsoptionen	55
	Motivation in den Handlungsoptionen	55
	Partizipation in den Handlungsoptionen	55
	Überblick Social Media Handlungsoptionen	56
	Strategische Perspektiven für die Ableitung von Handlungsoptionen	57
	Social Media Handlungsoptionen für Themen und Themenbereiche	59
	Definition Handlungsoptionen	59
	Definition Themen	59
	Definition Themenbereiche	60
	Bedeutung der Handlungsoption in der Strategieentwicklung	60
	Handlungsoptionen als Alternativen	60
	Bedeutung der Themen und Themenbereiche in der Strategieentwicklung	61
	Bildung von Themenbereichen und Strategieentwicklung	61
	Ableitung von Themenbereichen	63
	Themen und Wettbewerb	64
	Wettbewerbsqualität von Handlungsoptionen	66
	Geschäftsmodell und Social Media	69
	Was ist ein Geschäftsmodell?	69
	Warum sollten wir Social Media Strategien auf das Geschäftsmodell der Unternehmen ausrichten?	69
	Veränderung von Geschäftsmodellen durch Social Media	69
	Definition des Social Media Veränderungspotenzials für Geschäftsmodelle	70
	Unternehmensziele für das Geschäftsmodell im pbsm	72
	Nutzung von Social Media für Geschäftsmodelle	73
	Anpassung von Geschäftsmodellen durch Social Media	74
	Veränderung von Geschäftsmodellen durch Social Media	74

Schaffung neuer Geschäftsmodelle durch Social Media	75
Erweiterung von Geschäftsmodellen durch Social Media	75
Warum Geschäftsmodelle in der Social Media Strategieentwicklung vernachlässigt wurden	76
Social Media für einzelne Bereiche des Geschäftsmodells	76
Gamechanger Social Media	77
Kundensegmente des Geschäftsmodells	79
Definitionen Markt/Märkte, Kundensegmente, Kundengruppen, Zielgruppen	79
Kundensegmente und Social Media Strategie	79
Die Bedeutung von Kundensegmenten	79
Erklärung Kundensegmente	80
Kategorien von Kundensegmenten	82
Social Media für Kundensegmente	84
Kompatibilität von Kundensegmenten für Social Media Strategien	86
Social Media Veränderungspotenzial und Kundensegmentierung	87
Handlungsoptionen in Social Media für unsere Kundensegmente	87
Wertangebote des Geschäftsmodells	91
Überblick	91
Nutzung von Social Media für die Wertangebote des Geschäftsmodells	91
Wertangebote und Kundensegmente	91
Definition Wertangebote	91
Kategorien und ihre Kriterien	91
Auswirkungen von Social Media auf Wertangebote	95
Unternehmensziele für Wertangebote	100
Social Media Veränderungspotenzial Leistungen	100
Social Media Veränderungspotenzial Bedürfnisse	100
Kundenbeziehungen des Geschäftsmodells	101
Überblick	101
Definition der Kundenbeziehungen	101
Kundenbedürfnisse aus und in der Kundenbeziehung	101
Leistungen des Unternehmens für die Kundenbeziehung	101
Arten der Kundenbeziehungen nach Osterwalder & Pigneur	102
Social Media Veränderungspotenzial Kundenbeziehungen	105
Kanäle des Geschäftsmodells	106
Überblick	106
Social Media für die Kanäle des Geschäftsmodells	107
Kanalphasen	107
Veränderungspotenzial von Social Media auf die Kanäle eines Geschäftsmodells	109
Handlungsoptionen erkennen und formulieren	109
Ableitung der Handlungsoptionen	111
Themen und Themenbereiche	112

Nutzungsformate	113
UserNutzen	114
Partizipation	118
Motivation	121
UnternehmensNutzen	122
Zusammenfassung der Handlungsoptionen und Bewertung	125
Themenbereiche	125
Nutzungsformate	126
UserNutzen	127
Motivation	128
Partizipation	128
Nutzungsformate	128
UserNutzen	129
Motivation	129
Partizipation	129
Big Pictures - Nutzen, Anwendung und Potenzial	131
Welche Inhalte nutzen wir für das Big Picture?	131
Darstellung der Big Pictures des pbsm	131
Big Picture und Strategiedefinition	134

Strategiebestandteile

135

Überblick	135
Bedeutung der Strategiebestandteile	136
Ableitung der Inhalte eines Strategiebestandteils	137
Wechselwirkungen und Anforderungen zwischen Strategiebestandteilen	138
Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche	140
Definition Strategiebestandteil Themen und Inhalte	140
Position des Strategiebestandteils in der Strategieentwicklung	140
Inhalte und Themen als Strategiebestandteil	140
Bedeutung des Strategiebestandteil	140
Inhalte des Strategiebestandteils	141
Priorität des Strategiebestandteils	142
Strategiebestandteil UserNutzen	143
Definition des Strategiebestandteils	143
Arten von UserNutzen	143
Bedeutung UserNutzen als Strategiebestandteil	143
Anforderungen an den Strategiebestandteil UserNutzen	144
Anforderungen an die Qualität des Strategiebestandteil UserNutzen	145
Quellen des Strategiebestandteils UserNutzens	145
Prozesse zur Definition / Gestaltung des UserNutzens	146
Strategiebestandteil UnternehmensNutzen	149

Definition des Strategiebestandteils UnternehmensNutzen	149
Bedeutung des Strategiebestandteils UnternehmensNutzen	149
Arten von UnternehmensNutzen	149
Voraussetzungen für UnternehmensNutzen	150
Schnittstellen Social Media UnternehmensNutzen	150
Praktischer Nutzen des Strategiebestandteils im Social Media Alltag	151
Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils	151
Strategiebestandteil Nutzungsformate	152
Definition des Strategiebestandteils Nutzungsformate	152
Inhalt des Strategiebestandteils Nutzungsformate	152
Bedeutung der Nutzungsformate als Strategiebestandteil	152
Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils Nutzungsformate	152
Anforderung an den Inhalt des Strategiebestandteils Nutzungsformate	153
Strategiebestandteil Partizipation	154
Definition des Strategiebestandteils	154
Partizipation als Strategiebestandteil - Begründung	154
Bedeutung des Strategiebestandteil	154
Quellen / Felder der Partizipation	156
Strategiebestandteil Motivation	157
Definition des Strategiebestandteils	157
Bedeutung des Strategiebestandteil	157
Inhalte des Strategiebestandteils	157
Wechselwirkungen	158
Strategiebestandteil Social Media Kanäle	159
Definition des Strategiebestandteils Kanäle	159
Bedeutung des Strategiebestandteil Kanäle	159
Eignung von Social Media Kanälen	161
Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils Kanäle	161
Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteils Kanäle	162
Ressourcen	163
Anforderungen aus der Social Media Strategie an die Social Media Kanäle	163
Konflikte des Strategiebestandteils Social Media Kanäle	168
Strategiebestandteil Kommunikation	170
Definition des Strategiebestandteils	170
Inhalt des Strategiebestandteils Kommunikation	170
Bedeutung des Strategiebestandteil	170
Strategiebestandteil Zielgruppen	173
Einordnung von Zielgruppen als Größe	173
Definition des Strategiebestandteils Zielgruppen	173
Bedeutung des Strategiebestandteil Zielgruppen	173

Wechselwirkungen des Strategiebestandteils Zielgruppen	174
Wechselwirkungen Zielgruppen – UnternehmensNutzen	174
Ziele für den Strategiebestandteil Zielgruppen	175
Strategiebestandteil Reichweite	176
Reichweite als Strategiebestandteil - Begründung	176
Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil	176
Ziele für Reichweite	177
Aufbau von Reichweite	178
Wechselwirkungen	179
Strategiebestandteil Wettbewerb	181
Definition des Strategiebestandteils	181
Bedeutung des Strategiebestandteils Wettbewerb	181
Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Wettbewerb	181
Wettbewerbssituation	182
Annahmen und Voraussetzungen	182
Wechselwirkungen des Strategiebestandteil Wettbewerb	183
Strategiebestandteil Ziele	184
Definition des Strategiebestandteils	184
Bedeutung des Strategiebestandteils Ziele	184
Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Ziele	184
Social Media Wirkung und Unternehmenserfolg	185
Wechselwirkungen und Ziele	186
Social Media KPIs	186
Wechselwirkungen des Strategiebestandteils Ziele	187
Strategiebestandteil Ressourcen	188
Definition des Strategiebestandteils	188
Bedeutung des Strategiebestandteils	188
Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Ressourcen	190
Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen	191
Definition des Strategiebestandteils Annahmen und Voraussetzungen	191
Aufgabe und Sinn des Strategiebestandteils	191
Nutzen und Bedeutung des Strategiebestandteils Annahmen und Voraussetzungen	191
Strategiedefinition	192
Einstieg, Einordnung und Rahmenbedingungen	192
Hinweise zur Nutzung des Kapitels	192
Einstimmung auf das Thema Strategie	193
Position der Social Media Strategie in den Unternehmensstrategien	193
Aufgabe der Social Media Strategie	193
Besser oder einzigartig - strategische Unternehmensentscheidung und Social Media Strategie	194

Der größtmögliche Fehler	195
Die beste Strategie	195
Überblick	196
Strategiehierarchien	197
Strategiekriterien	198
Strategieprioritäten	200
Strategieversionen	201
Allgemeine Rahmenbedingungen von Social Media Strategien	202
Primat der Unternehmensstrategie	202
Veränderungspotenzial von Social Media	202
Social Media als gestaltender Faktor der Unternehmensstrategie	202
Die strategischen Bedeutungen des Veränderungspotenzials von Social Media	203
Märkte sind Themen	203
Märkte als Potenziale verstehen und vermarkten	203
Komplexität von Social Media Strategien	204
Kleine Gruppe – große Wirkung	205
Gamechanger Social Media	206
Gamechanger Social Media Unternehmen	206
Problem Social Media Marketing	207
Perspektiven und Strategien	208
Strategieentwicklung aus der Perspektive Unternehmen	209
Strategische Perspektiven und Geschäftsmodelle	209
Strategieentwicklung aus der Perspektive Markt	210
Strategieentwicklung aus der Perspektive Potenzial	210
Ressourcen und Strategieprozess	211
Unternehmensziele und Strategieziele	212
Unternehmensziele für Social Media im pbsm	212
Felder der Unternehmensziele im pbsm	212
Wechselwirkung von Unternehmenszielen und Social Media Leistungspotenzial	213
Bedeutung und Quellen der Ziele	213
Anforderungen an Ziele	214
UnternehmensNutzen als Strategieziel	215
Strategieziele als Prüfstein von Strategien	217
Unternehmensziele für Märkte / Kundensegmente / Marktsegmente	217
Unternehmensziele für die Wertangebote	217
Unternehmensziele für Kundenbeziehungen	217
Unternehmensziele aus den Kanälen des Geschäftsmodells	218
Themen und Themenbereiche Bereiche als Basis der Unternehmensziele	218
Definition und Prioritäten von Unternehmensziele als unternehmerische Aufgabe	219
Wettbewerb und Wettbewerbsreaktionen	220

Der Wettbewerb	220
Regeln des Wettbewerbs	221
Wettbewerbsqualität einer Strategie	222
Wettbewerbspositionen	223
Das Social Media Potenzial für das eigene Spiel erkennen	223
Den Wettbewerb neu gestalten	224
Wettbewerbsreaktionen	225
Social Media Ziele	227
Ableitung der Social Media Ziele für die Kernstrategiebestandteile	227
Prioritäten von Social Media Zielen der Kernstrategiebestandteilen	227
Zusammenfassung Social Media Ziele	228
Messbare Social Media Ziele	228
Ablauf Strategiedefinition	229
Strategiedefinition im Ablauf	229
Strategieentscheidungen im Ablauf	230
Inhalte Strategiebestandteile	231
Ableitung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile	232
Inhalte verbleibende Strategiebestandteile	233
Wechselwirkungen und Kompatibilität	234
Strategiebestandteile und ihre Entscheidungen	236
Problematische strategische Ausgangssituationen, Customer Journey, Optionen	240
Die Themen des Unternehmens sind nicht social media affin.	240
Customer Journey	242
Optionen sichern – Zukunft sichern	243

Strategiebewertung

246

Die Bedeutung der Strategiebewertung im potenzialbasierten Strategiemodell	246
Verwendung	246
Absolute Bewertung und relative Bewertung	247
Wozu wir bewerten	247
Welche Objekte der Strategie wir bewerten	247
Was wir nicht bewerten	247
Was wir bewerten – Kategorien der Strategiebewertung	248
Bewertung der Ausschöpfung des Potenzial von Social Media für das Unternehmen	249
Bewertung der Themenreichweite der Strategie	249
Bewertung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile der Strategie	250
Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Nutzungsformate	251
Bewertung Inhalte Strategiebestandteil UnternehmensNutzen	252
Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Partizipation	252
Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Motivation	253

	Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Social Media Kanäle	254
	Leistungspotenzial von Social Media und Wettbewerbspositionen	254
	Bewertung der Wettbewerbswirkung	255
	Bewertung erkennbarer Risiken	256
Strategiemanagement		262
	Warum wir in Social Media ein aktives Strategiemanagement benötigen	262
	Strategie muss im Alltag präsent sein.	262
	Strategie muss aktuell bleiben.	263
	Strategie ist nie perfekt.	263
	Schnelle Anpassung bringt Erfolg.	263
	Strategiemanagement als permanente Aufgabe	264
	Strategiemanagement als Erfolgsfaktor	264
	Warum Strategiemanagement selbstverständlich ist.	264
	Was beinhaltet Strategiemanagement in Social Media?	265
	Steuerung der Umsetzung der Strategie in Social Media	265
	Bestandteile Strategiemanagement	266
	Anpassungsbedarf von Maßnahmen und Strategien	267
	Herausforderungen	268
Gratulation		268

Über das Strategiemodell

Was leistet das potenzialbasierte Strategiemodell für Strategieeinsteiger

Das pbsm bietet eine Strategieentwicklung die es Einsteigern in Strategie ermöglicht fundierte, leistungs- und wettbewerbsfähige Social Media Strategien zu entwickeln, die dem Social Media Leistungspotenzial gerecht werden und den Anforderungen des Geschäftsmodells und den Ressourcen des Unternehmens entsprechen.

Klar definierte und beschriebene Arbeitsschritte mit entsprechenden Erklärungen führen durch den Strategieprozess und ermöglichen die Integration von Social Media im Unternehmen auf eine fundierte Basis zu stellen und damit die Unterstützung und Anerkennung von Social Media zu sichern.

Warum ist die Methode potenzialbasiert?

Die Orientierung an Potenzialen ist nicht nur ein wesentliches Merkmal von Strategie sondern auch Namensgeber meines Strategiemodells.

Wir orientieren uns bei der Strategieentwicklung am **Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen im allgemeinen sowie für ein konkretes Geschäftsmodell**. Dazu müssen wir das Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen und unser Geschäftsmodell kennen.

Der Unterschied in diesem Ansatz ist einfach: unterstützt Social Media das Geschäftsmodell trägt es deutlich mehr zum Unternehmenserfolg bei als wenn Social Media nur für einzelne Funktionsbereiche isoliert eingesetzt wird.

Orientieren wir uns nicht an den Potenzialen bleibt unsere Strategie immer hinter den Möglichkeiten zurück.

Die Strategiebestandteile

Wir haben eine Reihe definierter Strategiebestandteile (14) in denen wir die Inhalte der Strategie umsetzungsnah gliedern. Strategien müssen die Umsetzung im Detail nicht vorgeben, aber sie sollten zumindest definieren in welchen Bereichen welche Wirkung / Leistung erbracht werden soll. Und nur wenn wir dies umsetzungsorientiert tun, gewinnen wir einen solideren Eindruck vom Ressourcenbedarf einer Strategie. Und danach wird im Top Management immer recht früh gefragt.

Unsere Strategiebestandteile bestehen aus den Kernstrategiebestandteilen - das sind die mit denen wir die Wirkung im Markt erzielen - und den Informations- und Steuerungsbestandteilen. Mit diesen Strategiebestandteilen managen wir die Strategie und definieren / sichern deren Qualität und Erfolgchancen.

Handlungsoptionen

Wenn wir nicht wissen was in Social Media für unser Unternehmen insgesamt an Nutzen möglich ist, können wir kaum eine fundierte Strategie definieren. Diese Möglichkeiten sind in unseren Social Media Handlungsoptionen so bestimmt, das wir daraus die Chancen und Risiken für eine Strategie ablesen können. Die Handlungsoptionen, die wir in unserer Strategie wahrnehmen wollen bestimmen in welchen Wettbewerb wir in welchem Feld mit welcher Ausrichtung eintreten - was wir im pbsm als Wettbewerbspositionen bezeichnen

Die Wettbewerbsfrage

Es gibt Strategien, die ohne Berücksichtigung auf die Wettbewerbssituation erstellt werden. Das ist so empfehlenswert wie eine Autobahnfahrt mit verbundenen Augen. Wir müssen mit dem Wettbewerb rechnen, weil Wettbewerb ein Fakt ist, der unseren Erfolg definiert. Strategien die nicht wettbewerbsfähig sind, sind unnützlich. Social Media Strategien werden bis dato in aller Regel ohne konkrete Berücksichtigung der Wettbewerbssituation erstellt.

Das pbsm arbeitet mit einer detaillierten, praktische und präzisen Wettbewerbssituation und ermöglicht auch Wettbewerbsreaktionen zu berücksichtigen.

Die Strategiedefinition

Nur wenn wir alle Optionen kennen und bewerten können, ist es möglich eine fundierte Strategie zu definieren. Das pbsm leistet das und berücksichtigt bei den Inhalten der Strategie deren Wechselwirkungen, die für das funktionieren der Strategie und deren Erfolg elementar sind.

Strategiemanagement

Erfolgreiche Strategien werden erfolgreich weil sie erfolgreich umgesetzt werden. Das passiert nicht von selbst. Die Umsetzung hat enorme Bedeutung für den Erfolg der Strategie. Das pbsm unterstützt das Strategiemanagement mit einer Reise von Strategiebestandteilen die es erst ermöglichen die Strategie auf Erfolgskurs zu bringen und zu halten.

Leistungsgrenzen der Methode

Methoden sind Werkzeuge. Je höher die Kompetenz desjenigen, der sie einsetzt, desto besser kann das Ergebnis werden. Das gilt auch im umgekehrten Sinn. Das pbsm führt deshalb durch klar beschriebene Arbeitsschritte durch die Strategieentwicklung und sichert erfolgreiche Strategien durch ein solide, auf das wesentliche fokussierte Informationsbasis.

Wettbewerbsvorteile durch die Methode

Effektivität: pbsm.strategien ermöglichen es den Wettbewerb zu wählen, den das Unternehmen auch bestehen kann und der für den Erfolg des Unternehmens besonders relevant ist.

Wirtschaftlichkeit: pbsm.strategien fokussieren die Unternehmensressourcen dort wo sie den höchsten Nutzen bringen und vermeiden ressourcenintensiven Wettbewerb ohne entsprechenden Nutzen.

Social Media Leistungspotenzial

Was dieses Kapitel enthält

Dieses Kapitel beschreibt das strukturierte Social Media Leistungspotenzial, seine Bestandteile und deren Leistungspotenzial.

Der praktische Nutzen

Das strukturierte Social Media Leistungspotenzial ist eine Voraussetzung für die Entwicklung von Social Media Strategien.

Damit lassen sich der Nutzen von Social Media für Geschäftsmodelle sowie die Wettbewerbssituation in Social Media ermitteln und Strategien vergleichen.

Auf dieser Basis können Strategien entwickelt werden, die wettbewerbsfähig sind und den bestmöglichen Nutzen von Social Media für individuelle Geschäftsmodelle erschließen.

Wettbewerbsvorteil Strategiekompetenz

Die Kenntnis und die Anwendung eines strukturierten Social Media Leistungspotenzials ist eine der strategischen Kernkompetenzen in Social Media.

Durch ein strukturiertes Social Media Leistungspotenzial können Sie Wettbewerbssituationen und deren Anforderungen schneller und kompetenter beurteilen und gestalten.

Definition Social Media Leistungspotenzial

Wir bezeichnen mit dem **Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen** den Nutzen, den das Unternehmen aus seiner Social Media Nutzung / seiner Social Media Strategie für sich generieren kann – also ein Potenzial.

Der **Unternehmensnutzen aus Social Media** ist der Teil des Social Media Leistungspotenzials für das Unternehmen, das vom Unternehmen im Rahmen seiner Social Media Strategie genutzt werden soll.

Das Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen besteht aus den Social Media Nutzungsformaten, in denen wir die strukturelle Grundlagen für unsere Social Media Nutzung legen und aus den **Social Media Wirkungselementen**, die zugleich die Basis für unsere Strategiebestandteile stellen.

Strategische Bedeutung von Leistungspotenzial und Unternehmensnutzen

Das Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen beschreibt das mögliche Leistungspotenzial von Social Media. Dabei werden Einschränkungen für die Nutzung dieses Potenzials aus der Unternehmenssituation nicht berücksichtigt.

Der UnternehmensNutzen baut auf den Leistungspotenzial von Social Media und der Definition der Social Media Strategie auf und beschreibt als Strategiebestandteil, welchen Nutzen das Unternehmen aus Social Media tatsächlich ziehen kann (Leistungspotenzial) bzw. will (Strategiebestandteil). Der Strategiebestandteil UnternehmensNutzen gibt also an welchen Teil seines Potenzials aus Social Media das Unternehmen tatsächlich nutzen will.

Zuerst erarbeiten wir uns eine Übersicht über den möglichen Nutzen für unser Unternehmen (das Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen). In unserer Strategie legen wir fest, welchen Nutzen wir davon für unser Unternehmen erschließen wollen (den UnternehmensNutzen).

Struktur des Social Media Leistungspotenzials

Arten und Ebenen des Leistungspotenzials von Social Media für Unternehmen

Nachfolgend einige kurze Hinweise und Beispiele zum Leistungspotenzial von Social Media und seine Auswirkungen für und auf Geschäftsmodelle. Dieses Thema wird in eigenen Themen umfassender behandelt. Hier soll nur ein erster Eindruck dazu vermittelt und die nötige Sensibilität für die Bedeutung des Themas geschaffen werden.

Das Leistungspotenzial von Social Media gliedern wir in seiner **Art** nach

- **Unterstützung:** hier unterstützt Social Media ohne veränderndes Potenzial (für das Geschäftsmodell, Bestandteile davon oder Aktivitäten dafür).
- **Veränderung:** Social Media unterstützt das Geschäftsmodell hat aber zugleich ein Veränderungspotenzial (für das Geschäftsmodell, Bestandteile davon oder Aktivitäten dafür).
- **Zerstörung:** hier hat Social Media das Potenzial einen bestehenden Prozess eines Geschäftsmodells, einen Teil eines Geschäftsmodells oder ein Geschäftsmodell insgesamt zu zerstören.
- **Begründung / Schaffung:** hier hat Social Media das Potenzial ein neues Geschäftsmodell zu begründen oder zu ermöglichen.

Die **Ebenen** in denen wir das Social Media Leistungspotenzial prüfen und anwenden sind

- das Geschäftsmodell als Ganzes
- die einzelnen Module des Geschäftsmodells

Wir prüfen das Social Media Leistungspotenzial in diesen Ebenen in dem wir analysieren

- ob und wie das **Geschäftsmodell als Ganzes** durch Social Media verändert, gefährdet, zerstört oder unterstützt werden kann.
- ob und wie die einzelnen **Module des Geschäftsmodells** durch Social Media verändert, gefährdet oder unterstützt werden können.

Die Social Media Nutzungsformate

„Nutzungsformate beschreiben mit welchen Methoden ein Unternehmen Social Media nutzt oder zu nutzen beabsichtigt.“

Die Nutzung von Social Media erfordert die Beteiligung des Unternehmens in Social Media als ein Teil von Social Media und entsprechend den Anforderungen von Social Media. Dies geschieht durch Social Media Präsenzen des Unternehmens – entweder in eigenen Social Media Plattformen oder in externen Social Media Plattformen (wie Facebook, Youtube, Instagram, etc.)

Social Media Nutzungsformate sind damit klassifizierte Formen der Social Media Nutzung, die das Leistungsvermögen und die Anforderungen an die Ressourcen für diese Form der Nutzung deutlich machen.

Die einzelnen Social Media Nutzungsformate werden in ihren eigenen Lerneinheiten ausführlich behandelt.

- **Social Network**
- **Audience**
- **Community**

Diese Nutzungsformate werden im Modul Social Media Leistungspotenzial für den Einsatz in der Strategieentwicklung beschrieben. Die Nutzungsformate können in Reinform oder in Form kombinierter Ansätze eingesetzt werden. Eine Audience kann also Elemente von Communitys beinhalten, eine Community auch Elemente einer Audience beinhalten. Die individuelle Art der Social Media Nutzung und der Nutzungsformate ergibt sich aus den Zielen die das Unternehmen mit Social Media realisieren will und den dafür erforderlichen Leistungspotenzialen.

Die **Schaltung von Anzeigen in Social Media** ist keine Beteiligung in Social Media sondern die Nutzung von Social Media als Werbeplattform.

Die wichtigsten Vorteile aus den Social Media Nutzungsformaten für die Strategieentwicklung

- Nutzungsformate sind eine der Grundlagen der Strategieentwicklung im potenzialbasierten Strategiemodell, weil sie dem Social Media Leistungspotenzial klare, anwendbare Strukturen geben und zugleich das Leistungspotenzial bestehender Social Media Angebote und Plattformen leichter erkennbar machen.
- Über die Nutzungsformate erkennen wir die mögliche Markt- und Wettbewerbswirkung, die wir mit dem einzelnen Social Media Nutzungsformat erreichen können.
- Die Eignung von Social Media Kanälen für die einzelnen Social Media Nutzungsformate zeigt, welche Wirkung / Marktleistung mit dem jeweiligen Social Media Kanal grundsätzlich erreichbar ist. Damit lässt sich einfacher erkennen, ob eine Plattform geeignet ist, die von uns gewünscht Wirkung durch Social Media zu erreichen.
- Nutzungsformate erleichtern es uns die Anforderungen der gewählten Social Media Nutzung und der damit verbundenen Leistungsfähigkeit an Unternehmensressourcen und -knowhow schneller zu erkennen.
- Nutzungsformate ermöglichen uns die Auswirkungen bestimmter Arten von Social Media Nutzung auf einzelne Strategiebestandteile einfacher und schneller zu erkennen.
- Nutzungsformate helfen dabei die Auswirkungen von Social Media auf Geschäftsmodelle und ihre Bestandteile zu erkennen und einzuschätzen.

Die Bedeutung der Social Media Nutzungsformate

Durch die Klassifizierung lassen sich Social Media Strategien einfacher entwickeln. Die Nutzungsformate erleichtern es Social Media Strategie zu entwickeln die zutreffender auf Marktgegebenheiten und Wettbewerb ausgerichtet sind. Die Marktwirkung der eigenen Social Media Angebote wie der Angebote von Wettbewerber lässt sich schneller und zutreffender erfassen.

Social Media Nutzungsformate sind damit ein sehr praktisches Werkzeug, das es erleichtert leistungs- und wettbewerbsfähigere Social Media Angebote zu entwickeln und darauf aufbauen Wettbewerbsvorteile durch Social Media zu generieren. Die Arbeit mit diesem Werkzeug erhöht die eigene fachliche Kompetenz und die Qualität der Social Media Angebote.

Beurteilung von Social Media Nutzungsformaten

Wir beurteilen die Eignung / den Einsatz der Social Media Nutzungsformate nach den Kriterien

- Marktvoraussetzung
- Marktwirkung
- Unternehmensnutzen
- Wettbewerbswirkung
- Ressourcenbedarf

Marktvoraussetzungen: Nicht jedes Nutzungsformat eignet sich für jede Marktsituation. Die Marktvoraussetzungen der einzelnen Nutzungsformate werden bei den jeweiligen Nutzungsformaten besprochen.

Marktwirkung: Wir definieren die Marktwirkung über die Fähigkeit den Markt zum eigenen Vorteile zu aktivieren und unterschieden in die folgenden Stufen um einen besseren Vergleich zwischen Alternativen zu haben.

- keine strukturelle Marktaktivierung: -
- geringe strukturelle Marktaktivierung: +
- marktbeeinflussende Marktaktivierung, die aber strukturell übertroffen werden kann: + +
- Marktaktivierung, die durch andere Nutzungsformate strukturell nicht übertroffen werden kann: + + +

Unternehmensnutzen: der bzw. die Nutzen aus Social Media für das Unternehmen, der durch dieses spezifische Nutzungsformat möglich ist/sind.

- Bei einer **Audience** ist dies beispielsweise die Reichweite und die damit verbundene Möglichkeit Informationen / Inhalte zu verbreiten und darüber Einstellungen und Ansichten zu beeinflussen oder Interessenten zu generieren.
- Bei einer **Community** ist der Nutzen beispielsweise die Bindung und der Austausch zwischen Usern, der die Kundenbindung verstärken und zu einem Engagement der User führen kann. Oder auch Interessenten generiert.

Wettbewerbswirkung: Die Wettbewerbsleistung messen wir an den Wettbewerbsvorteilen, die durch das jeweilige Nutzungsformat erzielt werden können.

- keine strukturelle Wettbewerbsvorteile: -
- Wettbewerbsvorteile basieren auf der Inaktivität des Wettbewerbs: +
- Strukturelle Wettbewerbsvorteile, die aber von anderen Formaten übertroffen werden können: + +
- Strukturelle Wettbewerbsvorteile, die nicht von anderen Formaten übertroffen werden können: + + +

Ressourcenbedarf: Der individuelle Ressourcen- und Anpassungsbedarf eines Unternehmens für ein Nutzungsformat helfen bei der Bewertung und Entscheidung über den Einsatz von Nutzungsformaten. Dabei sollte das Kriterium Ressourcen nicht vor der Marktwirkung und der Wettbewerbswirkung eingesetzt werden. Das Kriterium Ressourcen sollte "lediglich" zur Prüfung der Realisierbarkeit bzw. der Ansprüche an die Realisierung verstanden werden. Setzen wir die Priorität der Ressourcen höher, riskieren wir die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Social Media.

- geringe Anforderungen an Unternehmensressourcen. Keine strukturellen Veränderungen (Personal / Kompetenz): -
- zusätzliche strukturelle Anforderungen an Unternehmensressourcen: +
- Das Unternehmen steht sich vor größeren Anpassungen (Personal, Organisation, Kompetenz): + +
- Das Unternehmen betritt Neuland mit umfassenden Auswirkungen auf Kompetenz- und Ressourcenbedarf und Strukturen: + + +

Werbung als Social Media Nutzungsformat?

Social Media wird vielfach für Werbung genutzt. Ist Werbung deshalb auch ein Nutzungsformat von Social Media? Darüber kann man geteilter Meinung sein.

Ich sehe Werbung nicht als Social Media Nutzungsformat weil Unternehmen damit nicht Teil von Social Media werden und damit auch nicht das besondere Leistungspotenzial von Social Media - insbesondere die Marktaktivierung und der Aufbau struktureller Wettbewerbsvorteile - erschließen können, das Social Media für Unternehmen so besonders macht. Mit Werbung bleibt das Unternehmen - und diese Art der Nutzung von Social Media - ein Fremdkörper.

Weitere Begründung: Werbung wird als externes Element in Social Media eingesetzt und vom Social Media User auch so verstanden. Es ist damit inhaltlich vergleichbar mit einer Anzeige in einem Magazin oder einem Werbespot, der eine Unterhaltungssendung unterbricht. Diese Formen der Marketingkommunikation werden auch nicht als Bestandteil des redaktionellen Inhalts verstanden. **Werbung ist damit kein Bestandteil von Social Media, auch wenn diese Werbung sich inhaltlich und optisch an Social Media orientiert und die Reichweite und Informationsqualität / Targeting von Social Media nutzt.**

Social Media Nutzungsformate und Social Media Plattformen

In der Praxis arbeiten wir überwiegend mit externen Social Media Plattformen, die in ihrem Leistungsvermögen sehr unterschiedlich strukturiert sind und sich auch in den Leistungen für die Unternehmen deutlich von den Leistungen für die Social Media User unterscheiden können. Letzteres resultiert aus dem Geschäftsmodell und den sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Zielen der Plattformbetreiber. Nachfolgend eine kurze Übersicht über die wichtigsten Plattformarten und die darin primär enthaltenen Social Media Nutzungsformate.

Social Media Nutzungsformate in den wichtigsten Plattformarten

Beachten Sie das in den Plattformen durchaus unterschiedliche Social Media Nutzungsformate eingesetzt werden und hier lediglich das bestimmende Kernformat aufgeführt ist.

Nutzungsformate und Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen / UnternehmensNutzen

Diese Entscheidung welche Nutzungsformate das Unternehmen einsetzen sollte hängt ab von

- den Zielen der Social Media Strategie und hier dem gewünschten UnternehmensNutzen.
- den im konkreten Fall zur Verfügung stehenden Nutzungsformaten, also den für die Themen und Themenbereiche geeigneten Nutzungsformaten.
- der Wettbewerbssituation, also den vom Wettbewerb eingesetzten Nutzungsformaten.

Mit Hilfe definierter Nutzungsformate fällt es uns leichter die Möglichkeiten von Social Media in einem Markt sowie die Wirkung der im konkreten Fall verfügbaren Alternativen und Optionen einzuschätzen und damit letztendlich Social Media erfolgreicher zu nutzen. Hier eine praktische Vorgehensweise für diese Entscheidung:

1. Lernen Sie die jeweiligen Nutzungsformate, deren Voraussetzungen im Markt und deren Leistungsvermögen kennen.
2. Prüfen Sie welche Nutzungsformate in Ihrem konkreten Markt / Ihren Märkten realisierbar sind.
3. Prüfen Sie die Wettbewerbssituation in den jeweiligen Nutzungsformaten
4. Prüfen Sie wie weit welches nutzbare Format Ihren Zielsetzungen (Unternehmensziele) und Ihrer strategischen Ausrichtung (offensiv, defensiv) am besten entspricht.

Aus diesen Erkenntnissen entscheiden Sie sich für Ihr Nutzungsformat / Ihre Nutzungsformate.

Wettbewerbsqualität der Social Media Nutzungsformate

Social Media kann auf mit unterschiedlichen Nutzungsformaten genutzt werden. Welche Nutzungsformate geeignet sind hängt nicht zuletzt vom Markt ab, liegt also nicht komplett in unserer Entscheidung. Allerdings sollten wir darauf achten, das leistungsfähigste mögliche Nutzungsformat einzusetzen, wenn wir im Wettbewerb nicht mit einem grundsätzlich weniger wettbewerbsfähigen Social Media Angebot agieren wollen.

Social Media Nutzungsformate unterscheiden sich in ihrer Wettbewerbsqualität. Es gibt Nutzungsformate die User aktivieren, dadurch stärkere Wirkung erzielen, die Verbreitung von Inhalten unterstützen und für einen höheren Informationsgrad über User und Bedarf sorgen und es gibt Nutzungsformate, die dies nicht leisten.

Je nach Nutzungsformat sind deshalb durch unterschiedliche Nutzungsformate strukturelle Wettbewerbsvorteile oder -nachteile möglich. Die Nutzungsformate werden im Modul Social Media Leistungspotenzial umfassend behandelt. Nachdem Sie die einzelnen Module der Social Media Nutzungsformate durchgearbeitet haben, kennen Sie deren Wettbewerbsqualität und können diese in der Strategieentwicklung entsprechend einsetzen.

Für die praktische Gestaltung des Wettbewerbs ist es wichtig, das wir wissen, welche Social Media Nutzungsformate in unseren Märkten möglich sind. Mit einem leistungsfähigeren Social Media Nutzungsformat können wir gegebenenfalls schon einen ersten temporären oder dauerhaften Wettbewerbsvorteil begründen. Damit ergibt sich aus der Social Media Affinität des Marktes – das know how dafür haben Sie sich im Modul Social Media Affinität erarbeitet – und der Wettbewerbssituation, eine für den Erfolg der Social Media Strategie und der Social Media Nutzung wesentliche Vorentscheidung.

Erkenntnis für die Strategieentwicklung

- Wir sollten keinesfalls mit einem weniger wettbewerbsfähigen Nutzungsformat als der Wettbewerb in Social Media agieren.
- Ist ein leistungsfähigeres Nutzungsformat möglich, als das des Wettbewerbs, können wir über das Nutzungsformat Wettbewerbsvorteile gegenüber diesen Wettbewerbern aufbauen.

Social Media Wirkungsformate

Das Thema Social Media Wirkungsformate befasst sich mit den Formaten mit denen wir in [Social Media Wirkung](#) erzielen und deren Verwendung im potenzialbasierten Strategiemodell für Social Media.

Definition Social Media Wirkungsformate

[Social Media Wirkungsformate](#) umfasst als Oberbegriff die verschiedenen Methoden in Social Media eine gewünschte Wirkung zu erzielen.

Methoden der Social Media Wirkung

- **Information:** Das Unternehmen setzt eigene und andere Inhalte ein um innerhalb von Social Media – auf eigenen Kanäle und darüber hinaus – eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Die Information kann in einer Audience oder in einer Community eingebunden sein. User informieren über ihren Status, Erlebnisse, Erfahrungen, etc. Unternehmen können aus der Nutzung von Informationen oder der Reaktion auf Informationen Erkenntnisse über ihre Märkte im allgemeinen oder über User im speziellen gewinnen.
- **Kommunikation:** Die Kommunikation mit Social Media Usern wird genutzt um im direkten, individuellen Austausch die gewünschte Wirkung zu erzielen. Als Nutzungsformat eignen sich Network und Community. Die Kommunikation zwischen Social Media Usern kann in eigenen Plattformen unterstützt / ermöglicht werden um auf diesem Weg eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Kommunikation kann sowohl realtime wie zeitversetzt eingesetzt werden.
- **Sozialer Kontext:** [Sozialer Kontext](#) steht für das Einwirken von sozialen Beziehungen auf Verhalten und Einstellungen von Social Media Usern. Unter sozialem Kontext im engeren Sinn verstehen wir die Einwirkungen aus dem sozialen Umfeld über Social Media auf die Einstellungen, Bewertungen und das Verhalten eines Social Media Users sowie das Einwirken auf das soziale Umfeld von Social Media User. Ein Beispiel für die Wirkung sozialen Kontexts ist die Beeinflussung von Social Media Usern über die Erfahrungen und Empfehlungen anderer Social Media User. Ein weiteres Beispiel für diese Wirkung ist die Beeinflussung anderer Social Media User durch die eigene Aktivität, wie das genannte teilen von Erfahrungen. Partizipation spielt also im sozialen Kontext eine große Rolle. Teile ich Erfahrungen und Empfehlungen, beteilige ich mich.

Die Beeinflussung durch die Erfahrung anderer findet statt, wenn wir für ein bestimmtes Thema über keine ausreichende eigene Kompetenz oder keine ausreichende Informationen verfügen. Dann greifen wir gerne auf die Kompetenz und die Erfahrungen anderer User zurück. Dies ist ein Verhalten, das über Jahrtausende in uns verankert ist.

Social Media hat diesem gelernten Verhalten durch die größere Reichweite des Einzelnen und die Verfügbarkeit einer größeren Reichweite durch die Social Media User eine größere Wirkung verliehen. Die Social Media User können also nicht nur auf die Erfahrungen aus ihrem direkten sozialen Umfeld zurückgreifen, sondern auch auf die Erfahrung tausender anderer Social Media User. Zugleich steht die Erfahrung des Einzelnen (Social Media Users) potenziell auch einer deutlich größeren Anzahl anderer Social Media User offen.

Voraussetzung für diese [Social Media Wirkung](#) ist

- die Aktivität des Einzelnen (Social Media Users) in der er seine Erfahrungen und Empfehlungen zur Verfügung stellt oder die anderer abrufen.
- die Sichtbarkeit der Empfehlungen anderer Social Media User.

Je besser der User die Qualität der Empfehlung erkennen kann und je relevanter diese Empfehlung für den einzelnen User ist, desto höher die Wirkung dieser Empfehlung. Und umgekehrt. Auf wenn dieses Verhalten als fester Bestandteil von Social Media ohne die Einwirkung von Unternehmen stattfindet, bietet sich den Unternehmen auf diesem Weg eine effiziente Form der Marktbeeinflussung.

Partizipation

Gemeinsame Aktivitäten, gemeinsamer Austausch und gemeinsame Inhalte sind typische Beispiele für die Partizipation in einem persönlichen sozialen Netzwerk.

Aus der Beteiligung von Social Media Usern entstammen unterschiedliche Wirkungen. Einmal steigt durch die Beteiligung die Aktivität und damit auch die Attraktivität des Social Media Angebots für andere Social Media User. Zum anderen ist Partizipation auch eine Form der Empfehlung. Ob dies eine positive Empfehlung ist, oder eine negative hängt von der Art der Beteiligung ab. Darüber hinaus hat Partizipation auch eine Wettbewerbsdimension, sie kann also im Wettbewerb Wirkung erzielen. Je stärker sich Social Media User auf einem Angebot / einem Kanal beteiligen, desto weniger Zeit und Engagement verbleibt für andere Angebote, insbesondere für die Angebote von direkten Wettbewerbern (Leistungswettbewerber und Themenwettbewerber). Partizipation sichert also die Aktivität von Reichweiten, die Attraktivität von Social Media Angeboten und ermöglicht Wettbewerbsvorteile.

UserNutzen

Der UserNutzen von sozialen Netzwerken liegt im Netzwerk selbst, in der Selbstdarstellung, der Kommunikation und der Rolle die der User in seinem Netzwerk innerhalb und mit Hilfe von Social Media spielt. Der UserNutzen eines persönlichen sozialen Netzwerks in Social Media liegt auch in seiner Erweiterbarkeit und der damit für den User einhergehenden größeren Reichweite und Wahrnehmung.

Für das Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen hat der UserNutzen eine zentrale Bedeutung, die wir in einem Statement zusammenfassen können:

UserNutzen ist Voraussetzung für UnternehmensNutzen.

Ohne einen überzeugenden und motivierenden UserNutzen erzielen wir in Social Media nicht die nötigen Wirkung um einen gewünschten UnternehmensNutzen zu erreichen.

Motivation

Motivation bewegt Social Media User. Die gelungene Motivation zur Aktivität erhöht die Aktivität und aktive Social Media Angebote sind für die User attraktiver als wenig aktive. Motivation kann auf vielfältige Weise erfolgen. Gemeinsam ist ihr, das sie immer für den Empfänger relevant sein sollte um Wirkung zu erzielen. In der praktischen Anwendung unterscheiden wir einmal über die klassischen Methoden der Motivation

- [intrinsische Motivation \(Wikipedia\)](#)
- [extrinsische Motivation \(Wikipedia\)](#)

und speziell in Social Media über die Quellen der Motivation

- automatisiert: die Motivation wird durch automatisierte Prozesse realisiert.
- individuell: die Motivation wird durch Individuen realisiert. *
- systembasiert: die Motivation wird durch Software generiert, über die Auszeichnung wird von einem Betreiber, einem System entschieden.
- user generiert: die Motivation wird von anderen Social Media Usern geschaffen. *

Beispiele aus der Praxis

- Erhält ein Social Media User nach einer bestimmten Anzahl eigener Beiträge zu einem Thema / Bereich automatisch einen bestimmten Status ist dies eine automatisierte, systembasierte Form der Motivation.
- Erhält der User seine Auszeichnung erst wenn eine bestimmte Anzahl anderer User seine Beiträge mit einem definierten Anerkennung (Bewertung) ausgezeichnet haben, ist dies eine automatisierte, systembasierte und user generierte Motivation.

*individuelle Motivation basiert auf einem Verbindung mit einem Individuum, also meist einer Vernetzung. Ich reagiere auf einen Post aus meinem persönlichen Netzwerk, mit dem ich verbunden / vernetzt bin.

*user generierte Motivation basiert auf user generiertem Content ohne direkte Vernetzung. Beispielsweise auf Inhalten die ich über ein Thema oder eine Quelle abonniert habe.

*beide Formen finden beispielsweise parallel in einem Newsfeed in einem Social Network statt.

Netzwerkeffekt

Als Netzwerkeffekt bezeichnen wir einen Nutzen, der mit der Anzahl der Anwender steigt. Je mehr Menschen z. B. ein bestimmtes Social Media Angebot nutzen, desto höher der Nutzen für den einzelnen Anwender. Typisch ist der Netzwerkeffekt für Social Network Plattformen, aber auch für Communitys. Auf Audiences wirkt er sich nicht vergleichbar aus. Der Netzwerkeffekt steht in einer Wechselbeziehung zum UserNutzen. Wenn der UserNutzen mit der Anzahl der User, die ein Social Media Angebot nutzen, steigt, haben wir einen Netzwerkeffekt.

Bedeutung der Social Media Wirkungsformate

Da die Social Media Wirkungsformate die Methoden sind, mit denen wir in Social Media Wirkung erzielen, sind sie von zentraler Bedeutung für unsere Social Media Strategie und die tägliche Arbeit in Social Media.

Social Media Wirkung im pbsm

Information, UserNutzen, Motivation und Partizipation sind von uns gestaltbare Inhalte und entsprechend Strategiebestandteile des pbsm. Sozialer Kontext und Netzwerkeffekt sind kein Strategiebestandteil, da wir weder den sozialen Kontext noch einen Netzwerkeffekt im Rahmen unserer Social Media Strategie gestalten können. Natürlich wirkt sich ein vorhandener Netzwerkeffekt auf unsere Social Media Nutzung aus, ebenso der soziale Kontext.

Wir nutzen im pbsm die Social Media Wirkung für die **Strategieentwicklung** und für die **Analyse** von Märkten – hier insbesondere für die Social Media Affinität von Themen.

Social Media Wirkung durch sozialen Kontext

Die Grundlagen der Social Media Wirkung durch sozialen Kontext sind unter Grundlagen behandelt. Hier befassen wir uns mit den Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmen, den sozialen Kontext zum eigenen Vorteil einzusetzen. Wohlgedenkt – mit den seriösen Gestaltungsmöglichkeiten, denn weniger seriöse Vorgehensweisen sind auf längere Sicht nicht empfehlenswert.

Die Social Media Wirkung über den sozialen Kontext lebt von der Bereitschaft aktiv zu werden um beispielsweise andere an eigenen Erfahrungen, eigenem Wissen und Kompetenz teilhaben zu lassen. Diese Bereitschaft kann von den Unternehmen unterstützt werden:

- **UserNutzen** aus diesem Verhalten (dem Teilen eigener Erfahrungen und eigener Kompetenz) z. B. in Form von **Anerkennung** durch Feedback oder Status durch das Unternehmen wir die Social Media User gestärkt werden. Diese Unterstützung hat zugleich eine Wettbewerbswirkung. Wenn Social Media User für ihr Wissen und ihre Kompetenz in einer Plattform / in einem Kanal deutlich mehr an Anerkennung und Status ernten als in anderen, wächst die Bereitschaft diese Plattform / diesen Kanal zu bevorzugen. Damit wird diese Plattform / dieser Kanal auch für die User, die an den Erfahrungen anderer interessiert sind, attraktiver.
- Gestaltung und Sicherung der **Reichweite** der **Erfahrungen** von Social Media Usern und damit ein Beitrag zur Reichweite und Bedeutung des Social Media Users, der Erfahrungen einstellt. Investiert ein Unternehmen erfolgreicher in die Schaffung von Reichweite für die Erfahrungen von Social Media Usern mit seinen Leistungen ist dies ein Wettbewerbsvorteil der sich permanent auswirken kann. Suchen Social Media User nach Erfahrungen mit bestimmten Leistungen oder die Lösung von Problemen und wird hier primär die Plattform / der Kanal des Unternehmens mit entsprechenden Erfahrungen angezeigt, bewirkt dies einen deutlichen Wettbewerbsvorteil zu Gunsten der Kundengewinnung, aber auch der Kundenbindung wie der Gewinnung von Insights zu den Bedürfnissen der User und der Bewertung von Leistungen. Die Reichweite der Erfahrungen kann sowohl mit einer seotauglichen Ausgestaltung, wie mit einer Vernetzung / Anbindung der Erfahrungen an Social Media Plattformen und Social Media Profile wie an Unternehmensplattformen unterstützt werden.
- **Ergonomie** ist ein wesentlicher Faktor für die Bereitschaft Erfahrungen mit anderen zu teilen. Dazu zählt sowohl die technische Einfachheit, diese Erfahrung verfügbar zu machen, als auch die Einfachheit, mit der dieser Beitrag sichtbar ist und der Person zugerechnet werden kann. So unterscheidet sich ein Beitrag mit Erfahrungen für den User deutlich, wenn er einen direkt nutzbaren Bezug zum User herstellen kann – zum Beispiel in Form eines Links zum Userprofil in Social Media – als wenn der Autor der Erfahrungen nicht erkennbar ist. Für den User der die Erfahrungen eingestellt hat, kann es ebenfalls ein großer – positiver – Unterschied sein, wenn er als Autor erkennbar ist. Diese Verbindung ergonomisch und automatisiert zu erstellen trägt zur Wirkung der Plattform wie der einzelnen Erfahrung / dem einzelnen Beitrag bei.

Social Media Wirkung durch Motivation

Für leistungsfähige Formen der Motivation ist

- die Kenntnis der Zielgruppen und deren Bedürfnisse und Wünsche eine wichtige Voraussetzung. Die Wirkung unserer Motivation hängt wesentlich davon ab, dass sie den Wünschen und Eigenschaften unserer Zielgruppen entspricht.
- die Gestaltung von Prozessen in der Plattform eine Voraussetzung. D. h. dass wir entweder in einer eigenen Plattform agieren oder entsprechende Elemente in eine fremde Plattform integrieren können.

Nur wenn beide Voraussetzungen gegeben sind, können wir eine wirksame und für unsere Zwecke geeignete Motivationsmethode entwickeln.

Für die praktische Umsetzung beginnen wir also zuerst mit den Interessen und Präferenzen unserer Zielgruppen und suchen dort nach einer Motivation, die wir für unser Social Media Angebot nutzen können.

Erklärung Zielgruppen: wir nutzen hier Zielgruppen um Social Media an der Marketingstrategie anzudocken. D. h. dass wir mit Social Media die Zielgruppen ansprechen wollen, die auch das Marketing anspricht. Da Zielgruppen in Social Media weniger funktionieren wie in klassischen Medien nutzen wir die Interessen aus den Zielgruppen um diese in Social Media - über diese Interessen zu erreichen.

Dazu erarbeiten wir eine Liste geeigneter Motivationsansätze auf intrinsischer wie auf extrinsischer Ebene und prüfen wie weit diese Motivationsansätze

- den Interessen unserer Zielgruppe entsprechen.
- für die Interessen unseres Unternehmens genutzt werden können.

Erklärung Motivation: Wenn wir bei unseren Zielgruppen Interessen gefunden haben, die wir nutzen können um die Zielgruppen in Social Media (in ausreichendem Umfang) anzusprechen prüfen wir welche Motivationsansätze es gibt, die wir in Social Media nutzen können um die Zielgruppen - über ihre Interessen - zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren.

Bei der Frage nach den Interessen des Unternehmens berücksichtigen wir nicht nur direkte Interessen aus Marketing und Vertrieb sondern auch Interessen aus Social Media wie dem Aufbau und der Aktivierung von Reichweite in Social Media, aber auch der Verbreitung von Inhalten oder Förderung von Partizipation.

Wenn wir nach diesen beiden Schritten geeignete Motivationsansätze für unser Social Media Angebot gefunden haben, prüfen wir wie wir diese Motivationsansätze gestalten – als

- systembasierte Motivation,
- individuelle Motivation
- user generierte Motivation
- Kombination aus mehreren Motivationsmethoden.

Wenn wir auch diesen Schritt gegangen sind, haben wir jetzt eine geeignete Motivationsmethode, bestehend aus den Inhalten und Themen, die wir für die Motivation nutzen und klaren Vorgaben für die Art der Motivation.

Als nächstes stellt sich die Frage nach der technischen Umsetzung der Motivation. Hier scheitern viele gute Ansätze daran, dass die gewählten Plattformen nicht die entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten für die Motivation bieten und deshalb auf Motivation verzichtet wird. Bevor wir in einer vergleichbaren Situation ebenfalls auch Motivation und damit auf einen Erfolgsfaktoren verzichten, sollten wir prüfen, ob wir die Form der Motivation nicht über ergänzende Kanäle lösen können. Wenn unser gewählter Social Media Kanal weder gute Möglichkeiten der Motivation noch der Partizipation bietet, wir aber mit beidem einen höheren Erfolg im Markt und einen Wettbewerbsvorteil über Social Media aufbauen können, macht es m. E. großen Sinn die Möglichkeit der Aufgabenteilung zwischen den eingesetzten Kanälen zu prüfen um zum Beispiel

- ein intensiv genutztes externes Social Media Angebot (wie z.B. Facebook)
- mit einem eigenen Social Media Angebot mit hohem UserNutzen, ausgefeilter Motivationsmethodik und sinnvollen Beteiligungsmöglichkeiten

zu kombinieren. Das erfordert allerdings mehr Gestaltungskompetenz in Social Media als die reine Nutzung vorgegebener externer Social Media Kanäle.

Social Media Wirkung durch Partizipation

Die Gestaltung von Beteiligungsmöglichkeiten erfordert – wie die Nutzung von Motivationssystemen – einen gestaltenden Zugriff auf die jeweiligen Plattformen und Kanäle. Entweder handelt es sich um eigene Plattformen und Kanäle oder um Kanäle, die die Integration von Funktionen ermöglichen. Externe Plattformen ohne Gestaltungsmöglichkeiten bieten leider oft keine attraktiven Partizipationsmöglichkeiten die den Interessen des Unternehmens Rechnung tragen. In den Fällen, in denen Unternehmen für den Aufbau von Reichweite auf externe Plattformen angewiesen sind und in denen keine geeigneten Partizipationsangebote in die Plattform integriert werden können, besteht noch die Möglichkeit die externe Plattform als Zubringer für eine geeignetere Plattform zu nutzen. Also eine Reichweite auf der externen Plattform aufzubauen, die aber in der Nutzung zu der für das Unternehmen geeigneteren Plattform führt. Damit die User diesen zusätzlichen Schritt gehen – von der Reichweiten-Plattform zur Beteiligungsplattform – braucht es einen überzeugenden UserNutzen aus der Beteiligung.

Partizipation die nur den Interessen des Unternehmens dient, aber nicht den Interessen der Social Media User entspricht sieht einem sehr fragwürdigen Erfolg entgegen. Achten Sie bei Ihren Überlegungen immer strikt darauf, bei der Entwicklung von Beteiligungsangeboten zuerst von den Interessen der User auszugehen und die Partizipation und den UserNutzen zu einem kompatiblen und sich gegenseitig unterstützenden Element zu gestalten. Mit anderen Worten – ohne einen UserNutzen aus der Beteiligung wird es keine nennenswerte Userbeteiligung geben.

Ansätze für die Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten entwickeln wir analog dem Vorgehen bei der Entwicklung von **Motivationsansätzen**. Wir stellen die **Interessen und Wünsche der User** in den Mittelpunkt und suchen dort nach Möglichkeiten mit Hilfe von Beteiligungsmöglichkeiten zu einem **Erfolgserlebnis** für die User beizutragen. Wenn wir dafür geeignete Interessen und Wünsche gefunden haben und mögliche Erfolgserlebnisse daraus abgeleitet haben, prüfen wir die **soziale Qualität der Erfolgserlebnisse**. Getreu dem Motto das geteilte Freude doppelte Freude ist, prüfen wir ob und wie wir unseren Beteiligungsmöglichkeiten und dem daraus resultierende Erfolgserlebnis eine soziale Qualität geben, sie also teilbar und für die sozialen Netzwerke der User möglichst dauerhaft erkennbar machen können.

Ein kleines Beispiel hilft die Unterschiede in der Gestaltung und Wirkung von Partizipationsmöglichkeiten zu verdeutlichen.

Die klassische Social Media Marketing Schiene: Ein Unternehmen vertreibt Wohnmobile und fordert die User mit dem Unternehmen vernetzten User – meist Kunden – auf ihre Lieblingsbilder aus ihrem Urlaub einzusenden. Die besten Einsendungen werden mit Preisen honoriert.

Etwas mehr Motivation und Social Media: Das Unternehmen überlässt die Auswahl der besten Bilder den Usern und erleichtert die Verbreitung der hochgeladenen Bilder in die sozialen Netzwerke mit der Aufforderung für diese Bilder zu stimmen direkt beim hochladen. Damit wird die Aktion verbreitet und erschließt die sozialen Netzwerke verbundener Social Media User. Die Aktion bekommt eine andere Reichweite und auch Bedeutung für die teilnehmenden User, weil diese für ihre hochgeladenen Bilder aus dem Freundeskreis Anerkennung erhalten können.

Von der Aktion in Social Media zu mehr Social Media: Das Unternehmen verbindet die Aktion mit der Einrichtung von einfachen Profilen und einem Motivationssystem – zum Abstimmen über die Bilder – und führt die Aktion in eine dauerhafte Struktur. User können Bilder dauerhaft hochladen und man kann die Bilder von anderen Usern abonnieren. Möglichst in den Stream des eigenen Social Network Profil.

Auf dem Weg zur Social Media Championsleague: Das Unternehmen nutzt ein Taggingssystem und macht damit Inhalte automatisiert verschließbar. Die User taggen ihre Bilder und es werden Gemeinsamkeiten sichtbar über die man Bilder zu Sammlungen zusammenstellen kann, die gesteigerten Unterhaltungswert haben (Aktivität) und über die man User mit gleichen Tags zusammenführen und vernetzen kann – das sorgt für Useraktivität und Vernetzung. Kommunikations-, Informations-, Abonnementsfunktionen und die Anbindung an externe Social Network Plattformen lassen ein Social Media Angebot entstehen, das eine dauerhaftes und permanent wirksames Social Media Angebot ist – in Form einer Community mit entsprechendem Community Management.

Social Media Champion plus: Wir haben in den vorigen Varianten zuletzt eine Community von Wohnmobilmfans unseres Unternehmens aufgebaut und aktiv gehalten. Jetzt könnten wir einen weiteren Schritt gehen und diese – auf die eigenen Wohnmobile fokussierte – Gemeinschaft öffnen – für Wohnmobilmfans anderer Anbieter, potenzielle WoMoFans, Neu- und Wiedereinsteiger. Mit ergänzten Profilen, die den eigenen Präferenzen der Social Media User dienen und über die sich die User noch weiter verbinden können. Damit haben wir eine wichtige Informationsquellen für konkreten Bedarf wie an Erfahrungen und Wünschen – sowohl aus dem eigenen Angebot als auch aus dem Wettbewerb. Und wir haben den direkten Zugriff auf die Marktpotenziale der Wettbewerber aufgebaut. Je länger und intensiver wir dies ungestört tun können, desto stärker binden wir die WoMo Nutzer auch der Wettbewerber an unsere Plattform. Das dies entsprechend konzeptionell, kommunikativ und funktional gestaltet werden muss ist selbstverständlich. Und auch nicht ganz trivial.

Social Media Wirkung durch Netzwerkeffekte

Netzwerkeffekte sind sehr wirksame Elemente in Social Media. Sie ermöglichen z. B. ein enormes und schnelles Wachstum von Social Media Angeboten. Wenn Sie jetzt an die Verbreitung von Videos denken, die „viral gehen“ ist das etwas ähnliches wie ein Netzwerkeffekt. Dieses Phänomen basiert auf dem vorhanden sein von Netzwerken, die eine schnelle Verbreitung von Inhalten durch Weiterempfehlung ermöglichen. Der Netzwerkeffekt sorgt dafür das ein UserNutzen mit der Anzahl der User, die das Netzwerk nutzen, mit wächst. Je mehr User desto größer der UserNutzen.

Praktisches Beispiel: die Social Network Plattformen (wie z. B. Facebook) zeigten anhand ihres Wachstums sehr deutlich, wie der Netzwerkeffekt funktioniert. Wenn sich führende Personen eines sozialen Netzwerks (Freundeskreis) für eine bestimmte Plattform entschieden haben und auch dort aktiv sind, ziehen sie Schritt für Schritt diejenigen User mit sich, die sich an diesen Personen orientieren. Damit migriert Schritt für Schritt mehr oder weniger der gesamte Freundeskreis zu dieser Plattform.

Früher genutzte Plattformen werden inaktiv und verschwinden. Der Netzwerkeffekt geht nun mal in beide Richtungen.

Unternehmen können – sofern sie keine erfolgreiche Social Network Plattform betreiben – keinen direkten Netzwerkeffekt selbst Art gestalten. Ihre Wirkung in Social Media ist trotzdem abhängig von der Qualität der Social Network Plattform und dessen Netzwerkeffekt. Wird der Netzwerkeffekt der Social Network Plattform negativ wird damit auch die Reichweite des / der Unternehmen in dieser Plattform gefährdet. Was Unternehmen machen können, um von Netzwerkeffekten zu profitieren ist ihre Social Media Angebote an die sozialen Netzwerke der User

anzubinden, also das Posten eines Inhaltes im Social Media Angebot des Unternehmens mit einem Post im sozialen Netzwerk des Users zu verbinden. Das erfordert allerdings die Eignung des Inhalts im Unternehmensangebot für den Freundeskreis, ist also nicht automatisch gegeben. Die Contentstrategie des Unternehmens – inklusive von user generated content muss entsprechend „sozial“ – in die Freundeskreise hinein tauglich und mit einem UserNutzen für den Freundeskreis verbunden werden. Anspruchsvoll aber nicht unmöglich.

Aus den Inhalten von Usern des Social Media Angebots des Unternehmens mit den Social Networks kann darüber hinaus eine systematische Erweiterung des Social Networks – auf der externen Plattform wie z. B. Facebook – oder auf einer eigenen Community Plattform – entwickelt werden.

Social Media Wirkung und Social Media Nutzungsformate

Social Media Wirkung in Social Networks: In Social Networks haben wir es mit Information, Kommunikation, Partizipation, Motivation, UserNutzen, einem sozialen Kontext und einem Netzwerkeffekt zu tun.

Social Media Wirkung in Audiences: Primär wirken Audiences über Information. Der UserNutzen einer Audience ist die Information. Mit Informationen via Audience erreichen wir den Empfänger, der die Nachrichtenquelle abonniert hat. Eine darüber hinaus gehende Wirkung kann durch die Empfehlung von Inhalten durch die Weiterempfehlung von Inhalten entstehen. Partizipation findet in Audiences vor allem über die klassischen Funktionen des liken, kommentieren und teilen statt. User generated content wäre eine über diese Ebene hinaus gehende Form der Partizipation in einer Audience. Dafür muss die Audience allerdings für ugc geöffnet werden. Ein Netzwerkeffekt ist in Audiences sehr selten.

Social Media Wirkung in Communitys: Communitys wirken durch Partizipation, Kommunikation, Information, ihren sozialen Kontext, tragen selbst zur Motivation bei (sofern diese Funktionen ausreichend berücksichtigt sind). Netzwerkeffekte sind für Communitys möglich.

Veränderung und Zerstörung von Geschäftsmodellen durch Social Media

Die Veränderung und Zerstörung bestehender Geschäftsmodelle durch Social Media findet vor unseren Augen statt, auch wenn wir sie derzeit eher als Ausnahmesituation denn als permanente reale Bedrohung verstehen.

Damit Social Media diese Wirkung auf Geschäftsmodelle haben kann, benötigt es ein entsprechendes Social Media **Leistungspotenzial und ein Angebot** in Social Media das diese Wirkung auslöst. Ohne dieses Angebot wirkt sich ein vorhandenes Veränderungs- oder Zerstörungspotenzial nicht aus. Wenn wir derzeit wenig an Veränderungspotenzialen und an der Zerstörung von Geschäftsmodellen durch Social Media wahrnehmen liegt dies nicht zuletzt an einem Mangel an Social Media Angeboten, die diese Wirkung entfalten können.

Beispiele für die Zerstörung von Geschäftsmodellen als Ganzes durch Social Media

Wikipedia kennen wir möglicher Weise aus der täglichen Nutzung des Internets. Wikis sind Kinder von Social Media. Ihre Inhalte werden von Social Media Usern erarbeitet.

Die **zerstörerische Wirkung** von Wikipedia auf das Geschäftsmodell der Enzyklopädien ist einfach nachzuvollziehen. Die User müssen keine teuren Bücher oder Abos erwerben um Wissen nachzuschlagen und können stattdessen Wikipedia nutzen. Die Plattform Wikipedia finanziert sich aus Spenden und basiert weitestgehend auf der kostenlosen Mitarbeit von Social Media Usern. Diese wirtschaftliche Basis (Spenden und kostenlose Mitarbeit) ist mit konventionellen Geschäftsmodellen kaum zu schlagen.

Für Unternehmen stellt sich die Frage ob das Potenzial dieses "Wikipedia-Effekts" auch für ihr Geschäftsmodell insgesamt oder für Module ihres Geschäftsmodells relevant sind.

Veränderung und Zerstörung von Geschäftsmodellmodulen durch Social Media

Beispiele für die Veränderung eines Geschäftsmodells durch Social Media kennen wir über die **Bewertung von Leistungen** (als eigenständiges Geschäftsmodell durch Bewertungsportale oder als Funktion) aus verschiedenen Branchen wie Tourismus, Gastronomie, etc. etc. Diese Beispiele beschreiben die Auswirkung von Social Media auf das **Modul Wertangebote eines Geschäftsmodells**.

Das Modul **Kundenbeziehung** eines Geschäftsmodells kann durch Social Media **verändert** werden, weil mit Social Media umfassendere und intensivere Kundenbeziehungen möglich sind. Eine Form der Zerstörung der Kundenbeziehungen durch Social Media liegt in der Abschöpfung durch Social Media Angebote. Gelingt es einem (branchenfremden) Anbieter sich zwischen Unternehmen und Kunden zu positionieren stört oder zerstört er damit die bestehenden Kundenbeziehungen. Social Media beinhaltet aufgrund seines Leistungspotenzials und der relativ geringen Kosten dafür dieses Veränderungs- und Zerstörungspotenzial. In der Praxis können wir dafür leichter Ansatzpunkte für solche Potenziale finden, als uns möglicherweise bewußt ist. Sammelt ein Social Media Anbieter beispielsweise die Interessenten einer Sportart unter seinem Dach hat er das grundsätzliche Potenzial dafür sich zwischen Anbietern und Nachfragern zu etablieren. Auch wenn dieses Potenzial von den etablierten Social Media Giganten (noch) nicht umfassend genutzt wird, ist es doch deutlich vorhanden. Solange es diesen Anbietern genügt das Potenzial via Werbung zu vermarkten wirkt sich das ganze Veränderungs- oder Zerstörungspotenzial von Social Media nicht aus.

Voraussetzungen des Leistungspotenzials von Social Media

Damit Social Media in seinem ganzen Potenzial wirksam ist benötigen wir eine Reichweite, die aktiv ist. Also User die in Social Media auf unserem Social Media Angebot Zeit verbringen und sich in einer gewünschte Weise engagieren.

Damit dies geschieht - eine Reichweite entsteht und Aktivität vorhanden ist - benötigt es einen Nutzen für die User - und damit ist nicht der Nutzen aus der Unternehmensleistung gemeint.

Unternehmensleistung zuerst ist ein immer noch praktizierter Ansatz wenn Unternehmen Social Media nutzen. Das ist auf den ersten Blick verständlich, aber leider nicht zielführend für den Erfolg in Social Media.

Stellen wir die Unternehmensleistung in die erste Reihe unseres Social Media Auftritts oder stellen wir Social Media in unserer Website hinter die Unternehmensleistung funktioniert Social Media weniger gut. Die Konsequenz ist simpel - wir bekommen - jeweils durch Social Media - weniger Reichweite, weniger Engagement, weniger Markt, weniger Potenzial, weniger Umsatz, weniger Erfolg. Wenn Social Media für den Erfolg des Unternehmens bedeutungslos ist, schadet dieses Vorgehen nicht. Ansonsten ist es kontraproduktiv. Für Reichweite, Aktivität, Engagement, Markterschließung, Potenzial, Umsatz.

Aus diesen guten Gründen ist es in Social Media empfehlenswert die User nicht in die zweite Reihe zu stellen und daher auch nicht das Produkt und den Verkauf in den Mittelpunkt zu stellen.

Das Perspektivenproblem

Wir eilen durch Social Media um zu verkaufen. Um Reichweite aufzubauen, um Marketinginhalte zu verbreiten und möglichst viral gehen zu lassen. Allerdings finden immer weniger User ihre persönliche Erfüllung darin, unbezahlte Hilfskräfte einer ihnen unbekanntes Marketingabteilung eines Unternehmens zu werden, das sie nicht wirklich wertschätzt. Und deshalb funktioniert Social Media am Besten wenn wir Social Media machen, nicht Marketing und auch nicht Social Media Marketing.

Es gibt Gründe für Social Media Marketing zu machen, die alle darauf hinaus laufen, das alles andere - sprich Social Media - nicht funktioniert hat. Einmal weil man Social Media nicht verstanden hat, oder weil Social Media für das eigene Unternehmen nicht funktioniert. Beispielsweise weil die Produkte nicht geeignet sind oder weil das Unternehmen dafür nicht geeignet ist - Stichworte Unternehmenskultur oder Social Media Readyness.

Perspektivenwechsel

Verstehen Sie Social Media tatsächlich als den Markt. Die User darin ebenso. Professionalität beginnt mit

- einer Strategie, die dem Begriff gerecht wird und die Potenziale von Social Media und die
- der Wertigkeit der Arbeit in Social Media.
- Mitarbeitern, die die nötige Kompetenz haben oder erhalten und für ihre Arbeit geschätzt werden.
- Budgets, die dem Leistungspotenzial und der darauf basierenden Strategie gerecht werden.

Unternehmensziele für Social Media

Social Media kann eine bunte Palette von klassischen Unternehmenszielen unterstützen, die den folgenden Kategorien zu finden sind:

- **Markt** (z. B.)
 - Markterschließung und -aufbereitung
 - Marktbearbeitung
 - Marktsicherung
- **Wettbewerb** (z. B.)
 - Wettbewerbsfähigkeit
 - Wettbewerbsposition
- **Geschäftsmodell** (z. B.)
 - Unterstützung des Geschäftsmodells
 - Sicherung des Geschäftsmodells
 - Erweiterung, Aktualisierung oder Anpassung des bestehenden Geschäftsmodells

Unternehmensziele Markt für unsere Social Media Strategie

Unternehmensziele aus der Ebene des Marktes entnehmen wir einmal unserem Geschäftsmodell – z.B. über die Kundensegmente, die wir dort bearbeiten.

Zugleich analysieren wir unsere Märkte auf deren Social Media Affinität. Aus dieser Analyse können weitere mögliche Unternehmensziele für die Markterschließung, -bearbeitung, und -sicherung durch Social Media entstehen, z. B. wenn wir dabei zusätzliche Möglichkeiten für diesen Bereich erkennen und nutzen wollen.

Unternehmensziele Wettbewerb für unsere Social Media Strategie

Unternehmensziele für die Wettbewerbssituation / Wettbewerbsgestaltung als Aufgabe für unsere Social Media Strategie ergeben sich aus den generellen Unternehmenszielen – also wie das Unternehmen den Wettbewerb gestalten will.

Aus den Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens zur Wettbewerbsgestaltung mit Social Media können sich weitere Anforderung an die Social Media Strategie für die Gestaltung des Wettbewerbs ergeben sofern sich bei der Analyse der Social Media Handlungsoptionen des Unternehmens im Wettbewerb entsprechende Hinweise auf mögliche Wettbewerbsvorteile durch Social Media ergeben. Dies kann die Sicherung und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Social Media betreffen, wie die aktive Gestaltung der Wettbewerbsposition durch Social Media, z. B. durch den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

Unternehmensziele aus dem Geschäftsmodell für Social Media Strategie

Unternehmensziele aus dem Geschäftsmodell betreffen zum Beispiel die Kundensegmente, die durch Social Media bearbeitet werden, die Wertangebote, die mit Social Media unterstützt werden, die Nutzung von Social Media für Aufbau, Sicherung und Pflege von Kundenbeziehungen oder den Einsatz von Social Media zur Unterstützung der Kanäle des Geschäftsmodells. Darüber hinaus sind weitere Unternehmensziele aus dem Bereich der Kosten- und Erlösstrukturen, der Unterstützung von Schlüsselpartnern und Schlüsselaktivitäten möglich.

UnternehmensNutzen im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm

Definition des UnternehmensNutzen im pbsm

Der UnternehmensNutzen ist sowohl eine Ebene im Strategieprozess wie ein Strategiebestandteil.

- **Ebene UnternehmensNutzen:** als Bestandteil des Strategieprozesses definieren wir einen oder mehrere UnternehmensNutzen, den das Unternehmen mit seiner Strategie in Social Media erreichen will. Wir definieren mögliche Nutzen für die Strategieentwicklung.
- **Strategiebestandteil UnternehmensNutzen:** als Strategiebestandteil enthält der UnternehmensNutzen den konkreten Nutzen, den das Unternehmen mittels seiner Social Media Strategie erreichen will und beschreibt wie dieser Nutzen erreicht werden soll. Wir halten fest welcher Nutzen in einer Strategie angestrebt wird und wie er erreicht wird.

Bedeutung und Rolle im potenzialbasierten Strategiemodell

Im **Prozessmodul UnternehmensNutzen** bringen wir den für das Unternehmen erzielbaren UnternehmensNutzen in den Strategieprozess ein. Quelle des individuell möglichen UnternehmensNutzen aus dem Leistungspotenzial von Social Media ist die Analyse des Geschäftsmodell und der Unternehmensziele.

Im **Strategieprozess** definieren wir über unsere Strategie welchen (der möglichen UnternehmensNutzen) wir in dieser Strategie realisieren wollen.

Bedeutung Prozessmodul UnternehmensNutzen: Das Prozessmodul UnternehmensNutzen beinhaltet alle Möglichkeiten des Unternehmens durch Social Media in seinem Markt. Es bringt also in einem ersten Schritt alle möglichen Nutzen aus Social Media in den Strategieprozess ein und sichert die Nutzenorientierung dieses Prozesses.

Im Verlauf des Strategieprozesses legen wir uns dann auf die einzelnen UnternehmensNutzen aus unserer Social Media Strategie fest. Im Strategieprozess wird also deutlich, was insgesamt an Nutzen für das Unternehmen möglich ist und was davon für das Unternehmen in der Strategie angestrebt wird.

Bedeutung Strategiebestandteil UnternehmensNutzen: der Strategiebestandteil beinhaltet den UnternehmensNutzen der mit der Strategie erzielt werden soll. Er beschreibt den UnternehmensNutzen und die Maßnahmen mit denen dieser Nutzen erzielt werden soll. Das sichert die Umsetzung der Strategie und hier insbesondere den Nutzen aus der umgesetzten Strategie für das Unternehmen. Zugleich sichert der Strategiebestandteil UnternehmensNutzen bei einer konsequenten Umsetzung auch die strikte Nutzenorientierung der Social Media Aktivitäten.

- **Beziehungsaufbau:** Wir bauen Beziehungen zu Social Media Usern auf. Dabei kann es sich um komplett neue Beziehungen handeln oder Beziehungen, die über Social Media vertieft werden.
- **Veränderungen:** wir verändern Märkte und Beziehungen in dem wir Wissen der Social Media User verändern, deren Einstellungen und Bewertungen (von Leistungen und Unternehmen) oder deren Bedürfnisse beeinflussen.
- **Wissen:** Wir schaffen Wissen für das Unternehmen. Zum Beispiel über die Bedürfnisse und Einstellungen von Social Media Usern oder über Feedback zu Leistungen, Produkten und Unternehmens. Wissen das wir in unseren Leistungen verarbeiten oder zum Absatz unserer Produkte nutzen.
- **Beteiligung:** wir nutzen die Wirkung von Beteiligung von Social Media Usern, z. B. bei der Weitergabe von Inhalten, bei der Gewinnung von Wissen, bei der Marktbearbeitung oder in Unternehmensprozessen. Damit erhöhen wir zugleich unsere Unternehmensressourcen in und für Social Media und verändern die Gleichgewichte eines Marktes.

Beispiele für den UnternehmensNutzen aus dem Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen

Durch Social Media können Unternehmen

- **Wissen verbreiten:** Social Media User Wissen vermitteln und über Wissen auf deren Einschätzungen, Haltungen, Bedürfnisse und letztendlich deren Verhalten einwirken.
- **Wissen sammeln:** Unternehmen generieren Wissen über die Einschätzungen, Haltungen, Bedürfnisse und das Verhalten von Social Media Usern.
- **Beziehungen aufbauen:** Unternehmen können eigene Beziehungen zu Social Media Usern aufbauen sowie Beziehungen zwischen Social Media Usern generieren und beides nutzen um - über Wissen und dessen Kommunikation auf Verhalten einzuwirken. Dabei sollten wir berücksichtigen, dass Beziehungen primär eine Ebene zwischen Menschen darstellen. Beziehungen von Menschen zu Organisationen sind durch die fehlende "Menschlichkeit" auf der Seite der Organisation in ihrer Natur eingeschränkt. Emotionen zwischen Menschen sind in aller Regel vielschichtiger und intensiver als zwischen Mensch und Organisation, auch wenn wir in Einzelfällen in dieser Art von Beziehung eine hohe Intensität erkennen (fanatische Fans sind dafür ein Beispiel).
- **Verhalten verändern:** aus der Veränderung von Einstellungen, Haltungen und Bewertungen kann verändertes Verhalten resultieren. Positives Feedback zu Leistungen aus dem Social Media Umfeld eines Users kann diesen beispielsweise zu einem Interessenten machen. Ein weiteres, nicht weniger wertvolles Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen liegt in der Aktivierung von Usern. Wir kennen diese Aktivierung beispielsweise über Inhalte die aktiv weiter gegeben werden (viral gehen) aber nicht zuletzt auch in einem umfassenderen Engagement von Social Media Usern beispielsweise der Betreuung von Userfragen innerhalb von Foren zu Themen rund um Produkte und Leistungen, aus den Beiträgen von Usern zu Communitys oder aus der Mitwirkung von Usern in Unternehmensleistungen. Wikipedia ist ein bekanntes Beispiel für eine Leistung die überwiegend von Social Media Usern erbracht wird. Youtube, Facebook, Twitter sind Beispiel von sehr erfolgreichen auf Social Media basierten Unternehmen, deren Leistung weit überwiegend auf die Mitwirkung von Usern angewiesen ist.
- **Märkte erreichen und bearbeiten:** Social Media bietet den Unternehmen die Möglichkeit eigene Social Media Kanäle zu etablieren oder bestehende Social Media Kanäle zu nutzen um damit Märkte zu erreichen und zu bearbeiten. D. h. ein tatsächlich eigener Social Media Kanal zur Marktbearbeitung ist ein UnternehmensNutzen an sich. Ein fremder Social Media Kanal den wir zur Marktbearbeitung nutzen können, ist ebenfalls ein UnternehmensNutzen, allerdings ein eingeschränkter, weil der Social Media Kanal letztlich nicht gestaltbar ist, der Leistungsumfang des Kanals nicht in unserer Hand liegt und die Abhängigkeit der Unternehmens erhöht wird. In diese Kategorie gehören auch die Generierung von Interessenten oder die Kundenbindung.

Nachfolgend einige Erklärungen zu diesem Leistungspotenzial von Social Media für Unternehmen.

Beispiel Beziehungsaufbau

Ziel ist der Aufbau oder die Vertiefung von Beziehungen via Social Media, also zu Social Media Usern. Dabei kann es sich um Kunden handeln zu denen die Beziehung via Social Media vertieft werden soll oder um Social Media Usern, mit denen bislang keine Beziehung bestand und die als Kunden gewonnen werden sollen.

funktionsbasiert: nutzen wir aus einer funktionsbasierten Perspektive Social Media für den Aufbau von Beziehungen, generieren wir z. B. Beziehungen zu Social Media Usern um daraus Leads / Interessenten zu gewinnen, oder um die Beziehungen zu bestehenden Kunden zu intensivieren. Der Aufbau bzw. die Vertiefung von Beziehungen dient einer Unternehmensfunktion.

potenzialsbasiert: bauen wir aus einer potenzialbasierten Perspektive neue Beziehungen in Märkte auf, dient dies dem primären Aufbau künftig zu nutzender Marktpotenziale. Diese Potenziale können für bestehende Produkte / Leistungen genutzt werden oder dazu dienen neue Produkte / Leistungen zu vermarkten. Das entscheidende Element ist die Orientierung am Potenzial der Beziehungen, nicht an bestehenden Leistungen / Produkten.

Beispiel Veränderungen

Das Unternehmen nutzt Social Media um bestehende Einstellungen, Meinungen von Usern zu beeinflussen, Wissen zu etablieren oder Feedback zu Leistungen und Produkten zu erhalten.

- **situativ:** Das Unternehmen nutzt z. B. bestehende Reichweiten und Social Media Beziehungen und fordert Social Media User dazu auf, Feedback zu bestimmten Produkten / Leistungen zu geben.
- **permanent:** Das Unternehmen bietet einen festen Kanal für Feedback zu seinen Produkten und Leistungen an.

Beispiel Generierung von Marktwissen durch Social Media

Das Unternehmen verbessert seine Kenntnis über relevante Bedürfnisse und Einstellungen von Social Media Usern.

- **situativ:** das Unternehmen nutzt bestehende Social Media Kanäle und führt zeitlich begrenzte Umfragen durch.
- **permanent:** das Unternehmen nutzt eigene Kanäle für permanente Marktforschung und Marketing Research und setzt dafür entsprechenden Content (Inhalte zu den Themen, Befragungen, etc.) ein.

Beispiel Nutzung von Social Media für User-Beteiligung

- **situativ:** das Unternehmen setzt Content ein, der auf die Weitergabe in die sozialen Netzwerke der Social Media User optimiert ist (inhaltlich, Nutzenstiftung).
- **permanent:** das Unternehmen bietet Social Media Usern dauerhaftere Formen der Mitwirkung und Mitgestaltung – z. B. im Rahmen von User Support / Kundensupport.

UnternehmensNutzen und Themen / Themenbereiche

Der Zusammenhang: wir definieren den UnternehmensNutzen für Themen und Themenbereiche. Damit erkennen wir, was wir in einem Thema für einen oder mehrere UnternehmensNutzen erzielen können. Damit wird die wirtschaftliche Bedeutung des jeweiligen Themas klar. In dem wir für jedes relevante Thema den möglichen UnternehmensNutzen und die Wettbewerbssituation und deren Anforderungen erkennen, stehen Nutzen und die dafür erforderlichen Inhalte in Social Media direkt gegenüber. Wenn wir einen bestimmten UnternehmensNutzen in einem besonders relevanten Thema erzielen wollen, müssen wir entsprechende Inhalte in unserer Social Media Strategie nutzen.

Der Weg dorthin: damit ein UnternehmensNutzen durch Social Media eintreten kann, muss Social Media entsprechende Wirkung erzielen. Das klingt trivial ist es aber nicht. Damit wir mit Social Media Wirkung erzielen benötigen wir Aufmerksamkeit und Reichweite. D. h. wir müssen User in Social Media erreichen können, um eine Wirkung zu erzielen die sich als UnternehmensNutzen für das Geschäftsmodell / spezifische Unternehmensziele auszahlt.

Social Media User erreichen wir über Themen und Themenbereiche. Das bedeutet, das wir um unseren gewünschten UnternehmensNutzen zu erzielen in den entsprechenden Themen möglichst dauerhafte Aufmerksamkeit - sprich Reichweite - erzielen und einsetzen müssen.

Damit wir dauerhaft Aufmerksamkeit erreichen und erhalten müssen wir für die Social Media User in den jeweiligen Themen als Quelle oder Instanz relevant, wichtig oder besser noch führend werden. In digitalen Geschäftsmodellen - und damit auch im Wettbewerb um Aufmerksamkeit in Social Media entfällt der Löwenanteil an Aufmerksamkeit an denjenigen der die führende Position im Wettbewerb in einem Thema inne hat. Jenseits der führenden Position im Wettbewerb teilen sich die verbleibenden Anbieter den mehr oder weniger großen Rest an verbliebener Aufmerksamkeit.

Um unseren UnternehmensNutzen in Social Media zu erzielen müssen wir möglichst die führende Wettbewerbsposition in den jeweiligen Themen erreichen.

Wettbewerbspositionen im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm

Definition von Wettbewerbspositionen

Wettbewerbspositionen sind die Themen und Themenbereichen in einer Social Media Strategie die für den Erfolg der Strategie entscheidend sind. D. h. die Social Media Strategie muss sich in diesen Positionen im Wettbewerb durchsetzen, damit die Strategie im gewünschten Umfang erfolgreich ist. In den Wettbewerbspositionen tragen wir den Wettbewerb über **Inhalte** und **Strukturen** aus.

Erklärung: Inhalte kennen wir als Content zur Genüge. Agieren wir in Social Media mit einer Audience - als Organisationsform / Social Media Nutzungsformat für Inhalte - müssen wir versuchen

- für alle **Themen der Audience** an sich (das wäre die führende Wettbewerbsposition für die Audience
- für **spezifische Themen in der Audience** - das wäre die führende Wettbewerbsposition für ein Thema

zu erreichen. In jedem Fall also die führende Informationsquelle der User / von Usern zu werden. Das gleiche gilt übertragen für die Community.

Beispiel: Wir verkaufen Produkte für die Hautpflege. Für die potenziellen Nutzer unserer Produkte sind bestimmte Themen besonders wichtig - und in Social Media relevant (Social Media Affinität). Die Wettbewerbsposition wäre hier die der führenden oder eine der führenden Quellen für Information und Austausch zu diesen Themen zu sein.

Beispiel für den praktischer Nutzen: Social Media User informieren sich auf unserer Social Media Präsenz über die für sie relevanten Themen und tauschen sich dort auch aus. Wir erhalten Informationen darüber was die User an Probleme haben, was ihnen wichtig ist und welchen Bedarf sie haben. Wir können direkt an der Kommunikation teilhaben und bei entsprechender Gestaltung der Social Media Strategie auch mit den Usern Kundenbeziehungen aufbauen. Wir erreichen über diese Wettbewerbsposition sowohl eigene Kunden, potenzielle Kunden / Interessenten und Wettbewerbskunden. Hinweis: die Anzahl der Anbieter und Produkte kann sehr viel höher sein, als die Anzahl möglicher Wettbewerbspositionen. User tendieren dazu sich auf wenige - relevante - Informations - und Austauschquellen zu fokussieren. Daraus resultiert der Wettbewerb vieler um wenige Wettbewerbspositionen.

Definition von Wettbewerbspositionen im Strategieprozess

Mögliche Wettbewerbspositionen ergeben sich aus den Social Media Handlungsoptionen, den darin möglichem UnternehmensNutzen und der Wettbewerbssituation.

Wir definieren im Laufe der Strategieentwicklung die Social Media Handlungsoptionen in den Themen / Themenbereichen (unseres Geschäftsmodells inklusive seiner Märkte und unserer Unternehmensziele). Aus dem mit diesen Handlungsoptionen möglichen UnternehmensNutzen (den wir anstreben wollen) ergeben sich die Wettbewerbspositionen die wir erreichen sollten, um diese UnternehmensNutzen auch zu realisieren. Ob und wie wir diese Wettbewerbspositionen erreichen können, hängt nicht zuletzt von der Wettbewerbssituation der jeweiligen Handlungsoptionen ab. Diese Arbeitsschritte sind Teil der Strategiedefinition.

Unterscheidung Wettbewerbsposition und Wettbewerbsvorteil

Die Wettbewerbsposition begründet den Wettbewerbsvorteil. Mit Inhalten und Strukturen nehmen wir eine Position im Wettbewerb ein, aus der ein Wettbewerbsvorteil resultieren kann. Wir können eine vorteilhafte Wettbewerbsposition erreicht haben, aber es versäumen, daraus entsprechende Vorteile zu ziehen.

Beispiele

- Nutzungsformate: wir haben erfolgreich eine Community in einem Wettbewerb etabliert, der bislang auf der Ebene der Audiences ausgetragen werden. Wenn wir es versäumen, die User in diesem Wettbewerb systematisch zu aktivieren, haben wir einen Wettbewerbsvorteil nicht genutzt.
- **UserNutzen:** unser UserNutzen ist sozialer und ermöglicht einen Netzwerkeffekt, kann damit einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den UserNutzen von Wettbewerbern ohne diese Qualität ermöglichen. Wir haben über diesen UserNutzen eine wertvolle Wettbewerbsposition. Erkennen wir dessen Potenzial nicht bzw. nutzen wir es nicht, entgeht uns eine möglicherweise entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm beziehen sich Wettbewerbspositionen immer auf Themenbereiche.

Erklärung: als Untergliederung von Märkten sind Themenbereiche für die Bewertung von Markt- und Wettbewerbssituationen und die darauf aufbauende Strategieentwicklung eine präzisere und nützlichere Arbeitsebene als komplette Märkte. Durch die Kenntnis der Wettbewerbspositionen in den einzelnen Themenbereichen können wir Chancen und Risiken und hier insbesondere die Schwächen der Wettbewerber wie die offenen Potenziale sehr viel deutlicher erkennen und in unserer Strategieentwicklung berücksichtigen.

Arten von Wettbewerbspositionen

Wir unterscheiden Wettbewerbspositionen danach, wie verfügbar oder zugänglich sie für unser Unternehmen sind.

- **offene Wettbewerbspositionen:** Wettbewerbspositionen sind offen, wenn kein Wettbewerber diese Position belegt hat. D. h. wir können diese Position nutzen ohne auf einen Wettbewerb zu treffen.
- **sicherbare Wettbewerbspositionen:** Wettbewerbspositionen sind sicherbar, wenn sie zwar von Wettbewerbern genutzt, aber aufgrund von deren Nutzung von uns mit ausreichender Wahrscheinlichkeit so weit gesichert und gehalten werden können, das wir der **bestimmende Anbieter** innerhalb des Themenbereichs werden und bleiben können. Dies ist am ehesten möglich wenn unsere Strategie strukturelle Wettbewerbsvorteile ermöglicht.

- **erreichbare Wettbewerbspositionen:** erreichbare Wettbewerbspositionen werden von Wettbewerbern genutzt, sind aber für uns erreichbar. D. h. wir können diese Position ebenfalls nutzen **und** damit relevant Wirkung zu unserem Nutzen erzielen. Voraussetzung dafür ist das wir entsprechende Inhalte in unserer Social Media Strategie einsetzen können, die uns den Zugang zu dieser Wettbewerbsposition ermöglichen.
- **besetzte Wettbewerbspositionen:** Wettbewerbspositionen gelten dann als besetzt, wenn es uns nicht möglich ist, diese Position für unsere Zwecke so zu nutzen das wir damit eine nennenswerte Wirkung mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand erzielen.

Erklärungen Wettbewerbspositionen

Besetzte Wettbewerbsposition: Wenn eine Wettbewerbsposition von einem Aufmerksamkeits- oder Leistungswettbewerber so umfassend belegt ist, das er als Quelle oder Anbieter für uns weder strukturell - über die Ebene der Social Media Nutzungsformate - noch inhaltlich - über die Ebene Social Media Wirkung - mit einer seriösen Chance auf Erfolg angreifbar ist, gehen wir von einer besetzten Wettbewerbsposition aus.

Erreichbare Wettbewerbspositionen: wir können uns in dieser Wettbewerbsposition ebenfalls so weit etablieren, das wir darin eine für unsere Strategie ausreichende Wirkung erzielen können. Das bedeutet, wir werden in diesem Themenfeld mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht der führende Anbieter werden, aber wir werden so weit wahrgenommen, das wir damit genügend Wirkung erzielen.

Sicherbare Wettbewerbspositionen: wir können uns in dieser Wettbewerbsposition gegenüber anderen Wettbewerbern so weit durchsetzen, das wir in diesem Themenbereich der bestimmende Anbieter werden und auch bleiben können. In aller Regel bedarf es dafür nicht nur eigener Kompetenz, ausreichender Ressourcen sondern in gleichem Maß auch Defizite und Schwächen der Wettbewerber um diese Wettbewerbsposition.

Nutzen von Wettbewerbspositionen in der Strategieentwicklung

Wir nutzen Wettbewerbspositionen in der Strategieentwicklung um die Wettbewerbsfähigkeit einer Strategie zu entwickeln, erkennbar zu machen bzw. die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie zu sichern.

Anhand der Wettbewerbspositionen erkennen wir ob wir in einem bestimmten Thema / einem Themenbereich die Chance auf einen erfolgreiche Nutzung durch Social Media haben.

Die Wettbewerbssituation in einer Wettbewerbsposition zeigt uns welchen Wettbewerb wir zu unserem Vorteil gestalten können müssen. D. h. sie gibt uns vor, was unsere Strategie in diesem Bereich leisten muss.

Wettbewerbspositionen im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm

Wettbewerbspositionen finden sich in

- **Social Media Nutzungsformaten:** wenn wir ein Social Media Nutzungsformat erfolgreich einsetzen das vom Wettbewerb nicht oder nicht kurzfristig nachvollzogen werden kann, das aber auch vom Wettbewerb nicht ignoriert werden kann, verfügen wir über eine Wettbewerbsposition, die zu einen Wettbewerbsvorteil ermöglicht.
- **UserNutzen:** UserNutzen, die attraktiver, in ihrer Nutzenstiftung sozialer oder gar mit einem Netzwerkeffekt versehen sind.
- **Partizipation:** Partizipationsangebote gegenüber Wettbewerbern, die keine attraktiven Beteiligungsangebote einsetzen oder Partizipationsangebote mit Netzwerkeffekt oder wertvollen, strukturell begründeten Zusatznutzen.
- **Motivation:** überzeugendere Motivationsmethoden, Motivationsstrukturen, die sozialer begründet und aktivierender sind
- **Social Media Kanäle:** Social Media Kanäle, die Leistungen ermöglichen, die von Wettbewerbern aufgrund der Leistungsstruktur von dessen Kanälen nicht geleistet werden können, bzw. in den Funktionen Kommunikation oder Selbstdarstellung.

Wettbewerbspositionen von Nutzungsformaten

Unsere Social Media Nutzungsformate stehen in einer strukturellen Wettbewerb untereinander und gegenüber anderen Nutzungsformaten.

Die Wettbewerbspositionen der einzelnen Social Media Nutzungsformate sind die Inhalte und Strukturen der Nutzungsformate, die erfolgsrelevant sind.

Beispiele Audience

- **selektive Inhalte:** die Möglichkeit die User selektiv mit Inhalten zu versorgen, ist eine Wettbewerbsposition. Können wir dies leisten, ist unsere Audience für User strukturell attraktiver weil nützlicher. Die Möglichkeit selektiver Inhalte wird zur Wettbewerbsposition, wenn sie ein für die User relevante Leistung darstellt, weil wir damit den Wettbewerb gestalten können.
- **direktes Feedback** durch User: ermöglichen wir Usern über Feedback Einfluß auf die Inhalte der Audience zu nehmen, kann unsere Audience stärker an den Interessen der User ausgerichtet werden. Das kann ein erfolgsrelevantes Element unser Audience werden, wenn diese Möglichkeit bei unseren Wettbewerber nicht besteht und für die User relevant ist.
- **Weitergabe:** ist die Weitergabe von Inhalten für User einfach und selektiv möglich, ist dies ein erfolgsrelevanter Bestandteil unserer Audience. Diese Möglichkeit wird zu einer Wettbewerbsposition wenn sie für die User relevant ist und kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden, wenn wir hier die bessere Weitergabe ermöglichen.

Beispiele Community

- **Aktive Vernetzung:** ist die Vernetzung für User der Community relevant - was meist der Fall ist - können wir über Art und Umfang der Vernetzung von Usern unserer Community den Wettbewerb gestalten.
- **Profile:** je wichtiger Profile für die User der Community sind, desto besser können wir den Wettbewerb über die angebotenen Profile gestalten. Die Qualität und Struktur unserer Profile wird damit zu einer Wettbewerbsposition.

Wettbewerbspositionen und Social Media Wirkung

Der **UserNutzen** unserer Social Media Strategie steht im Wettbewerb mit dem UserNutzen, der von anderen Social Media Angeboten ermöglicht wird. Ist ein Usernutzen für die User relevant für die Wahl eines Social Media Angebots, handelt es sich um eine Wettbewerbsposition. Je wichtiger ein konkreter UserNutzen - bzw eine Art von Usernutzen - für die User ist, desto stärker / sicherer muss unsere Wettbewerbsposition bei diesem Usernutzen sein. Der direkte Vergleich der UserNutzen - sowohl mit Leistungswettbewerbern als auch mit Themenwettbewerbern - zeigt die Stärke unserer Wettbewerbsposition.

- Die Relevanz des UserNutzens für die Benutzung unseres Social Media Angebots macht den UserNutzen zur Wettbewerbsposition.
- Die Attraktivität des konkreten UserNutzens im Vergleich definiert die Stärke unserer Wettbewerbsposition.

Der UserNutzen ist per se ein besonders erfolgsrelevanter Strategiebestandteil in dem wir uns kaum eine schwache Wettbewerbsposition leisten können.

Wettbewerbspositionen im digitalen Umfeld

Social Media findet in einem digitalen Umfeld statt. Das hat auch Auswirkungen für Wettbewerbspositionen. Die Anzahl möglicher Wettbewerbspositionen wird beispielsweise über die Anzahl möglicher Nutzungsformate beeinflusst: wenn beispielsweise nur eine sehr begrenzte Anzahl von Communitys für Themen oder Themenbereiche möglich ist, was im digitalen Umfeld eher der Fall ist, werden diese zu Wettbewerbspositionen. Mit der Konsequenz, das es für den Erfolg einer Strategie relevant ist, ob eine solche Wettbewerbsposition - also eine entsprechende Community - für das Unternehmen realisierbar ist oder eben aufgrund der Wettbewerbssituation nicht mehr realisierbar ist.

Wettbewerbspositionen und Strategieentwicklung

Wir prüfen alle Strategiebestandteile im Vergleich mit dem Angebot von Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerbern auf die Attraktivität unserer Angebote (Wettbewerbspositionen) im Vergleich mit dem Wettbewerbsangebot. Finden wir Schwachstellen sollten wir diese korrigieren, bevor wir damit im Markt Probleme bekommen.

Vom Social Media Leistungspotenzial zur Social Media Strategie – der Strategieprozess

Die Social Media Strategieentwicklung im potenzialbasierten Strategiemodell basiert auf dem Leistungspotenzial von Social Media mit dessen Hilfe die Informationsbasis für die Social Media Strategieentwicklung in Form der Social Media Handlungsoptionen über die

- Analyse der Themen des Geschäftsmodells mit ihren Prioritäten und der Social Media Affinität sowie der möglichen UnternehmensNutzen,
- Analyse der Wettbewerbssituation, der Anforderungen aus der Wettbewerbssituation an unsere Strategieinhalte (insbesondere über die Wettbewerbspositionen unserer Wettbewerber)

erarbeitet wird.

Anhand der Unternehmensziele für die Bereiche Markt, Wettbewerb und Geschäftsmodell (und gegebenenfalls auch Wachstumsrichtung) werden verschiedene Social Media Strategiealternativen erarbeitet und auf

- **Unternehmensnutzen:** den Grad der Unterstützung des Geschäftsmodells
- **Wettbewerbsfähigkeit:** Überprüfung der Inhalte unserer Strategiebestandteile und der Social Media Wirkung auf deren Wettbewerbsfähigkeit (Wettbewerbspositionen).
- die **Ressourcenanforderungen:** Definition der Anforderungen aus den Strategiebestandteilen an die Unternehmensressourcen und deren Realisierbarkeit.

überprüft.

Ansätze für Problemlösungen

- **Strategiebestandteile:** stellen wir Defizite bei der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Strategiebestandteile fest, müssen wir diese Strategiebestandteile noch einmal überarbeiten. Dabei sollten wir die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Strategiebestandteilen mit berücksichtigen. Lassen sich die Defizite einzelner oder mehrere Strategiebestandteile nicht ausgleichen, ist die Strategie komplett zu überarbeiten, bzw. die Strategiealternative aus der Entscheidung zu nehmen.
- **Ressourcen:** kann das Unternehmen die erforderlichen Ressourcen für einen Strategieentwurf nicht leisten (kurzfristig) ist entweder
 - die Strategie anzupassen - was zu einem geringeren Nutzen durch Social Media führt.
 - die Nutzung von Social Media Ressourcen als Ausgleich zu prüfen.
 - gegebenenfalls auch externe Ressourcen auszuweichen.

Praktischer Hinweis: Das Ressourcenproblem betrifft häufiger die zur Verfügung stehenden fachlichen Ressourcen für bestimmte Formen der Social Media Nutzung. Wenn wir im Unternehmen ausschließlich die Social Media Kompetenz für Audiences haben, ist die Nutzung von Communitys auf der Basis dieser Fachkompetenz ausgesprochen heikel.

Handlungsoptionen

Was dieses Kapitel enthält

Dieses Kapitel beschreibt die Bedeutung, Inhalte und Nutzung von Social Media Handlungsoptionen in der Strategieentwicklung

Ihr praktischer Nutzen

Social Media Handlungsoptionen sind die Basis der Strategieentwicklung. Sie zeigen auf, was für ein konkretes Geschäftsmodell an Nutzen möglich ist und welche Leistungen in Social Media in der jeweiligen Wettbewerbssituation erforderlich sind, um diesen konkreten Nutzen zu realisieren.

Auf der Basis der Handlungsoptionen leiten wir Strategieversionen ab und prüfen deren Qualität und Leistung.

Die Fähigkeit Social Media Handlungsoptionen zu definieren und zu bewerten ist eine Kernkompetenz in der Strategieentwicklung. Sie können damit konkrete Situationen bewerten und den Erfolg verschiedener Handlungsoptionen einschätzen.

Ihr Wettbewerbsvorteil Strategiekompetenz

Über die Handlungsoptionen gewinnen Sie den Überblick über den generellen Nutzen von Social Media für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens und die Anforderungen, die aufgrund der Wettbewerbssituation erfüllt werden müssten, um den einzelnen Nutzen auch realisieren zu können.

Sie können die Gesamtsituation und hier insbesondere den Nutzen von Social Media wie eine Landkarte lesen, analysieren und die einzelnen Möglichkeiten (Wege) dahin bewerten.

In diesem Abschnitt erhalten Sie einen Überblick über

- die **Definition** und **Bedeutung** von Social Media Handlungsoptionen, Social Media Affinität und der Themen und Themenbereiche.
- die **Prozesse** zur Ermittlung der Social Media Handlungsoptionen.
- die Bedeutung der unterschiedlichen strategischen **Perspektiven** aus und für die Sie Handlungsoptionen für Social Media ableiten.

Definitionen

- **Social Media Affinität** drückt die Eignung von Märkten, Bedürfnissen, Themen, Marken, Leistungen oder Problemen aus, auf Social Media zu reagieren oder sich damit beeinflussen zu lassen.
- **Social Media Handlungsoptionen** beschreiben die individuellen Möglichkeiten des Unternehmens Social Media in einem bestimmten Bereich einzusetzen, also die Gestaltungsmöglichkeiten in Social Media. Social Media Handlungsoptionen sind im potenzialbasierten Strategiemodell die Möglichkeiten, die in einem Thema / einem Themenbereich aufgrund dessen Social Media Affinität möglich und im Wettbewerb realisierbar sind.
- **Themen und Themenbereiche** sind im potenzialbasierten Strategiemodell **Inhalte und Strukturen**, die sich einem **gemeinsamen inhaltlichen Mittelpunkt** oder einem gemeinsamen **Obergriff** zuordnen lassen. Themen finden in unterschiedlichen Nutzungsformaten auf unterschiedliche Weise statt. In einer Audience sind Themen Bereiche zu denen wir Inhalte erstellen. In einer Community stehen Themen für die inhaltlich Ausrichtung der Gemeinschaft insgesamt oder von Teilen davon.
- **Strategische Perspektiven** beschreibt als Begriff den strategischen Blickwinkel aus dem Handlungsoptionen für Social Media abgeleitet werden. Also mit welcher strategischen Orientierung Social Media für das Unternehmens genutzt werden soll / genutzt wird.

Bedeutung Social Media Handlungsoptionen

Social Media Handlungsoptionen **haben eine zentrale Bedeutung im pbsm Strategieprozess.** Sie sind eine entscheidende Vorstufe und die inhaltliche Grundlage der Strategiedefinition. Wir entwickeln unsere Social Media Handlungsoptionen für die einzelnen Themen / Themenbereiche. Damit entwickeln wir eine Social Media Strategie, die Markt, Geschäftsmodell, Unternehmenszielen und Wettbewerbssituation präziser entspricht und die Chancen und Risiken von Social Media nicht zuletzt präziser aufzeigt. Was uns ermöglicht leistungsfähigere Social Media Strategien zu entwickeln.

Bedeutung Themen und Themenbereiche

Themen und Themenbereiche sind eine zentrale Struktur im pbsm Strategieprozess. Die Themen / Themenbereiche unserer Strategie beschreiben das Feld auf dem die Strategie agiert.

Wir strukturieren die Strategieentwicklung nach Themen / Themenbereichen, weil wir damit

- **Märkte feiner gliedern und präziser bearbeiten können.** Märkte sind in Social Media keine operable Einheiten, die wir gezielt ansprechen können. Über Themen können wir einzelne Bereiche von Märkten präziser adressieren. Eine höhere Präzision in der Ausrichtung der Strategie ermöglicht eine präzisere Wirkung und reduziert Kosten. Dies ist einer der **Wettbewerbsvorteile** und **Alleinstellungsmerkmale** des pbsm.
- ein **präziseres Bild** mit direkt nutzbaren Erkenntnissen für Märkte, Geschäftsmodell, Wettbewerb und Unternehmensziele erarbeiten. Wie nehmen die Realität in Social Media sehr viel umfassender und präziser wahr. Diese **Situational Awareness** ist ein **Wettbewerbsvorteil** weil damit entwickelte Strategien dieser Realität besser gerecht werden können.
- die Ansprüche aus Markt, Zielgruppen, Geschäftsmodell, Wettbewerb, Unternehmensziele und Wettbewerbssituation auf einer gemeinsamen Ebene zusammenfassen. Wir haben ein durchgängiges System das Social Media Leistungspotenzial, Geschäftsmodell, Märkte, Wettbewerb und Ziele in einer durchgängigen Dimension erfassbar und in Social Media anwendbar macht. Diese Durchgängigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil von pbsm.

Themen leiten wir aus dem Geschäftsmodell unseres Unternehmens und aus den Unternehmenszielen ab. Über die Themen aus Geschäftsmodell und Unternehmenszielen des Unternehmens decken wir

- Märkte (über die Kundensegmente),
- Unternehmensleistungen (über die Wertangebote)
- Kunden und Kundenbeziehungen (über Kundenbeziehungen / Wertangebote / Kundensegmente)
- Wettbewerbssituation (über die Wettbewerbssituation innerhalb der Themen)

ab. Themenbereiche sind Cluster aus Themen in einem sachlichen Zusammenhang.

	Leistungs-potential	Geschäftsmodell	Handlungsoptionen	Situational Awareness	Strategie und Strategiebestandteile
Themen	Wir erkennen welches Leistungspotenzial wir in welchen Themen einsetzen können.	Wir erkennen welche Themen für die Unterstützung des Erfolgs des Geschäftsmodells relevant sind.	Wir erkennen welche Social Media Handlungsoptionen wir in einem Thema haben	Wir erkennen was unsere Social Media Strategie in den relevanten Themen leisten muss um den Erfolg des Geschäftsmodells unterstützen zu können.	Unsere Strategie ist auf den Erfolg in den für das Geschäftsmodell entscheidenden Themen ausgerichtet und inhaltlich eingestellt.

Die Funktion der Themen in den einzelnen Modulen der Strategieentwicklung

Social Media Affinität

Social Media Affinität ist der Indikator der möglichen Wirkung, die wir in Social Media in einem Thema / einem Themenbereich erzielen können. Die Social Media Affinität gibt uns also an, wie stark Social Media auf ein Thema, einen Themenbereich einwirken kann.

Das hat ganz praktische Bedeutung, die eine kleine Gegenüberstellung verdeutlichen soll

- in einem Themenbereich mit geringer Social Media Affinität können wir mit großem Einsatz und brillanten Aktivitäten - gemessen am Einsatz - weniger erreichen, als wenn wir den gleichen Einsatz in einem Themenbereich mit hoher Affinität erbringen würden.
- die Social Media Affinität eines Themenbereichs sagt uns damit auch, ob es Erfolg versprechend ist, sich auf einen bestimmten Themenbereich zu fokussieren oder ob wir über einen anderen Themenbereich mehr Erfolg erzielen können.

Die Social Media Affinität ist ein strategisch wichtiger Indikator, weil sie Einfluss auf die Schwerpunkt von Strategie und den Einsatz von Ressourcen hat.

In der Strategiedefinition hilft uns die Social Media Affinität auch bei der Ausrichtung unserer Strategie auf Themen und Themenbereiche. Wenn wir beispielsweise in einem für das Unternehmen besonders wichtigen Themenbereich mit einer sehr geringen Social Media Affinität rechnen müssen, macht es mehr Sinn den hinter diesem Themenbereich liegenden Markt auf einem anderen Weg - in oder ausserhalb von Social Media - anzusprechen. Ein der Bedeutung des Themenbereichs für das Unternehmen angemessener Einsatz von Ressourcen liefe Gefahr zu verpuffen.

Quellen

Themen und Themenbereiche definieren wir über die Analyse von

- **Geschäftsmodell:** damit decken wir den Teil der Märkte ab, den das Unternehmen bereits bearbeitet.
- **Unternehmenszielen:** das beinhaltet den Teil der Märkte, die das Unternehmen noch nicht bearbeitet, aber bearbeiten will.

Social Media Affinität von Themenbereichen definieren wir über die Analyse der

- Kommunikationsstrukturen
- Kommunikationsvolumen
- Kommunikationsinhalte

der Themen. Darüber hinaus berücksichtigen wir in unklaren Situationen zusätzlich den UserNutzen, der durch Social Media für diese Themenbereiche geschaffen werden kann..

Prozesse

Social Media Handlungsoptionen im Strategieprozess pbsm

Die Social Media Handlungsoptionen sind die Grundlage unserer Strategiedefinition. Die Handlungsoptionen zeigen auf, was für Möglichkeiten das Unternehmen in seiner konkreten Markt- und Wettbewerbssituation hat um den Erfolg seines Geschäftsmodells und seine Unternehmensziele durch Social Media zu unterstützen.

- Die Social Media Handlungsoptionen ergeben sich aus dem Leistungspotenzial von Social Media für Themen /Themenbereiche (die für Markt, Geschäftsmodell, Wettbewerb und Bedürfnisse stehen) und sind die Basis der Social Media Strategiedefinition.
- Aus den Social Media Handlungsoptionen leiten wir Strategien (verschiedene Strategieverversionen für verschiedene Schwerpunkte) ab.
- Über die Bewertung der Qualität und Leistung der Strategieverversionen finden wir die Strategie / Strategiealternativen die wir dem Management zur Realisierung vorschlagen.

Unsere individuellen Social Media Handlungsoptionen erarbeiten wir über die nachfolgenden Prozesse. Die Prozesse selbst werden hier nur aufgeführt und in ihren einzelnen Abschnitten umfassender behandelt.

Geschäftsmodell und Themen

Wir erarbeiten im Prozess "Geschäftsmodell und Unternehmensziele" die Informationsgrundlage für die Entscheidung über Art, Umfang und Schwerpunkte der Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmensziele unserer Social Media Strategie.

- **Inhalt:** wir bestimmen die Themen die für unser Geschäftsmodell und unsere Unternehmensziele stehen.
- **Entscheidung:** wie legen fest, welche Themen aus unserem Geschäftsmodell für unsere Social Media Strategie relevant sind.
- **Auswirkung:** Mit dieser Entscheidung definieren wir den Wirkungsbereich unserer Social Media Strategie im Markt und für das Geschäftsmodell.
- **Erklärung:** In dem wir die Themen unserer Social Media Strategie nicht (nur) aus dem Markt sondern aus dem Geschäftsmodell und den Unternehmenszielen ableiten, berücksichtigen wir auch die Form der Marktbearbeitung durch das Unternehmen und generieren damit eine Social Media Strategie die den Anforderungen des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele besser entspricht und schaffen für die Nutzung von Social Media eine gemeinsame Ebene, die alle relevanten Bereiche des Geschäftsmodells unterstützt. Die für den Markt relevanten Themen nehmen wir im Geschäftsmodell aus den Kundensegmenten und den Wertangeboten. Insbesondere in letzterem sind die wesentlichen Themen des Marktes (Bedürfnisse) enthalten.

Themenbereiche und Themen

Wir definieren im Prozess "Themen und Themenbereiche" das maximale Wirkungsfeld unserer Social Media Strategie. Wir bestimmen über die Themen die unsere Strategie anspricht, welche Märkte und User wir mit Social Media ansprechen und welche Teile unseres Geschäftsmodells und welche Unternehmensziele die Strategie maximal erreichen kann.

- **Inhalt:** wir fassen die Themenbereiche und Themen die wir in Social Media nutzen wollen zusammen. Das heisst wir führen alle Themen aus den verschiedenen Bereichen des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele zusammen. Wo möglich bilden wir übergreifende Themenbereiche.
- **Entscheidungen:** Zuordnung von Themen, reduzieren der Themen um Duplikate.
- **Auswirkungen:** In dem wir alle Themen zusammen fassen verhindern wir Redundanzen und sichern zugleich das wir keine Themen übersehen bzw. Themen untergehen. Mit der Zusammenfassung der Themen beschreiben wir den maximalen Rahmen unserer Social Media Strategie. In diesem Rahmen müssen wir den Wettbewerb gestalten.
- **Erklärungen:** auf der Ebene der Themen lassen sich sowohl Märkte wie Wettbewerbssituationen in Social Media präziser abbilden und bearbeiten. Zugleich schaffen wir damit eine gemeinsame "Arbeitsebene" für unsere Social Media Strategie die Anforderungen aus den Modulen des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele abbildet.

Prioritäten Themen und Themenbereiche

Wir erarbeiten im Prozess "Handlungsoptionen Prioritäten der Themen" die Grundlage für die Entscheidung über die Schwerpunkte und den tatsächlichen Umfang unserer Social Media Strategie. D. h. wir erarbeiten die Grundlage für die Fokussierung unserer Social Media Strategie.

- **Inhalt:** wir legen die individuellen Prioritäten der Themenbereiche fest. Die Priorisierung von Themenbereichen erleichtert es die Strategie präziser auf die Anforderungen aus Geschäftsmodell und Unternehmenszielen auszurichten. Die Prioritäten der Themen ergeben sich aus den Märkten und dem Geschäftsmodell.
- **Entscheidungen:** die Festlegung der Prioritäten der einzelnen Themen und Themenbereiche (in Zusammenarbeit mit den Funktionsbereichen)
- **Auswirkungen:** mit der Vergabe von Prioritäten legen wir die Grundlage für die Ausrichtung und die Schwerpunkte unserer Strategie. Themen mit geringer Priorität erhalten - generell - in der Strategie weniger Aufmerksamkeit und Ressourcen als Themen mit hoher Strategie. Damit engen wir den Rahmen / das Wirkungsfeld unserer Strategie ein und beschreiben das engere Wirkungsfeld unserer Strategie. In diesem Rahmen müssen wir den Wettbewerb zu unserem Vorteil gestalten können.

- **Erklärungen:** die Prioritäten der Themen und Themenbereiche dienen einmal der Fokussierung der Strategie. Über die Prioritäten der Themen legen wir zugleich auch die Schwerpunkte der Strategie fest. Hier kann - zum Beispiel bei unterschiedlichen sinnvoll begründbaren Prioritäten von Themen der Bedarf für unterschiedliche Strategieverversionen entstehen. Es ist empfehlenswert den Strategieprozess nicht durch eine Vielzahl an möglicher Strategieverversionen zu überfrachten. Über die Prioritäten unserer Themen definieren wir also auch die Felder im Wettbewerb, in denen wir uns mit unserer Strategie behaupten müssen. Daraus ergeben sich nicht nur Anforderungen was den Umfang betrifft, den wir mit unserer Strategie abdecken müssen sondern auch Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit in diesen konkreten Themen.

Social Media Nutzungsformate in den Handlungsoptionen

Wir erarbeiten im Prozess "Handlungsoptionen Social Media Nutzungsformate" die Informationsgrundlage für die Entscheidung über die Nutzungsformate unserer Social Media Strategie. Die Handlungsoptionen Social Media Nutzungsformate definieren den Rahmen für den Inhalt des Strategiebestandteils Social Media Nutzungsformate unserer Strategie.

- **Inhalt:** wir ermitteln die möglichen Nutzungsformate unserer künftigen Social Media Strategie über die Eignung der Themen für die verschiedenen Nutzungsformate und wir ermitteln mit den Nutzungsformaten zugleich die Wettbewerbssituation in den Themen.
- **Entscheidungen:** Entscheidung über die Eignung von Nutzungsformaten für die Themen unserer Social Media Strategie.
- **Auswirkungen:** über die Entscheidung welche Nutzungsformaten in welchem Umfang für unsere Social Media Strategie geeignet sind, legen wir einen strukturellen Rahmen unserer Strategie fest.
- **Erklärungen:** Durch die Analyse von Märkten und Userverhalten erkennen wir, welche Nutzungsformate grundsätzlich möglich sind. Wir ermitteln die Wettbewerbssituation zugleich mit den Nutzungsformaten da wir bei der Analyse der vorhandenen Nutzungsformate auch deren Wettbewerbsqualität mit erheben können. Über die Vorauswahl geeigneter Nutzungsformate definieren wir einen strukturellen Bestandteil unserer Strategie.

UserNutzen in den Handlungsoptionen

Wir erarbeiten im Prozess "Handlungsoptionen UserNutzen" die Informationsgrundlage für die Entscheidung über den oder die UserNutzen unserer Social Media Strategie. Die Handlungsoptionen UserNutzen definieren den Rahmen für den Inhalt des Strategiebestandteils UserNutzen unserer Strategie.

- **Inhalt:** wir halten fest welche Handlungsoptionen wir für den oder die UserNutzen in unseren Märkten haben. D. h. welche UserNutzen für unsere Themenbereiche sinnvoll und für unsere angesprochenen Social Media User attraktiv sind. Wir ermitteln zugleich die Wettbewerbssituation in den Themen über den UserNutzen.
- **Entscheidungen:** wir legen den Rahmen für den UserNutzen fest in dem wir die relevanten und sinnvollen UserNutzen für die einzelnen Themen / Themenbereiche definieren.
- **Auswirkungen:** mit dem UserNutzen legen wir die Handlungsoptionen für unsere Strategieentwicklung für den wichtigsten Strategiebestandteil fest. Schwächen in diesem Strategiebestandteil haben entsprechende Auswirkungen. Zugleich definieren wir auch hier einen Teil des Wettbewerbs den unsere Strategie bestehen und gestalten muss.
- **Erklärungen:** Wir orientieren uns bei der Definition der UserNutzen an den Themenbereichen und den darin möglichen Nutzen sowie an den Präferenzen und Vorlieben unserer Zielgruppen.

Motivation in den Handlungsoptionen

Wir erarbeiten im Prozess "Handlungsoptionen Motivation" die Informationsgrundlage für die Entscheidung über den oder die Motivation(en) und Motivationsstrukturen unserer Social Media Strategie. Die Handlungsoptionen Motivation definieren als den Rahmen für den Inhalt des Strategiebestandteils Motivation unserer Strategie.

- **Inhalt:** wir ermitteln die möglichen Handlungsoptionen für Motivation und Motivationsstrukturen in unseren Themen. Wir beschreiben sowohl die Motivationsmethoden, deren Inhalte sowie die darauf ausgerichteten Motivationsstrukturen und deren Inhalte. Darüber hinaus halten wir die Wettbewerbssituation bei der Motivation in den Themenbereichen fest.
- **Entscheidungen:** wir legen fest welche Motivationsmethoden und -strukturen für unsere Themen geeignet und sinnvoll sind.
- **Auswirkungen:** in diesem Prozess definieren wir den Handlungsspielraum den wir für die Gestaltung des Social Media Strategiebestandteils Motivation haben und definieren zugleich die Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit des Inhalts diese Strategiebestandteils.
- **Erklärungen:** wir stehen auch auf der Ebene der Motivation in einem Wettbewerb mit anderen Anbietern. Die Nutzung von Motivationsstrukturen und -methoden ermöglicht es den Wettbewerb zu gestalten und beispielsweise bei einer Pattsituation im Wettbewerb in anderen Strategiebestandteilen auf der Ebene der Motivation Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Partizipation in den Handlungsoptionen

Wir erarbeiten im Prozess "Handlungsoptionen Partizipation" die Informationsgrundlage für die Entscheidung über die Partizipationsangebote und -struktur unserer Social Media Strategie. Die Handlungsoptionen Partizipation definieren den Rahmen für den Inhalt des Strategiebestandteils Partizipation unserer Strategie.

- **Inhalt:** wir ermitteln die Handlungsoptionen die in unseren Märkten für Beteiligungsangebote und -strukturen bestehen.
- **Entscheidungen:** festlegen geeigneter und sinnvoller Beteiligungsangebote und -strukturen und ihrer jeweiligen Wettbewerbsfähigkeit.

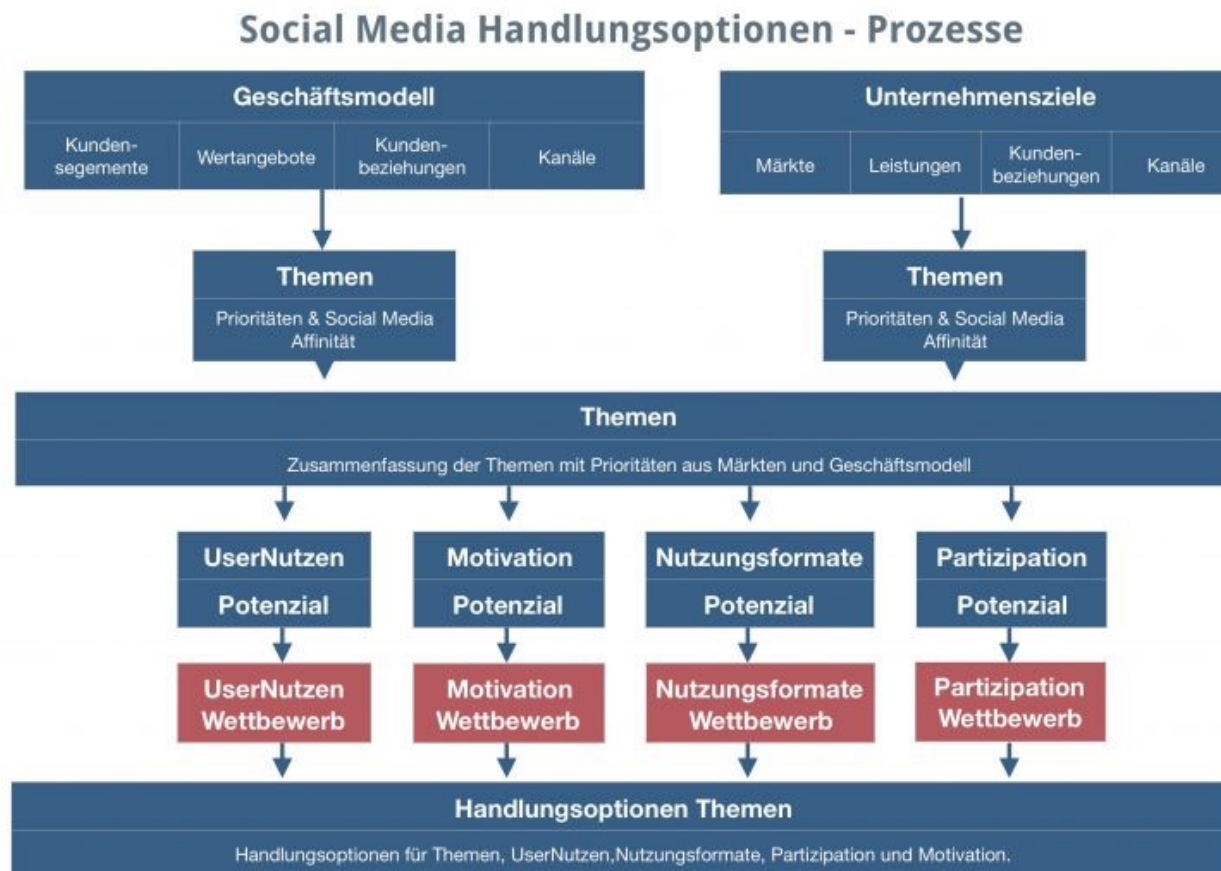
- **Auswirkungen:** mit dem Inhalt des Strategiebestandteils Partizipation legen wir auch fest, wie weit wir die Ressourcen von Social Media nutzen, also wie weit wir uns von den Social Media Usern unterstützen lassen können und wollen. Je nachdem wie erfolgreich wir hier den Wettbewerb mit anderen Anbietern in unseren Themen gestalten, schaffen wir einen Hebel für den Erfolg unserer Strategie.
- **Erklärungen:** die Unterstützung der Social Media User ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und skaliert die Wirkung einer Strategie. Diese Unterstützung durch Partizipation ist von der Eignung der Themen und der Gestaltung der Beteiligungsangebote abhängig.

Überblick Social Media Handlungsoptionen

- **Inhalt:** wir fassen alle Handlungsoptionen aus allen Themenbereichen in einer Übersicht zusammen und schätzen die Wettbewerbssituation und die eigenen Möglichkeiten diesen Wettbewerb zu gewinnen ein. .
- **Entscheidung:** Einschätzung der Wettbewerbssituation.
- **Auswirkungen:** Überblick, Orientierung und Informationsbasis für Entscheidungen über den Inhalt der einzelnen Strategiebestandteile.
- **Erklärungen:** der Überblick über die möglichen Social Media Handlungsoptionen für die einzelnen Themen und die Wettbewerbssituation.

Die Themen [Social Media Affinität](#) und [Themen und Themenbereiche](#) werden in eigenen Abschnitten umfassender erklärt.

Die Handlungsoptionen für unsere Social Media Strategie ermitteln wir auf der Ebene der Themen aus Geschäftsmodell und Unternehmenszielen. Wir stellen die für uns realisierbaren besten Handlungsoptionen für die einzelnen Themen und Themenbereiche den entsprechenden Angeboten des Wettbewerbs in den jeweiligen Themen gegenüber. Daraus erkennen wir die Wettbewerbsqualität unserer vorgesehenen Optionen für die einzelnen Themen / Themenbereiche und die Strategiebestandteile UserNutzen, Nutzungsformate, Partizipation und Motivation.



Strategische Perspektiven für die Ableitung von Handlungsoptionen

Entscheidungen oder Perspektiven des Handelns sind strategischer Natur wenn sie eine direkte oder indirekte Auswirkung auf Potenziale haben.

Je nachdem aus welcher Perspektive wir Social Media nutzen ändert sich das Markt- oder Ertragspotenzial das wir mit Social Media ansprechen / nutzen.

Aus dieser Erkenntnis resultiert die Notwendigkeit sich mit den verschiedenen Perspektiven zur Nutzung von Social Media zu befassen. Nur wenn wir wissen was möglich ist können wir die für uns relevantesten Vorgehensweisen ableiten.

Perspektive Produkt

- **Orientierung:** wir nutzen Social Media um die Vermarktung eines bestehenden Produktes / bestehender Produkte zu unterstützen.
- **Wirkung:** wir fokussieren uns auf die Potenziale des / der Produkte in Social Media. Andere für das Unternehmen möglicher Weise relevante Potenziale werden ignoriert.

Die produktorientierte Perspektive kann zwar zu einer sehr umfassenden funktionalen Nutzung in Social Media führen hat aber keinen Blick auf die Chancen und Potenziale rechts und links der produktorientierten Perspektive. Solche strategische "Tunnelperspektiven" oder "blinden Flecke" können sich als strategische Nachteile und Risiken herausstellen.

Perspektive Funktion

- **Orientierung:** Social Media wird primär zur Unterstützung einer oder mehrerer Unternehmensfunktionen genutzt.
- **Wirkung:** wir nutzen Social Media als der Perspektive der Funktion mit einem Ansatz der auf die Unterstützung dieser Funktion ausgerichtet ist. Das Leistungspotenzial von Social Media ist nur so weit relevant wie es dieser Funktion dienlich ist. Social Media wird nicht als eigenständiges Potenzial verstanden.

Diese Nutzungsperspektive findet sich beispielsweise häufiger in einer Nutzung von Social Media für das Marketing (aka Social Media Marketing). Dabei wird Social Media eingeschränkt verstanden und genutzt. Das kann und wird zwangsläufig Auswirkungen auf den Erfolg in Social Media haben und beinhaltet das Risiko eingeschränkter Wettbewerbsfähigkeit in Social Media und mit Social Media. Der eingeschränkte Erfolg kann dabei immer noch beachtlich ausfallen. Das Unternehmen wird durch diese Social Media Nutzung erfolgreicher als ohne, nutzt aber das Potenzial insgesamt nur reduziert.

Perspektive bestehendes Geschäftsmodell / bestehende Potenziale

- **Orientierung:** die Social Media Nutzung dient der Unterstützung des Erfolgs des bestehenden Geschäftsmodells.
- **Wirkung:** Social Media wird auf der Unternehmensebene ganzheitlich - für das bestehende Geschäftsmodell eingesetzt. D. h. der Nutzen des Unternehmens durch Social Media ist grundsätzlicher und umfassender. Alle von Social Media tangierten Bereiche des Geschäftsmodells werden unterstützt. Das erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells und den Beitrag von Social Media zum Unternehmenserfolg.

Dieser Ansatz der Nutzung von Social Media geht über die vorigen hinaus und erhöht die Leistungsfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells. Die Wettbewerbsfähigkeit steigt. Mögliche Risiken dieser Perspektive resultieren aus einem Tunnelblick der das Veränderungspotenzial von Social Media auf das bestehende Geschäftsmodell nicht wahrnimmt oder bewußt wahrgenommen als nicht oder noch nicht relevant ausklammert.

Perspektive neue Potenziale / neue Geschäftsmodelle

- **Orientierung:** Wir orientieren uns am ganzheitlichen Leistungspotenzial von Social Media und berücksichtigen die Fähigkeit von Social Media Potenziale zu erschließen nicht nur für die bestehenden Potenziale des Unternehmens.
- **Wirkung:** wir haben den umfassendsten Blick auf das Leistungspotenzial von Social Media. Dieser Blick umfasst nicht nur die Unterstützung der bestehenden Situation (Geschäftsmodell, genutzte Potenziale) sondern zeigt auch mögliche Optionen auf, die durch Social Media realisierbar werden (beispielsweise in Form angepasster Geschäftsmodelle, neuer / zusätzlicher Geschäftsmodelle, neuer / erweiterter Potenziale)

Je breiter der Blick auf die Situation und die möglichen Optionen, desto besser und nachhaltiger kann die daraus entwickelte Strategie werden.

Mit diesem breiten Blick auf den Nutzen von Social Media für das Unternehmen verlassen wir die immer noch in weiten Teilen vorhandene Einschätzung dessen was Social Media für Unternehmen leisten kann und die Einschätzung der Bedeutung von Social Media für das Unternehmen und damit natürlich auch die Einschätzung der Bedeutung des Social Media Management für das Unternehmen. Dieser "Schritt ins Licht" erfordert nicht nur Mut sondern auch die Fähigkeit den damit aufgezeigten Nutzen für das Unternehmen auch realisieren zu können. Nach meiner persönlichen Einschätzung reicht die bisher übliche Ausbildung (und Perspektive) der Social Media Manager allein nicht für diesen Schritt - so sinnvoll und nötig er auch aus Unternehmensinteresse sein mag. Nicht zuletzt deshalb habe ich das potenzialbasierte Strategiemodell entwickelt, das diesen Schritt unterstützen und ermöglichen soll. Eine Beschäftigung mit den Aspekten von Geschäftsmodellen darüber hinaus - zusätzlich zu den Inhalten des pbsm - würde auf jeden Fall empfohlen. Ebenso wie die Einbindung anderer Funktionsbereiche und des Unternehmensmanagement in die daraus resultierenden Überlegungen unverzichtbar ist.

Die strategische Perspektive im pbsm

Das potenzialbasierte Strategiemodell pbsm erlaubt es sowohl die Perspektive des bestehenden Geschäftsmodells als auch die Perspektive mit der Berücksichtigung neuer Potenziale und anderer Geschäftsmodelle einzunehmen.

Entscheiden Sie sich für die grundsätzlich empfehlenswertere breitere und umfassendere Perspektive ermitteln Sie bei der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells zumindest auch das Veränderungspotenzial von Social Media auf das bestehende Geschäftsmodell und erarbeiten wo es Ihnen möglich ist - in Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen und dem Unternehmensmanagement -

- **alternative Geschäftsmodelle**, die das Veränderungspotenzial von Social Media auf das bestehende Geschäftsmodell beinhalten.
- **ergänzende Geschäftsmodelle**, die neben dem bestehenden Geschäftsmodell durch Social Media ermöglicht werden.

Beide Ansätze können durch entsprechende Social Media Strategieversionen in der Strategieentwicklung weiter berücksichtigt werden.

Social Media Handlungsoptionen für Themen und Themenbereiche

Dieser Abschnitt behandelt die **Social Media Handlungsoptionen** für Themen und Themenbereiche und beinhaltet Grundlagen sowie die **generelle Anwendung** von Themen und Themenbereichen. Darin ist das Leistungspotenzial von Social Media für Themen noch einmal explizit integriert. Darin integriert werden auch die Handlungsoptionen für UserNutzen, Nutzungsformate, Motivation und Partizipation innerhalb der einzelnen Themen angesprochen.

Definition Handlungsoptionen

Als Social Media Handlungsoptionen beschreiben wir die Handlungsmöglichkeiten die in Social Media in einer konkreten Situation möglich sind. Social Media Handlungsoptionen beziehen sich im potenzialbasierten Strategiemodell auf bestimmte Handlungsfelder für Themen oder Themenbereiche. Wir bestimmen die Social Media Handlungsoptionen über die Eigenart / Eignung dieser Handlungsfelder sowie deren Wettbewerbssituation.

Definition Themen

Im potenzialbasierten Strategiemodell verstehen wir unter Themen **Inhalte und Strukturen**, die sich einem **gemeinsamen inhaltlichen Mittelpunkt** oder einem gemeinsamen **Obergriff** zuordnen lassen. Themen finden in unterschiedlichen Nutzungsformaten auf unterschiedliche Weise statt.

Beispiel Themen und Inhalte

Themen beinhalten Inhalte – Inhalte unterschiedlicher Art, unterschiedlichstem Format und unterschiedlichster Qualität. Themen ermöglichen es Inhalte zu strukturieren und zu organisieren.

Wir produzieren beispielsweise Inhalte zum Thema Mobilität, zum Thema Wohnen, zum Thema Wirtschaft, Physik, Medizin, etc. etc. etc.

Mit anderen Worten, wir betrachten Themen im pbsm als ein Raster für die Organisation und Ausrichtung von Inhalten.

Beispiele Themen und Nutzungsformate

Themen können im pbsm auch als Strukturen genutzt werden. D. h. wir schaffen in diesem Fall Strukturen mit einer inhaltlichen Ausrichtung. Dabei können die Formate dieser Strukturen völlig unterschiedlicher Natur sein. Nehmen wir das Beispiel Mobilität. Für dieses Thema können wir in Social Media die unterschiedlichsten Nutzungsformate einsetzen und entsprechende Strukturen aufbauen.

- **Audience:** Wir praktizieren den Einsatz von Themen in Form von Audiences in einer Sender-Empfängerkonstellation in der wir Inhalte zu den ausgewählten Themen verbreiten.
- **Community:** Wir gestalten Communities – also Gemeinschaften – zu einem oder mehreren Themen. Hier sind die User zu ihren Themen aktiv.
- **Netzwerke:** Netzwerke, die um ein Thema gebildet werden, ähneln weitgehend Communities.

Definition Themenbereiche

Wir fassen Themen zu Themenbereichen zusammen um

- daraus größere, für die User attraktivere Konstellationen zu schaffen,
- Einheiten zu schaffen, die mehr User erreichen und wirtschaftlicher zu bearbeiten sind.
- die Marktbearbeitung übersichtlicher zu gestalten.

Themenbereiche stellen Teile eines Marktes dar. Über die Themenbereiche definieren wir auch die Teile eines Marktes auf die wir unsere Strategie fokussieren.

Themenbereich sind Konstrukte, die wir aus individuellen Gründen zusammen stellen.

Bedeutung der Handlungsoption in der Strategieentwicklung

In diesem Abschnitt behandeln wir die Verwendung der Handlungsoptionen unseres Unternehmens in der Strategieentwicklung. Unsere Strategieentwicklung basiert auf den Handlungsoptionen die uns dafür zur Verfügung stehen. Unsere Handlungsoptionen definieren also unseren Gestaltungsspielraum für die Entwicklung von Social Media Strategien.

- Handlungsoptionen beschreiben, was in und mit Social Media in einer konkreten Situation für das Unternehmen aufgrund der Marktsituation (Social Media Affinität und Wettbewerb) möglich ist.
- anhand unsere Handlungsoptionen erkennen wir wo sich welche Chancen im Wettbewerb befinden.
- aus unseren Handlungsoptionen entwickeln wir Strategieoptionen, d.h. wir entscheiden welche der vorhandenen Möglichkeiten wir wie nutzen wollen.

Handlungsoptionen als Alternativen

Verstehen wir Handlungsoptionen als das was sie sind - Alternativen - ist leicht nachvollziehbar, das wir mehr als eine Handlungsoptionen für eine konkrete Situation benötigen. Ansonsten hätten wir keine Alternative. Wie viele Alternativen Sie letztendlich benötigen oder entwickeln wollen ist eine Frage, die sich aus Ihrer spezifischen Situation ergibt. Allgemeinverbindlich lässt sich lediglich sagen, das es mehr als eine Handlungsoption sein sollte.

Denken Sie also bei der Ableitung von Handlungsoptionen als Alternativen daran, sich an unterschiedlichen Schwerpunkten statt an unterschiedlicher Qualität zu orientieren.

Empfehlung

Arbeiten Sie mit 3 Handlungsoptionen und versuchen sie jede dieser Alternativen als reale mögliche best option zu gestalten. Es ist meist schwierig genug drei n, die hochwertige Alternativen zu definieren. Vermeiden Sie manipulative Ansätze, also die Entwicklung einer guten Hnadlungsoptione und weitere deutlich schwächere Alternativen.

Zusammenfassung

Ohne unsere Handlungsoptionen zu kennen, können wir keine qualifizierte Strategie entwickeln.

Bedeutung der Themen und Themenbereiche in der Strategieentwicklung

Über die Themenbereiche definieren wir in welchen Teilen des Marktes wir mit welchen Maßnahmen agieren. Themenbereiche definieren das Terrain unserer Strategie.

Die grundsätzliche Bedeutung: über Themen / Themenbereiche sprechen wir mit unserer Strategie Märkte präziser und differenzierter an. Das bedeutet, das wir beispielsweise

Die strategische Qualität dieser Vorgehensweise im potenzialbasierten Strategiemodell pbms: über Themen / Themenbereiche sprechen wir mit unserer Strategie Märkte präziser und differenzierter an. Das bedeutet, das wir beispielsweise

- innerhalb von Märkten Marktchancen und Risiken präziser erkennen und nutzen können.
- unsere Strategie und Unternehmensressourcen präziser auf bestimmte Teile eines Marktes ausrichten können.

Die praktische Bedeutung: wir nutzen Themen und Themenbereiche um unsere **Handlungsoptionen** für Social Media – in Märkten, für das Geschäftsmodell, im Wettbewerb und für die Unternehmensziele – in einem **gemeinsamen Format** ableiten und darstellen zu können. Aus den Handlungsoptionen wählen wir die Optionen, die für unsere Social Media Strategie am überzeugendsten sind. D. h. Themen und Themenbereiche sind sowohl in den Prozessen der Handlungsoptionen wie der Strategiedefinition die Basis für die wir die Inhalte ableiten. Da Themen und Themenbereiche in Social Media die inhaltlichen (thematischen) Definitionen von Märkten sind ist die strikte Orientierung an Märkten bzw. Marktbereichen methodisch sicher gestellt.

Bildung von Themenbereichen und Strategieentwicklung

Wir können Themenbereiche sowohl auf der Ebene der Handlungsoptionen als auch auf der Ebene der Strategiedefinition – die der Ableitung der Handlungsoptionen nachgelagert ist – gestalten.

Da wir mit Themenbereichen eine strukturelle Entscheidung mit strategischer Bedeutung fällen – in dem wir durch die Themenbereiche mögliche Schwerpunkte für die Marktbearbeitung definieren – wäre es auch begründbar, Themenbereiche erst in der Phase der Strategiedefinition zusammen zu stellen. Das wäre dann aber gleichbedeutend mit einem deutlich höheren Arbeitsaufwand in der Definition der Handlungsoptionen und würde aufgrund der höheren Anzahl von Themen gegenüber den Themenbereichen zu einem deutlich weniger übersichtlichen Ergebnis führen.

Deshalb bilden wir Themenbereiche bereits auf der Ebene der Handlungsoptionen. Die Entscheidung welche Themenbereiche im Fokus der Strategie / des Strategieentwurfs stehen, fällen wir in der Strategiedefinition.

Nutzung der Themen für die Ermittlung der Handlungsoptionen in Social Media

Unsere Handlungsoptionen basieren auf Themen. Damit erkennen wir welche Möglichkeiten wir haben um ein bestimmtes Segment eines Marktes zu bearbeiten und den Wettbewerb darin zu gestalten. Zugleich sind die Handlungsoptionen der einzelnen Themen die Grundlage für die Entwicklung der Social Media Strategie.

Priorität von Themen

Nicht alle Themen haben die gleiche Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, die Wettbewerbssituation oder ein funktionierendes Geschäftsmodells.

Um der Bedeutung der einzelnen Themen gerecht zu werden, definieren wir in Abstimmung mit den jeweiligen Funktionsbereichen deren Priorität.

Kriterien und Kategorien

Die Vergabe von Prioritäten für Themen (wie beispielsweise Themen von Kundensegmenten, von Wertangeboten, Kundenbeziehungen) ist nicht immer einfach, nicht zuletzt weil damit auch Prioritäten für künftige Entwicklungen gesetzt werden. Hier ist einmal die enge Abstimmung und Einbindung der Unternehmensführung wichtig, die letztlich die strategische Ausrichtung - und damit Prioritäten für Märkte - setzt. Zudem ergeben sich aus unterschiedlichen Perspektiven von Funktionsbereichen auf Themen leicht auch unterschiedliche Prioritäten.

Die Definition von Kriterien und Kategorien ist hier als Schritt vor der Definition von Prioritäten empfehlenswert. Zugleich ist es nicht weniger empfehlenswert auf eine zu feine Priorisierung zu verzichten, um Prozesse nicht übermäßig strapaziös zu gestalten.

Bei den Kategorien empfehle ich eine Reduzierung auf 3 grobe Kategorien, die wie folgt definiert werden können:

- **unverzichtbar:** diese Themen sind für das Unternehmen unverzichtbar, weil sie existenziell bedeutsam sind.
- **wichtig:** diese Themen sind für das Unternehmen wirtschaftlich wichtig wegen ihres Beitrags zum Unternehmensergebnis.
- **nützlich:** diese Themen tragen zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei, sind aber weder existenziell noch für das Unternehmensergebnis unverzichtbar.

Es ist nicht wichtig, dass Sie sich in Ihrem Unternehmen strikt an dieses Beispiel halten. Es ist wichtig, dass Sie Kriterien und Kategorien definieren, die allseits akzeptiert und nachvollziehbar sind, um Prioritäten definieren zu können, die akzeptiert und zielführend sind.

Themen der einzelnen Quellen

Unsere Themen stammen aus

- **Markt / Märkten** (via Geschäftsmodellmodule Kundensegment und Wertangebote)
- den Modulen des Geschäftsmodells insgesamt
- **relevanten Unternehmenszielen** (zum Beispiel für Prioritäten von bestehenden Märkten, die Aufnahme neuer Märkte, Prioritäten von Wertangeboten, Prioritäten bestimmter Kundensegmente und Kundenbeziehungen).

Wir erarbeiteten die Themen aus diesen Quellen gemeinsam mit den für diese Bereiche zuständigen Funktionen.

Zwangsläufig finden sich gleiche Themen in den einzelnen Quellen. Themen, die einen Teil des Marktes definieren, sind beispielsweise auch Themen über die der Wettbewerb in diesem Markt ausgetragen wird oder die innerhalb eines Geschäftsmodells genutzt werden.

In dem wir die Themen aller Quellen zusammen führen, schaffen wir eine gemeinsame Basis für unsere Handlungsoptionen für unsere Strategie und wir sorgen dafür, dass diese Basis / Strategie Markt, Wettbewerb, Geschäftsmodell und Unternehmensziele abbildet.

Ableitung von Themenbereichen

Haben wir es nur mit wenigen Themen zu tun, können wir auf die Nutzung von Themenbereichen verzichten. Ergab die Ermittlung der relevanten Themen eine große Vielzahl an Themen, ist die Bildung von Themenbereichen hilfreich, weil wir damit die Übersicht erleichtern.

Quellen für Themenbereiche

Um Themen zu Themenbereichen zusammen zu fassen, nutzen wir als sachliche Kriterien für die Bildung von Themen

- die **inhaltliche Nähe** der Themen. Hier geht es um Themen die sich inhaltlich ergänzen, einen gemeinsamen Nenner bilden können, ein in sich **geschlossenes Marktsegment** bilden können. Hier finden sich dann beispielsweise Themen aus Kundensegmenten, Wertangeboten, Kundenbeziehungen und Kanälen zu einem geschlossenen System rund um ein Bedürfnis oder eine Leistung ergeben.
- die sachliche oder zeitliche **Abfolge von Themen**. Themen die in einem ursächlichen aufeinander folgen - wie zum Beispiel in einer Customer Journey oder in Entscheidungsprozessen von Usern.
- einen gemeinsamen **UserNutzen** für die Definition von Themenbereichen. D. h. wir bilden Themenbereiche, deren sachlicher Zusammenhalt in einem gemeinsamen UserNutzen besteht.
- gemeinsame **Nutzungsformate** für die Bildung von Themenbereichen. In diesem Fall besteht der gemeinsame Nenner der Themen in einem gemeinsamen Nutzungsformat.

Kompatibilität der Themen eines Themenbereichs

Bei der Bildung von Themenbereichen aus Themen - über die beschriebenen sachlichen Zusammenhänge ist die Kompatibilität der Themen innerhalb des Themenbereichs eine Voraussetzung für die Bildung des Themenbereichs.

Auch bei der Bildung von Themenbereichen sollten wir die tangierten Funktionsbereiche einbinden.

Prioritäten von Themenbereichen

Wie die Themen selbst unterscheiden sich die Themenbereiche mehr oder weniger ausgeprägt in ihrer Bedeutung für das Unternehmen. Bei der Definition der Priorität der Themenbereiche orientieren wir uns an der Priorität der Themen, die diese Bereiche bilden.

Wir nutzen die Prioritäten der Themenbereiche (und natürlich auch von Themen) um

- die Schwerpunkte unserer Strategie an den Prioritäten des Unternehmens für Markt, Wettbewerb, Geschäftsmodell und Unternehmenszielen auszurichten.
- die Strategie an Gegenwart und Zukunft zu orientieren, in dem wir die künftige Bedeutung von Themenbereichen für das Unternehmen in die Gewichtung der Themenbereiche einbeziehen.
- die Inhalte der Social Media Strategie auch an der Bedeutung der Themenbereiche auszurichten.

Themen / Themenbereiche sind Marktpotenziale

Nur zur Erinnerung: wenn wir von Themen sprechen, sprechen wir immer auch von den entsprechenden Marktpotenzialen.

Themen und Wettbewerb

Mit den Themen in denen wir aktiv sind, stehen wir in einem Wettbewerb. Entscheiden wir uns in einem spezifischen Thema aktiv zu sein, entscheiden wir uns zugleich auch für einen spezifischen Wettbewerb.

Um in einem Thema oder einer Gruppe von Themen (Themenbereich) erfolgreich zu sein, benötigen wir die Aufmerksamkeit der Social Media User. Da wir in Social Media zugleich in einem digitalen Umfeld aktiv sind, müssen wir uns auch in einem digitalen Wettbewerb (um Aufmerksamkeit und mehr) behaupten. Um sich in einem digitalen Wettbewerb zu behaupten reicht eine Beteiligung nach dem olympischen Gedanken nicht aus. Wir müssen hier – mehr als in anderen Wettbewerbssituationen – zumindest aufs Siebertreppchen.

Nutzen für die Strategieentwicklung: Themen und Themenbereiche helfen uns den Markt und nicht zuletzt die Wettbewerbssituation in einem Markt deutlicher zu erkennen. In dem wir die Wettbewerbssituation für die wichtigsten Themen / Themenbereiche ermitteln, verfügen wir über ein genaueres Bild vom Markt, das es uns ermöglicht präzisere und damit wirksamere Strategien zu entwickeln.

Um den Wettbewerb innerhalb von Themen und Themenbereichen zu verstehen und einzuordnen analysieren wir die Aktivitäten des Wettbewerbs für die einzelnen Themen / Themenbereiche. Wir betrachten dazu was der Wettbewerb

- an Social Media **Nutzungsformaten** einsetzen,
- welchen **UserNutzen** vom Wettbewerb geboten wird,
- welche **Motivationsmethoden** und -strukturen durch den Wettbewerb eingesetzt werden
- welche **Partizipationsmöglichkeiten** der Wettbewerb bietet.

Themenbereiche und deren Handlungsoptionen

Wir definieren Themenbereiche über die Themen die das "Spielfeld"

- unserer Märkte,
- unseres Geschäftsmodell,
- unseres Wettbewerbs

beschreiben. Wir fassen diese Themen entsprechend ihrer Eigenschaften zu Themenbereichen zusammen, wo dies aufgrund des Umfangs an Themen erforderlich ist. Damit schaffen wir über diese Bereiche (Märkte, Geschäftsmodell, Wettbewerb) hinweg eine gemeinsame Basis für die Strategieentwicklung die das Leistungspotenzial von Social Media für das Unternehmen, seine Märkte und Wettbewerbssituationen abbildet.

Ermittlung der einzelnen Handlungsoptionen der jeweiligen Themenbereiche

Für die einzelnen Themenbereiche ermitteln wir deren Handlungsoptionen die wir im ersten Schritt über die für uns bestmöglichen Inhalte für

- UserNutzen,
- Nutzungsformate,
- Partizipation,
- Motivation

definieren. Über diese Strategiebestandteile wird der Wettbewerb gestaltet, sie sind also für den Erfolg unserer Social Media Strategie ausschlaggebend.

Im nächsten Schritt stellen wir unseren bestmöglichen Handlungsoptionen die Wettbewerbssituation gegenüber. **Damit erkennen wir wie wettbewerbsfähig unsere vorgesehenen Handlungsoptionen sind.**

Mit den Handlungsoptionen für einzelne Themenbereiche verfügen wir über einen dezidierten Blick auf die Anforderungen und Chancen in Markt und Wettbewerb, der es ermöglicht eine Erfolg versprechende Strategie als Ganzes abzuleiten. Darüber hinaus erkennen wir, in welchen Marktbereichen (Themenbereichen) wir und wie im Wettbewerb durchsetzen können, bzw. wo uns dies vermutlich schwerfallen oder unmöglich sein wird.

Wir können dadurch in unserer Strategie präziser auf einzelne Marktsituationen eingehen, Ressourcen gezielter und effektiver einsetzen und damit letztlich unsere Chancen in Markt und Wettbewerb erhöhen.

Die Grundlagen für die Handlungsoptionen UserNutzen, Nutzungsformate, Partizipation und Motivation werden in den Abschnitten

- Handlungsoptionen UserNutzen
- Handlungsoptionen Nutzungsformate
- Handlungsoptionen Partizipation
- Handlungsoptionen Motivation

ausführlicher behandelt.

Anpassung an Veränderungen

Veränderungen in Märkten, in Unternehmensprioritäten und Wachstumsrichtungen sind Anlass um unsere Social Media Strategie entsprechen anzupassen. Bestehende Social Media Strategien an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen setzt voraus, das wir diese Veränderung wahrnehmen und deren Auswirkungen bzw. Anforderungen an unsere Strategie verstehen, richtig einordnen und die entsprechenden Stellschrauben für die Anpassung unserer Strategie kennen und beherrschen. In diesem Fall, die Anpassung der Themen und Themenbereiche, die von den Veränderungen betroffen sind.

Wettbewerbsqualität von Handlungsoptionen

Wir stehen mit unserer Social Media Strategie (und den darauf aufbauenden Social Media Angeboten) in einem (digital geprägten) Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Der tatsächliche Wert einer Handlungsoption hängt nicht zuletzt von deren Wettbewerbsqualität ab. In einem digitalen Wettbewerb kann - und sollte - unsere Handlungsoption

- führend im Wettbewerb sein. Auf dem zweiten Platz sind die Potenziale schon deutlich dünner. Digitale Wettbewerbe sind ausgesprochen drastisch. In einem digitalen Wettbewerb um Aufmerksamkeit ist der Zweitplatzierte eher der erste Verlierer als der zweite Gewinner. Kriterium: Wir sind mit einer Handlungsoption im Wettbewerb führend, wenn dieses Handlungsoption den im Markt bislang eingesetzten Vorgehensweisen und Methoden deutlich überlegen ist. Diese Überlegenheit kann strukturell bedingt sein - als beispielsweise durch ein überlegendes Nutzungsformat, oder inhaltlich bedingt, zum Beispiel durch einen deutlich attraktiveren UserNutzen. Wichtig bei inhaltlich bedingten Wettbewerbsvorteilen ist, das sie vom Wettbewerber nicht kurzfristig ausgeglichen werden können.
- gleichwertig mit dem Wettbewerb sein. Gleichwertig klingt positiver als es ist. Gibt es keinen eindeutigen Gewinner kämpfen die "gleichwertigen" noch intensiver darum sich etwas mehr vom Potenzial zu sichern. Diese Wettbewerbssituation ist ausgesprochen interessant aber nicht unbedingt angenehm weil wir dadurch in einem verschärften Wettbewerb stehen (Oligopol plus digitaler Wettbewerb). Kriterium: Wir sind gleichwertig im Wettbewerb, wenn unsere Option keine grundsätzlichen Wettbewerbsvorteile mit sich bringt aber auch keine Wettbewerbsnachteile aufweist. Auch dies kann strukturell wie inhaltlich begründet sein. Hinweis: Wenn wir mit einem gleichwertigen bzw. ähnlichen Angebot auf bereits etablierte gleichwertige Angebot treffen und User daher wenig Grund sehen, sich neu zu orientieren, ist eine sachliche Gleichwertigkeit in der Praxis eher wenig hilfreich. Gleichwertigkeit ist in einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit wie auch in anderen digitalen Wettbewerben keine besonders empfehlenswerte Option sondern eine Situation die es zu vermeiden gilt.
- rückständig im Wettbewerb sein. Kriterium: unsere Handlungsoption hat gegenüber Wettbewerbsangeboten deutliche Nachteile, sind also nicht wettbewerbsfähig. Handlungsoptionen mit nicht vorhandener Wettbewerbsfähigkeit sind keine Handlungsoptionen, die wir in unserer Strategie berücksichtigen sollten. Wir sind trotzdem gut beraten Handlungsoptionen ohne Wettbewerbsfähigkeit nicht ganz aus dem Blickwinkel zu verbannen, insbesondere wenn Gefahr besteht, das diese Handlungsoptionen in der weiteren Strategieentwicklung wieder ins Gespräch kommen könnte.

Nutzen der Unterscheidung

Wir nutzen diese einfache Unterscheidung um einen einfachen Überblick über die Qualität möglicher Handlungsoptionen zu erhalten. Da wir uns in einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit in einem digitalen Wettbewerb bewegen ist jede Handlungsoption jenseits von grün nicht sehr Erfolg versprechend und sollte deshalb nur genutzt werden, wenn der jeweilige Themenbereich für das Unternehmen nicht von besonderer Bedeutung ist, Unternehmensressourcen also nicht darauf fokussiert werden sollen.

Wir erinnern uns das die Farben die für die jeweiligen Optionen hinterlegt sind, die Wettbewerbsqualität der einzelnen Option beschreiben.

Geschäftsmodell und Social Media

Was ist ein Geschäftsmodell?

Wikipedia bietet uns eine umfassende [Definition](#) und eine Beschreibung der Methoden ein Geschäftsmodell abzubilden.

Wir nutzen im pbsm das Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur, weil es nach meiner Einschätzung das am meisten genutzte ist und es Sinn macht auf ein Geschäftsmodell aufzubauen, das in der Praxis bekannter und häufiger genutzt wird, als auf eine weniger verbreitete Vorgehensweise zu setzen.

Jedes Unternehmen das erfolgreich ist hat per se ein Geschäftsmodell, denn ein Geschäftsmodell ist nichts anderes als die modellhafte Beschreibung dessen was ein Unternehmen unternimmt und erfolgreich zu sein.

Der Vorteil eines definierten und dargestellten Geschäftsmodells ist u. a. das man seine Prozesse genauer kennt und vor allem Veränderungen, Chancen und Risiken schneller und auch besser einschätzen kann. Ein aktuell definiertes Geschäftsmodell zu haben, ist also für Unternehmen ausgesprochen vorteilhaft, insbesondere in Zeiten dynamischer Veränderung.

Warum sollten wir Social Media Strategien auf das Geschäftsmodell der Unternehmen ausrichten?

Jeder der für die Entwicklung von Social Media Strategien verantwortlich ist oder sein will, sollte in der Lage sein Social Media Strategien zu entwickeln, die nicht nur dem Leistungspotenzial von Social Media sondern auch dem daraus möglichen Nutzen von Social Media für das Geschäftsmodell des Unternehmens Rechnung tragen.

Ist dies nicht der Fall erhält das Unternehmen nur einen Teil des durch Social Media möglichen Nutzens, erleidet dadurch Nachteile in

- **Wettbewerbsfähigkeit** - da Wettbewerber, die leistungsfähigere Social Media Strategien nutzen, dieses Unternehmen leicht in Social Media und seinen Auswirkungen überflügeln können, insbesondere weil sie die Wettbewerbssituation präziser gestalten können.
- **Wirtschaftlichkeit**, weil Wettbewerber mit leistungsfähigen Social Media Strategien ihre Wirkung wirtschaftlicher erzielen und vor allem für alle relevanten Module des Geschäftsmodells erzielen können.

Entscheidend dafür ist - neben der Ausrichtung der Strategie auf alle relevanten Module des Geschäftsmodells - die Orientierung der Strategie auf der Ebene der Themen, die es ermöglicht Märkte und Wettbewerbssituationen gezielter anzusprechen.

Veränderung von Geschäftsmodellen durch Social Media

Social Media hat das Informations- und Kommunikationsverhalten unserer Gesellschaften sehr verändert. Suchen Sie in Ihrem Umfeld Menschen, die nicht über WhatsApp und andere Messenger kommunizieren, oder sich nicht über die Erfahrungen anderer mit Produkten, Marken und Dienstleistungen informieren. Es gibt diese Menschen, aber sie sind weit davon entfernt die Mehrheit zu sein. Im Gegenteil, es handelt sich um eine schwindende Minderheit.

Suchen Sie nach Unternehmen, die Social Media nicht nutzen. Weder für Marketing, Unternehmenskommunikation noch Human Resources. Sie werden diese Unternehmen sicher finden, aber es wird nicht die Mehrheit der Unternehmen sein und vermutlich sind es auch nicht die Innovationsträger ihrer Branchen.

Fakt ist das sich Unternehmen dorthin bewegen wo ihre Märkte sind und ihre Märkte informieren sich über Social Media, kommunizieren dort und bilden sich dort auch ihre Meinungen über Gott und die Welt aber auch über Unternehmen und ihre Leistungen. Fragen Sie einen Tourismusmanager / eine Tourismusmanagerin ob Social Media diese Branche verändert hat. Fragen Sie einen Personalmanager der Ingenieure für sein Unternehmen sucht, ob er auf Social Media verzichten kann.

Fakt ist auch das Menschen dort mit ihrem sozialen Umfeld kommunizieren, wo sie dieses Umfeld antreffen. Ganz früher traf man sich, dann schrieb man, später telefonierte man und jetzt kommuniziert man realtime oder zeitversetzt über eine ganze Palette von Kommunikationsinstrumenten die meist Teil eines Social Media Angebots sind oder ein eigenständiges Social Media Angebot bilden.

Definition des Social Media Veränderungspotenzials für Geschäftsmodelle

Das Social Media Veränderungspotenzial für Geschäftsmodelle beschreiben wir als das Leistungspotenzial von Social Media das aufgrund seiner Wirkung bestehende Geschäftsmodelle verändernd beeinflusst oder ganze Geschäftsmodelle in ihrer bestehenden Form obsolet machen kann.

Das Veränderungspotenzial von Social Media kann komplette Geschäftsmodelle beeinflussen oder einzelne Module davon.

Quellen des Social Media Veränderungspotenzials für Geschäftsmodelle

Die Quelle des Social Media Veränderungspotenzials für Geschäftsmodelle liegt im Leistungspotenzial von Social Media. Dieses Potenzial wird durch die wirtschaftliche Bedeutung der Digitalisierung verstärkt. Um dies deutlicher zu erkennen, erinnern wir uns an einige entscheidende Wirkungen von Social Media:

- **Social Media schafft neue Marktzugänge.** Dies betrifft nicht nur Unternehmen sondern auch die Social Media User. Das einzelne Individuum kann mit Hilfe von Social Media und der zugrunde liegenden digitalen Technik Märkte wie ein Unternehmen adressieren und bearbeiten.
- **Social Media schafft neue Wettbewerbe und Wettbewerber.** Wir haben einen verschärften Wettbewerb um das begrenzte Gut Aufmerksamkeit, in dem sowohl branchenfremde (Aufmerksamkeits-)Wettbewerber eintreten, als auch die Social Media User an sich. Damit werden selbst eigene Kunden und Interessenten zu Wettbewerbern um die Aufmerksamkeit.
- **Social Media schafft eine neue Informationsqualität.** Social Media ermöglicht eine neue Qualität an Informationen über Märkte und Individuen, Verhalten und Bedürfnisse, Kaufkraft und medialen Präferenzen. Wer diese Informationsqualität nutzen kann, hat deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen. Der Zugriff und die Fähigkeit diese Informationen zu generieren erschafft neue Unternehmen, deren Geschäftsmodell in aller Regel Social Media basiert ist.
- **Social Media vernetzt und aktiviert Social Media User.** User tauschen sich untereinander aus, beeinflussen mit ihren Erfahrungen die Einstellungen und das Verhalten anderer und damit Märkte und den Wert von Unternehmensleistungen. Social Media kann zu einer Plattform für die Generierung von Leistungen durch Social Media User werden, die mit Unternehmensleistungen direkt oder indirekt konkurriert oder konkurrieren kann. Insbesondere digitale Leistungen oder der digitale Anteil von Unternehmensleistungen ist von diesem Veränderungspotenzial betroffen. Die Auswirkung von Wikipedia ist ein Beispiel für die Beeinflussung eines kompletten Geschäftsmodells (enzyklopädisches Wissen gegen Entgelt). Die Bedeutung von Leistungsbewertungen für verschiedene Branchen ist ein anderes Beispiel für das Veränderungspotenzial von Social Media.

Risiken und Chancen für Geschäftsmodelle durch das Veränderungspotenzial von Social Media

Damit sich das Veränderungspotenzial von Social Media auf ein Geschäftsmodell auswirkt muss dieses Leistungspotenzial genutzt werden. Ein grundsätzlich vorhandenes Social Media Leistungspotenzial das nicht - im Markt des Geschäftsmodells - genutzt wird, hat keine Auswirkung auf dieses Geschäftsmodell.

Ein Fehlen vorhandener Auswirkungen könnte Unternehmen dazu verleiten, dieses Veränderungspotenzial nicht wahr zu nehmen - bis es durch den Einsatz des entsprechenden Leistungspotenzials in der jeweiligen Branche spürbar wird.

Die **Risiken** aus dem Veränderungspotenzial liegen in einem gänzlich oder teilweise obsolet oder weniger erfolgreich werdenden Geschäftsmodell und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Anpassungsrisiko bis hin zur existenziellen Gefährdung des Unternehmens. Die Vernachlässigung des Veränderungspotenzials von Social Media auf das eigene Geschäftsmodell birgt Wettbewerbsnachteile in sich oder existenzielle Risiken für das Unternehmen.

Die **Chancen** aus dem Veränderungspotenzial von Social Media liegen in einem erfolgreicherem Geschäftsmodell. Diese Chancen sind um so höher, je früher das Unternehmen sie erkennt und vor dem Wettbewerb nutzt (temporärer struktureller Wettbewerbsvorteil).

Veränderungspotenziale für komplette Geschäftsmodelle

Wikipedia wird gelegentlich durch seine tiefgehende Auswirkung als Ausnahme verstanden. Das ist in sofern zutreffend, als das hier sich mehrere Wirkungen gegenseitig unterstützt haben (digitales Geschäftsmodell, Social Media, Volunteering). Die Ausnahme basiert allerdings darauf, das diese Wirkungen bislang weitgehend nicht erkannt geschweige denn systematisch eingesetzt werden.

Die generelle Auswirkung von Social Media auf Geschäftsmodelle basiert auf der Veränderung der Kommunikation durch Social Media. Die Menschen haben durch Social Media ihre Kommunikation verändert.

Faustregel: Je stärker diese Veränderung auf die Märkte zutrifft, auf die sich ein Unternehmen fokussiert, desto stärker kann das eigene Geschäftsmodell durch Social Media tangiert sein. Wie weit dies im konkreten Fall geht, kann nur eine Analyse des Geschäftsmodells auf der Basis des Social Media Leistungspotenzials und des Informations- und Kommunikationsverhaltens der Marktteilnehmer aufzeigen.

Bei der **Veränderung eines kompletten Geschäftsmodells** durch Social Media wird das Geschäftsmodell gefährdet bzw. zerstört oder grundsätzlich / sehr weitgehend erweitert. Dies betrifft häufig die Unternehmensleistung oder den Marktzugang

- **Unternehmensleistung:** Durch die Beteiligung von Social Media User werden Leistungen zu wirtschaftlich so viel geringeren Kosten erstellt und zur Verfügung gestellt, das Unternehmen damit nicht konkurrieren können. Das klassische Beispiel dafür ist Wikipedia.
- **Marktzugang:** hier verlagert sich der Marktzugang oder ein Teil davon in Social Media. D. h. die Unternehmen sind auf Social Media als Marktzugang angewiesen. Der Marktzugang Social Media wird dabei in aller Regel von Social Media Unternehmen (z. B. Meta für facebook und Instagram) beherrscht.

Zerstörung, weitgehende Veränderung oder leichter Anpassungsbedarf sind die Auswirkungen die Social Media auf Geschäftsmodelle haben kann. Das bedeutet nicht, das alle Geschäftsmodelle ganz grundsätzlich durch Social Media tangiert werden. Es wird sicherlich immer die eine oder andere Ausnahme geben. Abgesehen von diesen - sehr seltenen - Ausnahmen, die nicht von Social Media profitieren können, sind alle Unternehmen in unterschiedlichem Maß von Social Media betroffen. Ich bezeichne diese Wirkung von Social Media als **Social Media Veränderungspotenzial** (auf Geschäftsmodelle).

Zerstörung von Geschäftsmodellen durch Social Media

Wie sehr und wie schnell Social Media ein komplettes Geschäftsmodell zerstören kann zeigt das Beispiel Wikipedia besonders eindrucksvoll. Eindrucksvoll deshalb,

- weil wir Wikipedia alle kennen und sehr viele es häufig nutzen.
- weil Wikipedia in mehrfacher Hinsicht ein Social Media Konstrukt ist (Wiki zählen zu den Social Media Formaten, die Inhalte sind user generated content).
- die wirtschaftliche Bedeutung von Partizipation von Social Media Usern sehr klar wird (Social Media wurde ja auch als Mitmachweb bezeichnet).

Und zu guter Letzt können wir an Wikipedia nicht nur die **Erfolgskomponenten** eines Social Media Angebots ableiten sondern auch die **Messlatte** um den Grad an existenzieller Bedrohung eines Geschäftsmodells einzuschätzen.

Unternehmensziele für das Geschäftsmodell im pbsm

Wir berücksichtigen Unternehmensziele, die da Geschäftsmodell betreffen - aber nicht fester Teil des Geschäftsmodells sind - über die Themenbereiche, die von dem jeweiligen Unternehmensziel angesprochen werden bzw. betroffen sind.

Erklärung und Beispiele

Unternehmensziele, die das Geschäftsmodell betreffen sind beispielsweise:

- die **Bearbeitung neuer Märkte**: wir sprechen in neuen Märkten andere Themen an.
- die **Einführung neuer Unternehmensleistungen** / Wertangebote: neue Wertangebote sprechen andere Bedürfnisse oder Probleme und damit auch andere Themen an.
- die **Nutzung neuer Kanäle** (für Kommunikation, Kundendienst oder Vertrieb / Verkauf): neue Kanäle für unser Geschäftsmodell erfordern möglicherweise andere Themen und Inhalte.
- die **Veränderung von Kundenbeziehungen**: neue Kundenbeziehungen sprechen andere Bedürfnisse und damit auch andere Themen an.
- die **Schaffung neuer Kundensegmente**: neue Kundensegmente basieren auf anderen Leistungen oder Bedürfnissen und sprechen damit auch weitere Themen an.
- die **Aufgabe von Märkten**: mit dem Rückzug aus Märkten ziehen wir uns vermutlich auch aus den Themen dieser Märkte zurück.
- die **Aufgabe von Wertangeboten** / Unternehmensleistungen: mit dem Verzicht auf Wertangebote sind deren Themen nicht mehr relevant.
- die **Aufgabe von Kanälen** des Geschäftsmodells: die Aufgabe von Kanälen kann zur Aufgabe kanalspezifischer Themen führen.
- die **Aufgabe oder Veränderung von Kundensegmenten**: die Aufgabe oder Veränderung von Kundensegmenten wirkt sich auf deren Themen aus.

Die Priorität von Kundensegmenten, von Wertangeboten, Kanälen, Kundenbeziehungen oder ganzen Märkten geht analog mit der Priorität der entsprechenden Themen und Themenbereichen einher.

Nutzung von Social Media für Geschäftsmodelle

Der Nutzen von Social Media für Unternehmen zeigt sich in der Unterstützung des Geschäftsmodells. Social Media Aktivitäten die das Geschäftsmodell des Unternehmens nicht - meßbar und nachhaltig - unterstützen sind eher der Kategorie „nice to have“ zuzuordnen als das sie ein Erfolgsfaktor des Unternehmens sind.

Mit Social Media können wir die einzelnen Bestandteile eines Geschäftsmodells und das Geschäftsmodell insgesamt unterstützen.

Der einzelne Nutzen von Social Media für ein Geschäftsmodell findet sich in verschiedenen Kategorien. Hier die wichtigsten Kategorien

- Marktzugang
- Marktbearbeitung
- Marktinformationen
- Engagement des Marktes
- Markt- und Ertragspotenziale
- Wirtschaftlichkeit / Kosteneinsparung
- Wettbewerbsfähigkeit

Social Media Nutzen Marktzugang

Social Media bietet Unternehmen die Chance eines eigenen Marktzugangs. Oder die Möglichkeiten Märkte über externe Social Media Kanäle zu erreichen - mit dem Risiko damit die Abhängigkeit des Unternehmens um eine weitere Dimension zu steigern: das Unternehmen ist bei der Nutzung externer Plattformen als Marktzugang nicht nur vom Markt sondern auch von der externen Plattform abhängig.

Voraussetzung für den Aufbau eines dauerhaft nutzbaren Marktzugangs durch Social Media sind die methodische Kompetenz des Unternehmens und die dafür erforderliche Social Media Infrastruktur.

Social Media Nutzen Marktbearbeitung

Social Media kann von Unternehmen zur Marktbearbeitung eingesetzt werden, durch Kommunikation, Vertrieb / Verkauf, Support. Über die Marktbearbeitung durch eigene Ressourcen hinaus ermöglicht Social Media auch die Marktbearbeitung über externe Ressourcen - durch Engagement und Mitbeteiligung von Social Media Usern.

Voraussetzung dafür sind geeignete Social Media Infrastrukturen und die für Aufbau und Erhalt von Userengagement erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen.

Social Media Nutzen Marktinformationen

Social Media kann wertvolle Marktinformationen über das Verhalten der Social Media User und deren Einstellungen und Einschätzungen leisten. Zugleich können via Social Media auch individuelle Marktinformationen gewonnen werden die zu relevanten Leads führen können.

Voraussetzung: Beide Vorgehensweisen erfordern entsprechende Instrumentarien und die damit verbundenen Kompetenzen auf Unternehmensseite und bei individuellen Marktinformationen auch die dafür geeignete Social Media Infrastruktur.

Social Media Nutzen Engagement des Marktes

Social Media kann die Marktbearbeitung auf ganz grundsätzliche Weise verändern in dem es Marktteilnehmer (Social Media User) zu aktiven Unterstützern des Unternehmens macht. Dies kann neben der Effizienz der Marktbearbeitung auch die Wettbewerbssituation grundlegend verändern.

Voraussetzung: Userengagement erfordert neben dem Usernutzen aus dem Engagement die erforderliche Social Media Infrastruktur sowie geeignete Partizipations- und Motivationsmethoden und -strukturen.

Social Media Nutzen Markt- und Ertragspotenziale

Social Media kann Marktpotenziale erschließen oder zusätzliche Ertragspotenziale schaffen.

Marktpotenziale: Social Media ermöglicht es zu deutlich geringeren Kosten Marktpotenziale zu erschließen. Damit können Unternehmen auch Marktpotenziale erreichen, die für sie über das Marketing alleine nicht erreichbar gewesen wären. Ursache dieser Wirkung sind Kostenvorteile in der Kommunikation und die Nutzung von Social Media Engagement von Usern (zum Beispiel für die Weiterverbreitung von Inhalten, die Marktbearbeitung oder die Userbindung).

Zusätzliche Ertragspotenziale durch Social Media finden sich in Social Media selbst. Das darin erschlossene Potenzial kann z. B. für weitere Zwecke (wie Kommunikation zusätzlicher Leistungen oder Werbung) genutzt werden. Voraussetzung dafür ist die geeignete Social Media Infrastruktur und entsprechende Kompetenz des Unternehmens.

Social Media Nutzen Wirtschaftlichkeit / Kosteneinsparung

Kostenvorteile in der Kommunikation via Social Media, Kostenreduzierung durch Userengagement z. B. für Support / Weiterverbreitung oder höhere Wirtschaftlichkeit der Vermarktung durch höheren Informationsgrad über Markt und Nachfrage sind die Basis höherer Wirtschaftlichkeit und / oder Kosteneinsparungen durch Social Media. Auch hier sind die Voraussetzungen ausreichende Kompetenz des Unternehmens und geeignete Social Media Infrastrukturen.

Social Media Nutzen Wettbewerbsfähigkeit

Social Media ermöglicht meßbare, nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Messbare und nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Social Media werden durch die Sicherung von Marktpotenzialen durch aktive Beziehungen zu Social Media Usern in Social Media Nutzungsformaten ermöglicht, die den User an die eigene Plattform binden und seine Aufmerksamkeit und Erreichbarkeit für Wettbewerb reduziert. Thematische Communities können dies leisten. Erfolgreiche Themencommunities sichern Märkte, sind erfolgreiche Marktzugänge, Quelle von Marktinformationen und Userengagement und verhindern gleichwertige Marktzugänge des Wettbewerbs.

Voraussetzung dafür ist, das der Markt / die Themen dafür geeignet sind und das Unternehmen dafür die erforderliche Kompetenz besitzt.

Deutlich weniger wirksam und nachhaltig sind thematische Audiences, die - auf Dauer erfolgreich angewandt - Aufmerksamkeit bei sich versammeln können. Hier sind die Ansprüche an die Themen nicht so hoch, dafür ist der Wettbewerbsdruck (Wettbewerb um Aufmerksamkeit) deutlich höher und der mögliche Unternehmensnutzen deutlich geringer.

Voraussetzung: erfolgreiche thematische Audiences erfordern neben der Kompetenz für die Themen und Social Media Kommunikation auch die geeignete Social Media Infrastruktur.

Anpassung von Geschäftsmodellen durch Social Media

In diesem Fall verändert sich das Unternehmensverhalten in einzelnen Punkten in einzelnen Bestandteilen des Geschäftsmodells. Beinahe "klassisch" ist die Verlagerung oder Erweiterung von Budgets wie Aktivitäten (Geschäftsmodellbestandteil Schlüsselaktivitäten) aus dem klassischen Medienportfolio des Marketings hin zu Social Media. Die Aktivitäten werden der neuen medialen Situation angepasst. Gleiches kennen wir für die Kundenbeziehungen (Geschäftsmodellbestandteil Kundenbeziehungen) die jetzt auch in Social Media gepflegt werden. Wenn wir daran denken, das die Bewertung von Unternehmensleistungen in Social Media gang und gäbe ist, erkennen wir, das sich davon auch die Wertangebote des Geschäftsmodells (die aus den Leistungen des Unternehmens für bestimmte Bedürfnisse bestehen) beeinflusst werden. Das wiederum ist für Unternehmen Chance und Risiko.

Veränderung von Geschäftsmodellen durch Social Media

Von der Veränderung von Geschäftsmodellen durch Social Media spreche ich wenn Social Media ganze Bestandteile eines Geschäftsmodells grundlegend verändert. Das beinhaltet auch die Veränderung der Orientierung des Geschäftsmodells, also wenn Unternehmen ihr Geschäftsmodell von leistungsorientiert auf plattformorientiert anpassen. Sie könnten sich ja einen Onlinehändler vorstellen, der zuerst eigene Produkte vermarktet und danach zur Vermarktung von Produkten anderer übergeht. Social Media kann hier die Rolle des enablers spielen, weil damit Reichweite aufgebaut und Interessen und Bedürfnisse erschlossen werden können. Ich stelle mir lieber nicht vor, wie sich Amazon mit einer effizienten Nutzung von Social Media entwickeln würde.

Praktische Beispiele die wir alle kennen sollten.

Warnung: Verstehen Sie die nachfolgenden Beispiele nicht als sogenannte Best Cases. Erstes sind sie das nicht, zweitens waren sie das auch bei ihrem Start nicht und sind es bis heute nicht. Es sei denn man nimmt best case als das beste was gerade auf dem Markt ist und nicht als das beste was möglich ist. Zudem stehe ich dem Thema best case nicht ganz unkritisch gegenüber. Die Orientierung an einem best case der Vergangenheit ist nicht unbedingt smart. Und wir alle wissen hoffentlich wie hoch die Dynamik der Entwicklungen im digitalen Social Media Umfeld ist.

Neben dem "Klassiker" **Wikipedia** sehen wir im Tourismus auf eine Branche, in der sich mit **Erfahrungsplattformen** neue Player in einer Branche etabliert haben, die nicht wirklich geliebt, dafür aber kaum noch ignoriert werden können. [HolidayCheck](#) ist ein deutsches Beispiel dafür, wie man über Bewertungen Reichweite aufbaut und mit passenden Produkten vermarktet. **Netzwerke** wie [Xing](#) und [LinkedIn](#) sind für die Human Ressourcen wie für Vertrieb zu wichtigen Instrumenten der Marktbearbeitung geworden. Die Bildung von Brand Communitys durch Markenunternehmen ist eigentlich ein logischer Schritt, dem aber meist die User selbst zuvorgekommen sind. Die Automobilbranche ist ein Beispiel dafür, wie man konsequent zu spät kommen kann. Und wenn der Schritt zum Aufbau von Brand Communitys von den Unternehmen dann doch gegangen wird leidet das Ergebnis gelegentlich sehr unter der Umsetzung. Medienunternehmen wie beispielsweise Burda ([burdastyle](#)) oder Gruner + Jahr ([couchstyle](#)) bieten dafür lehrreiche Beispiele.

Schaffung neuer Geschäftsmodelle durch Social Media

Bei der Schaffung neuer Geschäftsmodelle durch Social Media denken wir vermutlich zuerst an Facebook und Co. Das ist nur naheliegend, weil diese Unternehmen nicht nur Social Media in der Breite bekannt gemacht haben sondern oft für Social Media selbst stehen. Social Media kann aber auch Geschäftsmodelle schaffen, die nicht nur reine Social Media Angebote sind.

Beispielhaft dafür ist die Nutzung von Social Media um ein Ertragspotenzial zu schaffen, das anschließend ein- oder mehrdimensional genutzt wird. Ein Ertragspotenzial kann ganz schlicht eine Reichweite sein, die das Unternehmen, das diese Reichweite aufgebaut hat, klassisch medial nutzt. Ein Ertragspotenzial kann aber auch eine Gemeinschaft sein, die sich um ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Marke gebildet hat und die durch den Betreiber mit Inhalten und Angeboten zum Thema versorgt wird. Eine spannende Variante dieses Vorgehens ist die Bildung einer Brandcommunity deren Nutzung anschließend dem Unternehmen, dem die Marke gehört, angeboten wird. Ein bisschen Marktpiraterie statt Markenpiraterie. Das eine ist illegal und problematisch, das andere ist legal und kann wirtschaftlich reizvoller sein.

Erweiterung von Geschäftsmodellen durch Social Media

Social Media hat ein hohes Leistungspotenzial für die Erschließung von Potenzialen. Dieses Leistungspotenzial beruht einmal darauf, das die Kommunikation via Social Media sehr kostengünstig ist, aber auch darauf, das wir in Social Media sehr zielgerichtet agieren können und nicht zuletzt darauf, das wir in Social Media den Markt - die Social Media User - für uns engagieren können, sofern die Voraussetzungen dafür gegeben sind.

Die Erweiterung eines bestehenden Geschäftsmodells durch Social Media ist eine weitgehend unbekannte Chance, weil wir sie nicht wahrnehmen. Wir fokussieren uns auf die Risiken aus Social Media und auf die Chancen für das bestehende Geschäftsmodell. Die Suche nach einem Potenzial für die Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodell findet nicht statt, weil diese Chance weitgehend nicht bekannt ist oder dafür kein Auftrag besteht.

Folgen Sie nachfolgenden Gedanken um ihren Blickwinkel für die Erweiterungspotenziale zu öffnen.

Standardsituation

- Wir erschließen durch Social Media ein Marktpotenzial in Form von Social Media Usern.
- Dieses Marktpotenzial nutzen wir für unser bestehendes Geschäftsmodell, also für die bestehenden Unternehmensleistungen.

Denkansatz: Unternehmensleistung sucht Potenzial

Erweiterte Perspektive

- wir prüfen, welche zusätzlichen eigenen Leistungen wir an das gleiche Marktpotenzial vermarkten können.
- wir prüfen, welche zusätzlichen fremden Leistungen wir sinnvoll an das gleiche Marktpotenzial vermarkten können.

Denkansatz: vorhandenes Potenzial sucht passende Leistungen

Innovation hat es nicht immer leicht

Eine Änderung des Denkansatzes kann im Unternehmen problematisch sein denn es ist leichter gesagt denn getan und nicht jede Person ist sofort von dieser Aussicht begeistert. Es sprechen auch einige betriebswirtschaftliche Argumente dagegen, sich mit Macht auf die Suche nach neuen Leistungen für vorhandene Potenziale zu begeben. Hier Argumente, die gegen diese Erweiterung sprechen.

- **Ressourcen** - insbesondere Managementressourcen - sind knapp. Teilen wir die gleichen Ressourcen auf andere Aufgaben auf bleibt für die bestehenden Aufgaben weniger übrig. Das schwächt das aktuelle Geschäftsmodell.
- **Identität** - eine Veränderung langjährig gewachsener Unternehmensidentität ist eine kulturelle Herausforderung.
- **know how** - das Unternehmen müsste sein know how erweitern, sich auf neues Terrain wagen.

Diese wenigen Argumente machen deutlich, das für eine Erweiterung des Geschäftsmodells durch die Fähigkeit von Social Media Marktpotenziale zu erschließen, einige Kriterien erfüllt sein müssen, damit dieser Ansatz ernsthaft geprüft wird.

- Das Unternehmen muss tatsächlich offen für Veränderung sein.
- neue Potenziale müssen erforderlich sein und gesucht werden.
- die neue Nutzung bestehender Potenziale muss wirtschaftlich reizvoll sein und das Unternehmen nicht überfordern.

Out of the Box

Um etwas Neues zu finden, muss man alte Wege verlassen. D. h. wir müssen alte Denkgewohnheiten und Sichtweisen auf Märkte und Potenziale hinter uns lassen und den Rahmen unserer Denkweise über die bisherigen Grenzen hinaus erweitern. D. h. konkret,

- wir müssen nach neuen Geschäftsmodellen suchen, die wir innerhalb bestehender Potenziale anwenden können.
- wir müssen nach neuen Potenzialen suchen, die wir erstmals - durch die Fähigkeiten von Social Media - erreichen und für bestehende Leistungen nutzen können.

Out of the Box Denken bedeutet, die eigene Perspektive zu verlassen. Also losgelöst vom eigenen Geschäftsmodell und dem eigenen Job denken.

Beispiel: Human Relations Specialists oder althergebracht "Personaler" suchen heute händeringend nach qualifiziertem Fachpersonal. Ohne Social Media ginge da längst nichts mehr, hört man.

- **Standard:** Unternehmen fokussieren die Social Media Nutzung auf den bekannten eigenen Bedarf. Das ist an sich logisch und sinnvoll. Es ist ein respektabler Erfolg, mit diesem Weg den eigenen Personalbedarf abzudecken. Eigentlich also perfekt.
- **Out of the box:** Wir fokussieren uns darauf so viel der besten Fachkräfte als Potenzial zu erschließen. Die besten davon behalten wir möglichst selbst und mit den anderen erwirtschaften wir Erträge.
- **Konsequenzen:** Dieser Ansatz führt uns zu einer anderen, umfassenderen Social Media Nutzung, der leistungsfähiger sein muss und wird als der Ansatz von Unternehmen mit dem begrenzten Blickwinkel "eigener Personalbedarf".
- **Positive Wirkung:** leistungsfähigere Social Media Nutzung, bessere Auswahl in Qualität und Quantität beim Personal, Refinanzierung der Rekrutungskosten und zusätzliche Erlöse.
- **Negative Wirkung:** höhere Social Media Kompetenz und Investitionen. Digitales Modell, d.h. der erste und möglicherweise ein zweiter Wettbewerber werden maximal erfolgreich sein. Andere Unternehmen erleben eine Verschärfung des Wettbewerbs und sich in einer schlechteren Wettbewerbsposition.

Warum Geschäftsmodelle in der Social Media Strategieentwicklung vernachlässigt wurden

Dieses für die Unternehmen nicht hilfreiche Vorgehensweise hat nach meiner Einschätzung diese Ursachen:

- **Social Media Strategien werden bislang nach Methoden entwickelt, die Geschäftsmodelle ausklammern.** Das ist u. a. eine Folge des reduzierten Verständnisses von Social Media als weiteren Kommunikationskanals des Marketings.
- In der **Fachliteratur** wurde dieser zentrale Aspekt bislang erfolgreich umschiff.
- die **Ausbildung von Social Media Managern** gibt dem Thema Strategieentwicklung zu wenig Raum und Zeit. Nicht zuletzt weil das Thema Geschäftsmodelle zusätzliche Qualifikation erfordert und die Ausbildung anspruchsvoller macht.

Durch die Entwicklung des potenzialbasierten Strategiemodells pbsm als Methode und die Kurse dazu können diese Probleme gelöst werden.

Social Media für einzelne Bereiche des Geschäftsmodells

Wir nutzen die Gliederung des Geschäftsmodells von Osterwalder und Pigneur, weil es sich hier m. E. um die am weitesten verbreitete Methode zur Darstellung von Geschäftsmodellen handelt. Wir fokussieren uns im pbsm auf die Module

- Kundensegmente
- Wertangebote
- Kundenbeziehungen
- Kanäle des Geschäftsmodells

weil wir in diesen Modulen den größten Nutzen von Social Media für Geschäftsmodelle erwarten können. Das bedeutet nicht, das Social Media nicht auch für die verbleibenden Module des Geschäftsmodells relevant ist. Um die Komplexität der Methode zu reduzieren wenden wir sie auf die Module des Geschäftsmodells an, die von Social Media am meisten profitieren können.

Gamechanger Social Media

Wir berücksichtigen die Wirkung von Social Media als Gamechanger über seine Auswirkung auf unser Geschäftsmodell, also über das Veränderungspotenzial von Social Media auf unser eigenes Geschäftsmodell.

Wenn wir erkennen, das Social Media ein nennenswertes Veränderungspotenzial für das Geschäftsmodell des Unternehmens hat, ist es erforderlich, dieses Veränderungspotenzial bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen, in dem wir entsprechende Prioritäten für die jeweiligen Themen ansetzen.

Bei der Analyse des Social Media Leistungspotenzials für unser Unternehmen haben wir diese Analyse vermutlich bereits durchgeführt und können jetzt darauf zurück greifen. Ansonsten wäre es jetzt an der Zeit diese Analyse durchzuführen und die Inhalte in der Strategiedefinition zu berücksichtigen.

Veränderungspotenzial von Social Media auf ein Geschäftsmodell: Das Veränderungspotenzial von Social Media für unser Geschäftsmodell beschreibt, wie weit Social Media die Inhalte unserer Geschäftsmodells verändern kann. Dieses Veränderungspotenzial erarbeiten wir uns über die einzelnen Module des Geschäftsmodells, wie nachfolgend kurz erläutert wird.

- **Kundensegmente:** Social Media kann sich auf die Kundensegmente eines Unternehmens über den Einfluss auf die Kriterien für die Kundensegmentierung auswirken, oder ganz grundsätzlich neue Kundensegmente erwie Kundensegmente z. B. präziser definiert und angesprochen werden.
- **Wertangebote:** wie Wertangebote durch Social Media in ihrer Leistung oder ihrer Wertigkeit beeinflusst werden.
- **Kundenbeziehung:** wie Kundenbeziehungen durch Social Media neu gestaltet oder verändert werden.
- **Kanäle:** wie Social Media die Leistung der Kanäle des Geschäftsmodell verändern kann.
- **Schlüsselaktivitäten:** wie Social Media die Schlüsselaktivitäten des Geschäftsmodell verändern kann.

Kundensegmente des Geschäftsmodells

Dieser Abschnitt gibt Ihnen einen Überblick über die Grundlagen von Kundensegmenten und die daraus resultierenden Aufgaben für eine Social Media Strategie.

Die Beschäftigung mit den Kundensegmenten eines Unternehmens im Vorfeld einer Social Media Strategieentwicklung ist einerseits eine relativ anstrengende und gelegentlich trocken wirkende Angelegenheit, aber für die Ausrichtung der Social Media Nutzung eines Unternehmens extrem wertvoll. Über diesen Schritt - die Analyse der Kundensegmente für die Nutzung von Social Media und die Strategieentwicklung - erkennen wir, welche grundsätzlichen Anforderungen das Geschäftsmodell (hier in der Segmentierung des Marktes) an eine Social Media Nutzung und die damit verbundene Strategie(n) stellt. Unterbleibt dieser Schritt, läuft die Social Media Nutzung des Unternehmens schnell an den Anforderungen des Geschäftsmodells vorbei.

Ein kleines Vorwort zu diesem Thema. Sie werden dieses Thema möglicherweise für sehr abstrakt empfinden und sich fragen warum Sie als Social Media Manager / Social Media Verantwortlicher sich mit diesem Thema in dieser Breite und Tiefe befassen sollten. Die Antwort darauf ist eigentlich einfach:

- **kenne Deine Märkte.** Social Media Strategien ohne fundierte Kenntnis der Märkte erstellen zu wollen ist nach meiner bescheidenen Einschätzung dem Versuch vergleichbar Fussballtrainer in der Championsleague sein zu wollen, ohne den Begriff Abseits oder die Aufgabe eines Verteidigers erklären zu können.
- **verkaufe Dich nicht unter Wert.** Es gibt Social Media Strategen die wissen nicht, was sie für ihr Unternehmen leisten können, es gibt Social Media Strategen, die haben einen Eindruck davon was Social Media für ihr Unternehmen leisten kann. Und es gibt Social Media Strategen, die können ihrem Management das Leistungspotenzial von Social Media für das Unternehmen auf der Ebene des Geschäftsmodells aufzeigen und damit Anforderungen und Ressourcen begründen können. Sie definieren Ihren Wert für das Unternehmen durch die Kompetenz die Sie einbringen können.

Sobald Sie das Leistungspotenzial von Social Media auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens erkennen und entsprechend nutzen können, spielen Sie in der Championsleague. Der Weg dazu mag von aussen betrachtet trocken und langweilig sein. Aber das gibt sich, sobald - und sofern - man die Materie und ihre Möglichkeiten verstanden hat.

Definitionen Markt/Märkte, Kundensegmente, Kundengruppen, Zielgruppen

Diese nachfolgenden Definitionen und Erklärungen dienen dazu die einzelnen Begriffe deutlicher zu machen.

- **Märkte** bestehen üblicher Weise aus Bedarfsträgern. Also natürlichen oder juristischen Personen die Bedarf an einer Leistung aufweisen. Bedarf steht für Bedürfnisse und die wirtschaftliche Möglichkeit diese zu befriedigen (Kaufkraft).
- **Kundensegmente** sind Gruppen von Personen oder Organisationen in einem Markt, die ein Unternehmen bedienen will und die spezifische Gemeinsamkeiten aufweisen (siehe Erklärung Kundensegmente). Kundensegmente entstehen aus einer **Entscheidung eines Unternehmens**. Wir verstehen Kundensegmente also eher im Sinn eines spezifischen Ausschnittes des Marktes, als im Sinn einer begrenzten Gruppe bestehender Kunden. Kundensegmente in unserem Sinn enthalten damit Kunden und potenzielle Kunden.
- **Zielgruppen** entstehen über einen Grad von Homogenität. Diese Homogenität kann z. B. in gemeinsamen Verhalten oder in gemeinsamen soziodemografischen Merkmalen bestehen.

Kundensegmente versus Zielgruppen

Kundensegmente können sowohl über betriebswirtschaftliche Aspekte des Unternehmens als auch über deren Bedürfnisse definiert werden. **Zielgruppen** definieren sich nach soziodemografischen Gesichtspunkten oder nach anderen ähnlichen Kriterien. Kundensegmente können unterschiedliche Zielgruppen enthalten.

Kundensegmente und Social Media Strategie

Für unsere Social Media Strategie entnehmen wir aus den Kundensegmenten des Geschäftsmodell die folgenden Inhalte.

1. das **Kundensegment** selbst, das für das Unternehmen einen Markt bildet, den das Unternehmen mit darauf ausgerichteten Leistungen bearbeitet und seine Größe.
2. **Zielgruppen**, die Teil des Kundensegmentes sind und deren Größen.
3. die **Themen**, die unsere Kundensegmente ausmachen.
4. die **Social Media Nutzungsformate**, die für unsere Kundensegmente geeignet sind.
5. den UnternehmensNutzen, der mit Social Media für und in den Kundensegmenten geschaffen werden kann.

Quellen: Diese Informationen zu Kundensegmenten und deren Zielgruppen liegen in der Regel bereits im Unternehmen vor. Das Unternehmen hat seine Kundensegmente definiert und die darin enthaltenen Zielgruppen bestimmt. Die Themen, die unsere Kundensegmente ausmachen leiten wir über die jeweiligen Kundensegmente ab. Die Social Media Nutzungsformate die für die einzelnen Kundensegmente geeignet sind, ermitteln wir über die Themen der Kundensegmente. Der UnternehmensNutzen, den wir mit Hilfe von Social Media in und für die Kundensegmente erzielen können, ermitteln wir über die Social Media Wirkung, die in den einzelnen Kundensegmenten erzielt werden kann.

Die Bedeutung von Kundensegmenten

Wenn wir die Vorteile und Auswirkungen der Kundensegmente und -segmentierung betrachten, sehen wir wie groß deren Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen ist. Insbesondere durch höhere Wirtschaftlichkeit und strukturelle Wettbewerbsvorteile sichern sie die Zukunft und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Defizite auf diesen Feldern kann sich kein Unternehmen auf Dauer erlauben.

Kundensegmentierung kann darüber hinaus strategische, existenzielle Bedeutung für ein Unternehmen haben. Das **Beispiel BWM** zeigt dies: Die Bayerischen Motorenwerke waren in einer frühen Phase nach dem Zweiten Weltkrieg in dem Dilemma, weder mit ihren Fahrzeugen in der Luxusklasse noch mit dem in der Kleinwagenklasse im Markt ausreichend erfolgreich um den Fortbestand des Unternehmens langfristig sichern zu können. Beide Marktsegmente waren von erfolgreicheren, größeren Wettbewerbern zu sehr belegt um dort auf Dauer existieren zu können. Die Definition eines neuen Kundensegments von Automobilisten - für den die sportliche Limousine entwickelt wurde - legte den Grundstein für den darauf folgenden Erfolg von BMW.

Wenn wir die Bedeutung der Kundensegmente für den Erfolg des Unternehmens erkennen und berücksichtigen, das Social Media sich auf unsere Kundensegmente auswirken kann, sind wir ausgezeichnet beraten, hier genau hinzusehen und nach Ansatzpunkten für die Nutzung von Social Media wie für die Veränderungsmöglichkeiten der Kundensegmentierung durch Social Media zu suchen. Und das möglichst bevor es unsere Wettbewerber getan haben.

Erklärung Kundensegmente

Kundensegmente sind Kundengruppen, die eine eigene Beachtung und Bearbeitung erfordern, weil sie

- individuelle / eigenständige Bedürfnisse aufweisen, die ein eigenes Angebot erfordern.
- über unterschiedliche Distributionskanäle zu erreichen sind.
- eigene (unterschiedliche) Arten von Beziehungen erfordern.
- sich in der **Wertigkeit unterscheiden**, weil sie sich z. B. in der Rentabilität unterscheiden oder für unterschiedliche Aspekte des Angebots bezahlen.

individuelle Bedürfnisse als Kriterien für Kundensegmente

Individualität und Eigenständigkeit der Bedürfnisse plus der Notwendigkeit dafür ein eigenes Angebot zu erstellen.

Individualität von Bedürfnissen und Problemen ohne Notwendigkeit eines eigenen Angebots reicht nicht aus um daraus ein eigenständiges Kundensegment abzuleiten.

Das Kriterium ist in diesem Fall das diese individuellen und eigenständigen Bedürfnisse so individuell und eigenständig sind, das sie auch ein eigenes Angebot erfordern. Probleme und Bedürfnisse sind immer mehr oder weniger individuell, auch wenn sie in Gruppen auftreten.

Wenn Bedürfnisse mit bereits bestehenden Angeboten ausreichend befriedigt werden könnten, hätten wir es wahrscheinlich nicht mit einem eigenen Kundensegment zu tun.

Ein Bedürfnis wird ausreichend mit einem Angebot befriedigt wenn der Markt mit dem bestehenden Angebot so zufrieden ist, das er nichts anderes sucht. Allerdings ist zu bedenken das nach Steve Jobs der Konsument oft nicht weiss, was er will, bis man es ihm zeigt. Die Notwendigkeit eines eigenen Angebots für einen Teil des Marktes ist kein Naturgesetz sondern eine veränderbare Größe, die Entwicklungen, durch den Markt selbst und den Wettbewerb verändert werden kann. Wir merken uns also das zur Individualität auch noch die Notwendigkeit kommt, dafür ein eigenständiges Angebot zu benötigen.

Social Media Veränderungspotenzial: wenn sich Bedürfnisse, auf die Kundensegmente aufgebaut sind, durch Social Media beeinflussen lassen, hat Social Media ein Veränderungspotenzial auf diese Kundensegmente.

Notwendigkeit eines eigenen Angebots als Kriterium für Kundensegmente

Die Notwendigkeit eines eigenen Angebots für ein Bedürfnis ergibt sich

- aus der Eigenständigkeit des Bedürfnisses. Bestehende Angebote werden dieser Eigenständigkeit nicht ausreichend gerecht. Der User würde andere Angebote als dieses spezielle nicht als weniger passend empfinden.
- ein individuelleres Angebot erhöht die Akzeptanz. Auch wenn andere Angebote auch passen würden, steigert sich die Wettbewerbsleistung durch die höhere Akzeptanz und Attraktivität eines spezifischeren oder spezifischer verpackten Angebots.

Ein eigenes Angebot für ein Bedürfnis kann sein

- eine völlig **eigenständige Lösung** für dieses Angebot (eigenständiges Produkt / eigenständige Leistung).
- die **Anpassung einer Leistung** / eines Produktes für das individuelle Bedürfnis (Produktvariante / Leistungsvariante)
- eine **individuelle Vermarktung** eines identischen Produktes / einer identischen Leistung.

Beispiel Social Media Relevanz: wenn Social Media in der individuellen Vermarktung identischer Produkte eine Rolle spielt – oder spielen kann, sollten wir das Social Media Veränderungspotenzial auf dieses Kundensegment berücksichtigen. Ein typischer Ansatz und Indiz für ein solches Veränderungspotenzial ist im sozialen Kontext zu finden. Ist die Erfahrung, Meinung oder Einstellung anderer User für die Akzeptanz, Bewertung oder Einschätzung der Leistung relevant, sollten wir von einem gegebenen Social Media Veränderungspotenzial ausgehen.

Unterschiedliche Distributionskanäle als Kriterium für Kundensegmente

Unterschiedliche Distributionskanäle als Kriterium für Kundensegmente können z. B. unterschiedliche Handelsformen sein (Online, stationärer Einzelhandel), die unterschiedliche Prozesse und auch Kundenerwartungen und Anforderungen an den Distributionsprozess mit sich bringen.

key learning: Die Nutzung unterschiedlicher Distributionskanäle um Kundensegmente zu bilden hängt mit vom einfachen Wechsel der Distributionskanäle und einem etwaigen zusätzlichen Nutzen aus dem Distributionskanal ab.

Anforderungen / Ansprüche als Hauptmotiv der Segmentbildung: Wir bilden Kundensegmente nach Distributionskanälen weil der Absatz über die jeweiligen Distributionskanäle unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen stellt. Diese unterschiedlichen Ansprüche können sowohl in den Kundengruppen als auch im Kanal begründet sein und z. B. in unterschiedlichen Los- / Abnahmegrößen, Produktgrößen, Verpackungen, Services und Einkaufsverhalten bestehen. Bei Kundensegmenten, die nach Distributionskanälen gebildet wurden, ermitteln wir auch die Motivation / das Verhalten, das diesem Segment zugrunde liegt.

Fragestellungen: warum nutzen unsere Kunden genau dieses Kundensegment? Welche Bedürfnisse unserer Kundensegmente erfüllt dieser Distributionskanal?

Social Media Relevanz: Wir ermitteln die relevante Motivation für die Nutzung dieses Distributionskanals durch unsere Kunden. Ist diese Motivation durch Social Media beeinflussbar – also zum Beispiel durch die Erfahrungen und Empfehlungen anderer User – ist ein Social Media Veränderungspotenzial zu erwarten, das von der Bedeutung des Einflusses anderer die Motivation für diesen Distributionskanal abhängt.

Preisspielraum als Hauptmotiv der Segmentbildung

Wenn wir eine Leistung über unterschiedliche, von einander unabhängig wahrgenommene Distributionskanäle vermarkten können, gibt uns das einen erhöhten Spielraum auf der Preisebene, wie auch die Möglichkeit Produkt- oder Leistungsvarianten unterschiedlich auszugestalten. Wir stehen in unterschiedlichen Distributionskanälen möglicherweise auch in einem anderen Wettbewerb.

key learning: Ist der Wechsel von einem Distributionskanal in den anderen für den Kunden schwer, erhöht das den Preisspielraum.

Social Media Relevanz: Wenn die bislang unabhängig wahrgenommenen Distributionskanäle durch Social Media ins Blickfeld der User gelangen, kann dies Preisspielräume reduzieren.

Kriterien für Kundensegmente – eigene (unterschiedliche) Arten von Beziehungen

Erklärungsbedürftigkeit von Leistungen: Unterschiedliche Arten von Beziehungen als Kriterium der Segmentierung von Kunden finden wir zum Beispiel bei **erklärungsbedürftigen Produkten** oder bei Leistungen, die sowohl mit einem hohen Grad an Automatisierung als auch durch persönliche Leistungen erbracht werden können.

key learning: Kundenbeziehungen sind oft Konsequenz von Wirtschaftlichkeit oder Wertigkeit und können sich daher bei einer Veränderung dieser Größen ebenfalls ändern.

Unterschiedliche Kundenbeziehungen aus Kostengründen: unterschiedliche Kundenbeziehungen können mit **unterschiedlichen Kosten** einher gehen, durch wirtschaftliche Notwendigkeit verursacht sein oder aus einer unterschiedlichen Wertigkeit von Kundenbeziehungen resultieren.

key learning: Veränderungen auf Kostenebene können andere Kundenbeziehungen ermöglichen oder erfordern.

Komplexität und Unsicherheit: Unterschiedliche Kundenbeziehungen können durch Komplexität und Unsicherheit beeinflusst oder geprägt werden. Beispiel sind erhöhter Beratungs- oder Informations-, bzw. Erklärungsbedarf bei Beschaffung oder bei Investments.

Wertigkeit als Kriterium für Kundensegmente

Wertigkeit als Kriterium der Bildung von Kundensegmenten steht für den wirtschaftlichen Wert der Kundenbeziehung. Also wie viel sich mit einem Kunden oder einer Kundengruppe erwirtschaften lässt. Das ist unabhängig davon, ob dieser Wert aktuell erzielt wird oder ob der Kunden oder die Kundengruppe lediglich über ein entsprechendes Potenzial verfügt. Wertigkeit drückt also die reale oder potenzielle Rentabilität eines Kundensegments aus. Unterschiedliche Wertigkeit kann auch daraus resultieren, dass die Kunden für unterschiedliche Aspekte einer Leistung bezahlen.

key learning: Wertigkeit eines Kundensegments ist auch abhängig von der Wirtschaftlichkeit mit der das Kundensegment bearbeitet werden kann. Eine Veränderung der Wirtschaftlichkeit (durch Social Media) kann die Wertigkeit des Kundensegments verändern.

Kundensegmente anhand eines gemeinsamen Angebots

In diesen Kundensegmenten „sammeln“ Unternehmen Kundengruppen, deren **Gemeinsamkeit** die Nutzung der gleichen oder ähnlichen **Unternehmensleistung** ist. Dahinter steht der Wunsch nach Bildung von Nachfragegruppen, die aufgrund der Nachfragegröße eine **wirtschaftlichere Unternehmensleistung** ermöglichen. Diese Kundensegmente bieten Unternehmen in mehr als einer Ebene Vorteile. **Kundensegmente addieren Nachfrage** die in gleicher Weise / gemeinsam zu befriedigen ist. Die Addition von Nachfrage ermöglicht eine wirtschaftliche Erbringung der Unternehmensleistung. Unternehmen generieren damit den Vorteil **höherer Wirtschaftlichkeit**.

Dieser Abschnitt gibt Ihnen einen Überblick über die Kategorien von Kundensegmenten. Der Nutzen der Kategorisierung von Kundensegmenten liegt in einem besseren Verständnis der einzelnen Kundensegmente, ihrer Ursache und – für die Social Media Strategieentwicklung – der Möglichkeiten sie durch Social Media zu unterstützen. Darüber hinaus erleichtert es die Auswirkungen von Social Media zu verstehen.

Kategorien von Kundensegmenten

Osterwalder und Pigneur nutzen für unterschiedliche Kundensegmente folgende **Kategorien**:

- Segmentierte Märkte
- Diversifizierte Märkte
- Nischenmärkte
- Massenmärkte
- Multi-Sided-Platforms

Kategorien dienen dazu gemeinsame Eigenschaften von Kundensegmenten deutlich zu machen. Durch die Zuordnung zu Kategorien haben wir schneller ein deutlicheres Bild von den Eigenschaften der Segmente und damit auch von unseren Handlungsoptionen bei deren Bearbeitung. Neben diesen Beispielen sind auch eigene / weitere Kriterien für die Ableitung von Kundensegmenten möglich / sinnvoll.

Segmentierte Märkte

Definition von segmentierten Märkten: Segmentierte Märkte unterscheiden sich durch leicht unterschiedliche Marktsegmente. Diese Unterschiede können sich beispielsweise in unterschiedlich stark ausgeprägten Kundenwünschen und Kundenbeziehungen ausdrücken.

Beispiele segmentierter Märkte: Osterwalder & Pigneur nennen als Beispiel für segmentierte Märkte das Einzelhandelsgeschäft von Banken (Retail Banking), in dem Leistungen für Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen nach deren Bedeutung, Problemen und Werthaltigkeit unterschieden werden. Diese Segmentierung hat Auswirkungen auf Wertangebote, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen. Ähnliche Beispiele finden sich nach Osterwalder & Pigneur in der b2b Branchen in denen ähnliche Leistungen für unterschiedliche Anwendungen angeboten werden.

Diversifizierte Märkte

Definition Diversifizierter Märkte: Das Unternehmen bearbeitet zwei oder mehr nicht zusammenhängende Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Problemen.

Kriterien für diversifizierte Märkte

- Das Unternehmen bearbeitet voneinander unabhängige Leistungen
- Die Leistungen haben Ihre Gemeinsamkeit / Ihre Ursache im Unternehmen, nicht im Markt.

Beispiele für diversifizierte Märkte nach Osterwalder & Pigneur: Amazon ist sowohl als Einzelhändler / Dienstleister für Einzelhändler als auch als IT-Dienstleister aktiv.

- Das Einzelhandelsgeschäft von Amazon erfordert eine leistungsfähige IT Infrastruktur.
- Amazon vermarktet die von seinem EH-Geschäft verursachte Fähigkeit separat – an andere Unternehmen / Märkte.

Dieser Ansatz kann für besondere Kompetenzen und Fähigkeiten aus einem Prozess relevant sein, aber auch für Ressourcen. Daraus können sich darüber hinaus interessante Skaleneffekte ergeben. Ansatzpunkte für die Erschließung von diversifizierten Märkten über interne Leistungen, die wettbewerbsfähig sind. Eine bestehende Stärke in einer Funktion, die bis dato nur zu eigenen Zwecken genutzt werden kann und die im Markt entweder über die Qualität der Leistung oder den möglichen Preis – auch durch Querfinanzierung – wettbewerbsfähiger ist als die von Anbietern ohne diesen Wettbewerbsvorteil.

key learning: mit der Vermarktung einer Fähigkeit oder von Ressourcen lassen sich zusätzliche Märkte bzw. Ertragspotenziale erschließen.

Massenmärkte

Definition von Massenmärkten nach Osterwalder & Pigneur

- Massenmärkte sind Märkte mit weitgehend ähnlichen Bedürfnissen und Problemen einer größeren Anzahl von Menschen.
- Das wesentliche eines Massenmarktes ist nicht die Größe des Marktes sondern die große Ähnlichkeit der Bedürfnisse der Menschen dieses Marktes.
- Wertangebote, Distributionskanäle und Kundenbeziehungen sind gleichermaßen auf den Massenmarkt ausgerichtet.

Nischenmärkte

Definition von Nischenmärkten nach Osterwalder & Pigneur: in Nischenmärkten sind Wertangebote, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen auf die besonderen Anforderungen spezifischer, spezialisierter Kundensegmente ausgerichtet.

Beispiele für Nischenmärkte: Osterwalder & Pigneur nennen als Beispiel dafür die Zulieferbetriebe der Automobilindustrie, deren Leistungen sehr weitgehend auf die Anforderungen ihrer Kunden – der Automobilhersteller – ausgerichtet sind und die entsprechend stark vom Einkauf dieser Hersteller abhängen.

Multi-Sided Markets

Definition: Multisided Markets oder Plattformen bedienen zwei oder mehrere Seiten eines gemeinsamen / voneinander abhängenden Marktes.

Kriterien für Multi-Sided Markets

- gemeinsamer, zusammenhängender Markt
- Leistungen für unterschiedliche Kundensegmente / Nutzergruppen dieses gemeinsamen Marktes.
- Alle Kundensegmente / Kundengruppen bedingen einander, setzen einander voraus.

Wesen: Das typische daran ist, das die unterschiedlichen Seiten dieses Marktes voneinander abhängen oder sich bedingen. Erträge können in Multisided Markets / Plattformen auf beiden Seiten oder einseitig erwirtschaftet werden.

Beispiele für multisided markets nach Osterwalder & Pigneur: Kreditkarten:

- gegenseitige Abhängigkeit der Märkte: Kreditkartenunternehmen brauchen sowohl Unternehmen, die die Kreditkarte akzeptieren als auch Kunden, die mit der Kreditkarte einkaufen.
- Nutzung der Märkte für die Wertschöpfung: Kreditkarten erzielen sowohl bei den Unternehmen über eine Nutzungsgebühr pro Einkauf als auch bei den Endverbrauchern über die Jahresgebühr Erträge.

Das Akzeptanzrisiko (nicht genügend Händler) reduzieren Kreditkartenunternehmen über eine gemeinsame Akzeptanz im Verbund (Akzeptanz aller MasterCard-Karten). Das Anwenderrisiko (nicht genügend Konsumenten) reduzieren sie indem sie ihre Kreditkarten von Unternehmen verbreiten lassen, die über ein hohes relevantes Kundenpotenzial verfügen.

Social Media und Multi-Sided-Markets: Interessant für die Social Media Perspektive auf Multi-Sided Markets ist die Frage / Wirkung eventueller Netzwerkeffekte. Wenn in beiden Märkten Netzwerkeffekte wirken, hat dies nachhaltige Auswirkungen in Form von Chancen / Risiken für Marktbearbeitung, Wettbewerb und Unternehmenswachstum.

Gratiszeitungen als Beispiel für multisided markets:

gegenseitige Abhängigkeit der Märkte: ohne die über die Verteilung generierte Reichweite ist die Gratiszeitung für Werbetreibende nicht interessant. Ohne Werbetreibende und deren Anzeigen lassen sich weder Zeitung noch deren Verteilung finanzieren.

Nutzung der Märkte für die **Wertschöpfung:** bei diesem Beispiel erfolgt die Wertschöpfung nur auf einem Markt – über die Anzeigen.

Bei Produkten, deren Leistung aus Inhalten / Information und deren Verbreitung bestehen, kommt jetzt die Alternative digitaler Inhalte und Verbreitung ins Spiel und kann kurzfristig zu einem Ungleichgewicht sorgen, das zu einer Gefährdung des Geschäftsmodells führen kann.

Handelsplattformen als Beispiele für multisided markets wie z. B. Amazon:

- gegenseitige Abhängigkeit der Märkte
- Nutzung der Märkte für die Wertschöpfung durch die Plattform – sowohl auf Händlerebene (Plattform profitiert vom Händler via Provision und / oder feste Gebühren) wie auf Userenebene (Plattform profitiert von den Kunden der Händler indem es die eigene Reichweite erhöht und Zugriff auf die Kunden der Händler erhält).

Amazon bietet nicht nur ein Beispiel für diversifizierte Märkte (durch die Vermarktung der IT-Kapazität) sondern auch für multisided markets über die Integration von externen Händlern in sein eCommerce System. Zudem ist Amazon auch ein Beispiel für die Nutzung diversifizierter Märkte.

key learning multisided markets: Erfolg auf beiden Seiten des Marktes ist für den Unternehmenserfolg erforderlich. Deshalb prüfen, wie Social Media auf beiden Seiten des Marktes eingesetzt werden kann und ebenso welche Veränderungen durch Social Media auf beiden Seiten des Marktes möglich sind.

Social Media für Kundensegmente

Der generelle Nutzen von Social Media für den Bereich der Kundensegmente eines Geschäftsmodells besteht darin,

- **Kundensegmente präziser ansprechen** zu können. Darin kann die Grundlage eines Wettbewerbsvorteils aufgrund einer erfolgreicherer Marktbearbeitung für das Unternehmen liegen.
- die **Veränderung von Kundensegmenten** über die Bedeutung der Kriterien, nach denen diese Kundensegmente aufgebaut wurden – frühzeitig / frühzeitiger als Wettbewerber zu **erkennen und nutzen**. Daraus kann ebenfalls ein Wettbewerbsvorteil auf der Basis erfolgreicherer Marktbearbeitung resultieren.

Darüber hinaus sollten wir mögliche Auswirkungen von Social Media auf die einzelnen Kategorien der Kundensegmente nicht vernachlässigen.

Ein Bedürfnis wird ausreichend mit einem Angebot befriedigt wenn der Markt mit dem bestehenden Angebot so zufrieden ist, das er nichts anderes sucht. Allerdings ist zu bedenken das nach Steve Jobs der Konsument oft nicht weiss, was er will, bis man es ihm zeigt.

key learning: Die Notwendigkeit eines eigenen Angebots für einen Teil des Marktes ist kein Naturgesetz sondern eine veränderbare Größe, die Entwicklungen, durch den Markt selbst und den Wettbewerb verändert werden kann. Wir merken uns also das zur Individualität auch noch die Notwendigkeit kommt, dafür ein eigenständiges Angebot zu benötigen.

Kundensegmentierung als richtungsweisende Basis der Social Media Strategieentwicklung

Die Kundensegmentierung des Geschäftsmodells wirkt sich über ihre Bedeutung sehr umfassend auf die Social Media Nutzung des Unternehmens aus. Zumindest sollte sie das wir aus den nachfolgenden Erklärungen deutlich wird. Das Unternehmen organisiert auf der Basis der Kundensegmentierung seine Marktbearbeitung. Wenn wir Social Media zur Unterstützung des Geschäftsmodells nutzen, sollten wir Social Media - wo dies möglich ist - an dieser grundlegenden Orientierung ausrichten. So unterschiedlich die einzelnen Unternehmen und ihre Kundensegmentierung ist, so unterschiedlich kann sich die Ausgangslage für die Entwicklung einer Social Media Strategie darstellen. Die beiden extremen Ausgangssituationen sind

- wir können alle Kundensegmente des Unternehmens mit einer gemeinsamen Social Media Strategie bearbeiten.
- wir benötigen für jedes Kundensegment des Unternehmens eine eigene Social Media Strategie.
- wir können nur ausgewählte Kundensegmente des Unternehmens durch Social Media bearbeiten.

Während die erste Ausgangssituation eher recht einfach und komfortabel ist, kann deren folgende Ausgangssituation für sich beanspruchen das Gegenteil von komfortabel und einfach zu sein. Hier laufen wir Gefahr eine Komplexität zu entwickeln die in der Folge für das Unternehmen kritisch werden kann. Die dritte Ausgangssituation erfordert unternehmerische Entscheidungen darüber welche Kundensegmente durch Social Media unterstützt werden sollen, also Entscheidungen, die neben der Social Media Affinität der Kundensegmente vor allem deren wirtschaftliche Bedeutung und Zukunft betreffen und die im Unternehmen auch ohne Social Media getroffen werden (sollten).

Welche Grand Strategie für das Unternehmens empfehlenswert ist, kann nur für die individuelle Ausgangssituation bestimmt werden. Für die Entscheidung benötigen wir allerdings Kriterien.

Generell sind für die Entscheidung über eine / die Grand Strategie als Kriterien

- die **Social Media Affinität** der Kundensegmente sowie deren **Priorität** empfehlenswert. Die Social Media Affinität der Kundensegmente ermitteln wir über die Social Media Affinität der Themen der Kundensegmente. Die Priorität der Kundensegmente ist eine unternehmerische Entscheidung.
- die inhaltliche Kompatibilität der Kundensegmente relevant. Die inhaltliche Kompatibilität von Kundensegmenten ergibt sich aus der Kompatibilität der Themen der Kundensegmente aber auch aus der Kompatibilität der Kundensegmente aus deren Abgrenzung. Wenn wir also beispielsweise Kundensegmente abgrenzen um unterschiedliche Preise erzielen zu können, macht es wenig Sinn diese Kundensegmente in einer Social Media Strategie zusammen zu fassen.

Insbesondere wenn die Kundensegmente - bzw. deren Kunden - nicht ausgesprochen kompatibel mit anderen Kundensegmenten sind, stehen wir vor der Entscheidung ob einzelne Kundensegmente nicht mit Social Media bearbeitet werden oder ob die Social Media Strategie die Bearbeitung unterschiedlicher Kundensegmente mit unabhängigen und eigenständigen Inhalten und Strukturen bei möglicherweise gemeinsamer Technik ermöglichen muss.

Die Orientierung der Social Media Strategie am Geschäftsmodell dient dem Ziel einer maximalen Unterstützung des Geschäftsmodells durch Social Media. Gestalten wir eine Social Media Strategie ohne uns dabei an den Chancen und Risiken von Social Media für unser Geschäftsmodell zu orientieren, wird diese Strategie mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit weniger zum Unternehmenserfolg beitragen.

Kundensegmente sind ein unverzichtbarer Kern des Geschäftsmodells mit nicht zu überschätzender Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens, nicht zuletzt weil sie die Marktstrukturen und deren Bearbeitungsschwerpunkte abbilden auf die sich das Geschäftsmodell ausrichtet.

- Je besser wir unsere Social Media Strategie auf diese Struktur ausrichten, desto besser unterstützen wir den Unternehmenserfolg. Dies leisten wir über die Orientierung an bestehenden Kundensegmenten, beginnend mit der Analyse der bestehenden Kundensegmente.
- Je früher wir mögliche Auswirkungen von Social Media auf die Kundensegmentierung erkennen, desto besser für die Zukunftssicherung des Unternehmens und seine Wettbewerbsfähigkeit. Dies leisten wir mit der Analyse der Kundensegmente / Kundensegmentierung auf Auswirkungen und Veränderungen durch Social Media.

Analyse bestehender Kundensegmente

Vorgehensweise: Beachten Sie die Bedeutung der Kundensegmente und deren inhaltlichen Anspruch und vermeiden Sie das Thema im Alleingang zu bearbeiten. Die Ansprechpartner für das Thema Geschäftsmodell-Kundensegmente sollten zwingend eingebunden werden. Einmal um deren Expertise nutzen zu können und darüber hinaus um Ihrer Social Media Strategie damit auch die Bedeutung und Unterstützung zu sichern, die Sie benötigen werden, wenn es um die Ressourcen für die Strategie geht.

Wir erstellen grundsätzlich für jedes Kundensegment eine Analyse.

Wir prüfen wie wir Social Media für die einzelnen Kundensegmente nutzen können anhand der

- Themen der Kundensegmente,
- möglichen Social Media Nutzungsformate innerhalb der Kundensegmente,
- möglichen Social Media Wirkungen.

Themen der Kundensegmente: wir ermitteln die Themen, die - im Markt - für die jeweiligen Kundensegmente relevant sind. Die Themen eines Kundensegmentes beschreiben für was dieses Kundensegment (im Markt, für die Social Media User) steht.

mögliche Social Media Nutzungsformate der Kundensegmente: wir stellen anhand der Themen der Kundensegmente fest, welche Social Media Nutzungsformate für diese Themen - und die dahinter stehenden Kundensegmente - möglich sind. Über die Nutzungsformate erkennen wir auch, welche strukturellen Wirkungen wir durch Social Media innerhalb eines Kundensegments erzielen können. Es macht einen großen Unterschied aus, ob sich ein Kundensegment aufgrund seiner Themen für eine Audience eignet oder ob darüber hinaus auch eine Community möglich ist. Oder ob bei den Communitys auch eine Themencommunity grundsätzlich möglich und im Markt noch realisierbar ist. Diese Unterschiede bieten innerhalb dieses Kundensegments sowohl in der Marktbearbeitung wie in der Wettbewerbssituation völlig unterschiedliche Chancen und Risiken.

mögliche Social Media Wirkungen: wir prüfen, ob und welche Wirkung innerhalb der Kundensegmente durch UserNutzen, Information, Kommunikation, soziale Kontexte, Partizipation und Motivation und Netzwerkeffekte erzielbar sind. Dieser Schritt kann ausgesprochen umfangreich werden, führt uns dafür aber die ganzen Chancen von Social Media in der Breite und Tiefe für das jeweilige Kundensegment vor Augen. Angesichts der Bedeutung von Kundensegmenten für das Geschäftsmodell ist ein höherer Arbeitsaufwand zumindest für die wichtigsten Kundensegmente eines Unternehmens kein Grund diesen Schritt nicht zu gehen.

Kompatibilität von Kundensegmenten für Social Media Strategien

Die Kundensegmente eines Unternehmens müssen nicht automatisch unter das Dach einer einzigen oder einzelnen Social Media Strategie passen. Die gleichen Gründe aus dem Unternehmens Kundensegmente bilden, raten dazu die Kompatibilität der Kundensegmente zu hinterfragen. Kundensegmente die inhaltlich nicht miteinander kompatibel sind, "vertragen" sich auch in einer Social Media Strategie nicht gut.

Bei einer Vielzahl von Kundensegmenten können wir es mit einer eben solchen Vielzahl von sehr unterschiedlichen Zielgruppen und Themenbereichen zu tun haben. Das bedeutet nicht automatisch das Unterschiede zwischen den Kundensegmenten zwangsläufig eigenständige Social Media Strategien erfordern. Es ist nur klug diese Frage zu klären bevor wir eine Social Media Strategie nach dem Motto "one sizes fits all" entwickeln.

Zur Erinnerung: Kundensegmente werden gebildet, weil

- die Bedürfnisse der Kunden ein individuelles eigenständiges Angebot erfordern.
- sie unterschiedliche Beziehungen erfordern.
- sie unterschiedliche Rentabilitäten aufweisen.
- sie für unterschiedliche Aspekte des Angebots (unterschiedlich) bezahlen.
- sie über unterschiedlichen Distributionskanäle bearbeitet werden.

Ob wir alle Kundensegmente eines Unternehmens in einer gemeinsamen Social Media Strategie ansprechen sollen ist sowohl eine Frage der inhaltlichen Kompatibilität wie der Unternehmensstrategie.

Die möglichen Problemfelder können aus der Eigenart der Kundensegmente (also aus dem Markt) resultieren, oder aus unternehmensinternen Entscheidungen.

Unterschiedliche Bedürfnisse - unterschiedliche Angebote

- Hier haben wir möglicherweise ein Kompatibilitätsproblem mit den Bedürfnissen und damit auch mit deren Themen. Wir nutzen Themen um Märkte anzusprechen. Unterscheiden sich Bedürfnisse dieser Märkte, unterscheiden sich möglicher Weise auch die Themen so weit, das wir sie nicht gemeinsam einsetzen können, ohne dabei an Aufmerksamkeit beim jeweiligen anderen Kundensegment (Bedürfnisgruppe) zu verlieren. Ein Verlust an Aufmerksamkeit reduziert den Aufbau von Reichweite und deren Aktivität.
- Es ist empfehlenswert den UserNutzen aus einer Social Media Strategie möglichst aus dem Umfeld von Bedürfnissen und Leistungen zu wählen - sofern diese Themen über eine ausreichende Social Media Affinität verfügen. Wir benötigen also entweder einen sehr wettbewerbsfähigen UserNutzen der für alle Bedürfnisse sehr attraktiv ist oder verschiedene UserNutzen um in allen Segmenten einen attraktiven UserNutzen anbieten zu können. Unterschiedliche UserNutzen tragen nicht dazu bei, das User problemlos den für sie passenden UserNutzen erkennen.
- Wo wir Nutzungsformate thematisch ausrichten ergibt sich das Problem der Themenkompatibilität.

Unterschiedliche Beziehungen

Unterschiedliche Beziehung i. S. eines Geschäftsmodells sprechen wir beim Modul Kundenbeziehungen ausführlich an. Wurden Kundensegmente aufgrund dieses Kriteriums gebildet, können wir nicht automatisch davon ausgehen, dass Kundensegmente mit einer Art von Beziehung automatisch mit Kundensegmenten anderer Beziehungen kompatibel sind.

Social Media Veränderungspotenzial und Kundensegmentierung

Um Social Media für das zentrale Element Kundensegmente unseres Geschäftsmodells nutzen zu können sollten wir das Social Media Veränderungspotenzial für unser spezifisches Geschäftsmodell kennen. Anhand dieser Erkenntnis und unserer Markt-, Wettbewerbs- und Social Media Kompetenz können wir die Social Media Handlungsoptionen für die Kundensegmente unseres Geschäftsmodells als Basis unserer Social Media Strategie erarbeiten.

Social Media Potenzial für die bestehende Kundensegmentierung

Die Analyse des Veränderungspotenzials von Social Media auf bestehende Kundensegmente ist erforderlich, weil wir damit mögliche grundsätzliche Veränderungen für unser Geschäftsmodell erkennen können. Sie erfordert allerdings vertiefte Kenntnisse des Themas Kundensegmente. Dafür empfehle ich das Fachbuch Business Modell Generation von den genannten Autoren.

Prüfen Sie, wie weit sich Social Media auf die **Kriterien der Kundensegmentierung** auswirkt. Also wie weit Social Media die Kriterien beeinflusst oder verändert, die für die Segmentierung der Kundensegmente benutzt werden.

Social Media hat ein grundsätzliches Veränderungspotenzial, das sich auch im Einzelfall auf die Segmentierung von Kundensegmenten auswirkt. Gewinnen Sie bei der Analyse der Kundensegmente Ihres Unternehmens den Eindruck, dass dies in einem oder mehreren Kundensegmenten der Fall sein könnte, empfehle ich dies als Fragestellung für eine zusätzliche Analyse zu verstehen und diese gemeinsam mit den für das Geschäftsmodell und die Kundensegmentierung Verantwortlichen durchzuführen.

Es ist empfehlenswert bei der Entwicklung einer neuen Social Media Strategie die Veränderung der Kundensegmente durch Social Media zu berücksichtigen. Das kann möglicherweise die Entwicklung der Social Media Strategie etwas verzögern, führt aber zu einer deutlich höheren Qualität und einem möglicherweise höheren strategischen Nutzen dieser Strategie.

Social Media Potenzial für eine neue Kundensegmentierung

Ob Social Media im konkreten Fall die Bildung eines oder mehrerer neuer Kundensegmente ermöglicht kann nur anhand sorgfältiger Prüfung geklärt werden. Mögliche Indizien für eine zusätzliche, neue Kundensegmentierung mit Hilfe oder durch Social Media könnten beispielsweise sein:

- **individuelle Bedürfnisse:** können wir via Social Media Bedürfnisse ausmachen und adressieren, die wir zuvor nicht (wirtschaftlich) ansprechen konnten, kann Social Media möglicherweise als Grundlage einer weiteren Kundensegmentierung dienen.
- **Notwendigkeit eigener Angebote:** können wir in Social Media Usergruppen mit dem Bedarf für eigene Angebote identifizieren und erreichen, ist dies ein Indiz für die Chance auf neue Kundensegmente via Social Media. Diese Usergruppen sind nicht zwingend neu existent sondern Usergruppen, die wir bislang nicht wirtschaftlich sinnvoll erreichen konnten.
- **Distributionskanäle** als Kriterium der Kundensegmentierung: sofern Social Media als Distributionskanal geeignet ist, kann es möglicherweise für die Bildung spezifischer Kundensegmente genutzt werden.
- **unterschiedliche Wertigkeiten:** können wir in Social Media Gruppen mit unterschiedlichen Wertigkeiten unterschiedlich ansprechen, die wir bislang so nicht bearbeiten können, ist dies ein Indiz für ein Social Media Potenzial für neue Kundensegmente.
- **unterschiedliche Beziehungen:** Social Media als Instrument zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen kann möglicherweise als Basis für neue Kundensegmente dienen kann wenn wir damit eigenständige, unterschiedliche Beziehungen besser aufbauen und pflegen können.

Diese Aufzählung kann lediglich einen Eindruck davon vermitteln, wie wir das Potenzial von Social Media für die Kundensegmentierung anhand der konventionellen Bildung von Kundensegmente erkennen können.

Ein weiterer Weg das Potenzial für mögliche neue Kundensegmente via Social Media zu erkennen ist die Fragestellung ob und wie weit sich die Social Media Nutzungsformate (Audience, Social Network und Community) für die Kundensegmentierung eignen.

Denkanstoss Kundensegmentierung

Das Potenzial von Social Media wird von Unternehmen im Rahmen der Kundenbindung / Kundenbetreuung für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen genutzt. Wo Kundenbeziehungen durch Social Media stabilisiert werden können, ist ein Blick auf die Eignung von Social Media für die Kundensegmentierung über unterschiedliche Beziehungen sinnvoll.

Handlungsoptionen in Social Media für unsere Kundensegmente

Zur Erinnerung: Handlungsoptionen bestimmen den Handlungsspielraum, den wir generell zur Verfügung haben. Handlungsoptionen sind damit nicht zugleich Strategien sondern beschreiben ein Spielfeld das wir mit einer Strategie bearbeiten.

Um die eigenen Handlungsoptionen zu bestimmen, erinnern wir uns an die Dimensionen unserer Handlungsoptionen, also die Ebenen, die wir im Rahmen unserer Handlungsoptionen gestalten können. Wie viel wir in der einzelnen Ebene gestalten können, hängt von der spezifischen Situation ab. Das wir für die einzelnen Ebenen unsere Gestaltungsmöglichkeiten bestimmen, ist für unsere Strategieentwicklung wichtig.

Konsequenz: Wenn wir Handlungsoptionen nicht erkennen oder berücksichtigen, eine Ebene auslassen oder ignorieren wird unsere Strategie unvollständig und Schwachstellen aufweisen. Besser wir überlassen dieses Risiko dem Wettbewerb und prüfen dessen Strategie auf nutzbare Schwächen.

Social Media Affinität der Kundensegmente

Je affiner unsere Kundensegmente für Social Media sind, desto wichtiger ist es Social Media für diese Kundensegmente zu nutzen. Dies klingt nach Binsenweisheit und ist es auch. Allerdings wird diese Binsenweisheit in der Praxis weniger gepflegt als empfehlenswert ist.

Zur Erinnerung: Wir prüfen die Social Media Affinität unserer Kundensegmente über die Social Media Affinität der Themen, aus denen unsere Kundensegmente in Social Media bestehen und aus der Social Media Affinität der Kriterien, aus denen wir unsere Kundensegmente gebildet haben.

Sind weder die Themen unserer Kundensegmente in irgend einer Weise Social Media affin und werden auch noch die Kriterien nach denen wir die Kundensegmente gebildet haben nicht von Social Media beeinflusst, können wir die Kundensegmente aus der Strategieentwicklung entnehmen. Dies wird allerdings nur sehr, sehr selten der Fall sein.

Social Media Affinität von Kriterien zur Bildung von Kundensegmenten

Zur Erinnerung: Kundensegmente sind Kunden und potenzielle Kunden, die eine eigene Beachtung und Bearbeitung erfordern, weil sie

- individuelle / eigenständige Bedürfnisse aufweisen, die ein eigenes Angebot erfordern.
- über unterschiedliche Distributionskanäle zu erreichen sind.
- eigene (unterschiedliche) Arten von Beziehungen erfordern.
- sich in der **Wertigkeit unterscheiden**, weil sie sich z. B. in der Rentabilität unterscheiden oder für unterschiedliche Aspekte des Angebots bezahlen.

Die Social Media Affinität der Kundensegmente erarbeiten wir über die

- **Social Media Affinität der Bedürfnisse**, die dem eigenen Kundensegment zu Grund liegen: Bedürfnisse deren Bedeutung für den User von einem sozialen Kontext - also der Meinung anderer oder deren Erfahrung - beeinflusst wird, hat eine größere Social Media Affinität. Je umfassender der soziale Kontext ausgeprägt ist, desto höher sollte die Social Media Affinität der entsprechenden Bedürfnisse verstanden werden. Im nächsten Schluß ergibt sich aus einer hohen Social Media Affinität der Bedürfnisse, auf die wir ein Kundensegment aufgebaut haben, auch die hohe Möglichkeit auf dieses Segment - und möglicher Weise auch die Segmentierung - via Social Media einzuwirken. Wie weit dies möglich ist, kann nur im jeweiligen Einzelfall geklärt werden. Eine höhere oder hohe Social Media Affinität von Bedürfnissen, die der Bildung von Kundensegmenten zugrunde liegen, sollte entsprechend hohes Augenmerk gewidmet werden - sowohl was die Auswirkungen auf die Kundensegmentierung an sich als auch was die Möglichkeiten der Marktbearbeitung betrifft.
- **Social Media Affinität der Distributionskanäle:** nutzen wir Distributionskanäle mit höherer Social Media Affinität können wir auf diese Distributionskanäle via Social Media einwirken. Sind diese Distributionskanäle zugleich die Grundlage von Kundensegmenten wirkt sich Social Media auch auf die Kundensegmente aus. Wie sich Social Media im einzelnen auswirkt hängt von den jeweiligen Umständen und der Nutzung von Social Media durch das eigene Unternehmen und den Wettbewerb ab.
- **Beziehungen** und deren Social Media Affinität: Beziehungen sind häufig Social Media affin. Wir können Social Media gestalten und Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Wenn ein Kundensegment besondere Beziehungen erfordert und diese Beziehung als Leistung durch Social Media erbracht werden kann, wirkt sich Social Media zwangsläufig auf dieses Kundensegment - und seine Gestaltung aus. In diesem Zusammenhang sollten wir auch daran denken, das Unternehmen via Social Media über Themen eben nicht nur die eigenen Kunden sondern auch potenzielle Kunden und Kunden von Wettbewerbern erreichen können. Dies funktioniert natürlich auch in die andere Richtung.
- **Wertigkeit** und der Auswirkung von Social Media auf diese Wertigkeit: Wertigkeit ist eine Bewertung die aus eigener Kompetenz und aus eigenem Wissen und auf objektiven Fakten basieren kann. Oder auch aufgrund weniger objektiver und emotionaler Grundlage und unter Berücksichtigung anderer Personen erfolgen kann. Je nachdem wie weit die Wertigkeit von Leistungen als Basis von Kundensegmenten von objektiven oder subjektiven Faktoren, von Erfahrungen und Meinungen anderer geprägt ist oder sein kann, desto stärker kann sich Social Media auf die Wertigkeit von Leistungen und damit auch auf Kundensegmente und Marktsegmentierungen auswirken. In diesem Zusammenhang sollten wir nicht vergessen, das Social Media auch den Grad an Transparenz in Märkten erhöht.

Themen der Kundensegmentierung und deren Priorität

Wir ermitteln die Social Media Handlungsoptionen für unsere Kundensegmente über die Themen dieser Kundensegmente. Das gilt für bestehende wie neue Kundensegmente und für bestehende wie neue Kriterien der Kundensegmentierung.

Neben der Auflistung der Themen unserer Kundensegmente / Kundensegmentierung ist es für die Ermittlung der Handlungsoptionen wichtig die Prioritäten der Kundensegmente insgesamt wie der einzelnen Themen der Kundensegmente zu definieren. Dies kann ein zeitlich wie inhaltlich anspruchsvoller Prozess sein, der besser früher als später angegangen wird und der von allen tangierten Bereiche (insbesondere was die Prioritäten betrifft) getragen sein sollte.

Nutzung von Social Media für Kundensegmente

Mit dem potenzialbasierte Strategiemodell erkennen wir die Möglichkeiten einzelne Kundensegmente durch Social Media zu unterstützen. Dadurch erkennen wir,

- welche Kundensegmente für Social Media am bestens oder weniger gut geeignet sind.
- wo wir alle Kundensegmente über eine Social Media Strategie wirkungsvoll unterstützen können oder ob dies weniger empfehlenswert ist.
- ob wir für ein Kundensegment in Social Media die führende Wettbewerbsposition erreichen können.
- wie wir für jedes Kundensegment Social Media am wirkungsvollsten einsetzen um in Social Media für dieses Kundensegment die führende Wettbewerbsposition zu erreichen oder zu sichern.

Dadurch können wir unsere Social Media Aktivitäten auf die Kundensegmente fokussieren, die für Social Media relevant und für das Unternehmen Priorität haben.

Veränderungspotenzial für die Kundensegmente des Geschäftsmodells

Bei einem Veränderungspotenzial von Social Media für das Modul Kundensegmente eines Geschäftsmodells verändern sich die Kriterien für die bestehende Kundensegmentierung oder es werden neue Formen der Kundensegmentierung möglich.

- Veränderung bestehender Kundensegmentierung durch Social Media: wir verfügen über präzisere und ergänzende Kriterien für die Ansprache bestehender Kundensegmente. D. h. wir können bestehende Kriterien präziser und genauer einsetzen.
- Neue Möglichkeiten der Kundensegmentierung durch Social Media: wir können neue Kriterien der Kundensegmentierung einsetzen. D. h. wir können neue Kriterien verwenden um Kundensegmente zu bilden und anzusprechen. Das können zum Beispiel Bedürfnisse sein, die wie bislang nicht ausreichend gut / wirtschaftlich sinnvoll einsetzen konnten.

Wertangebote des Geschäftsmodells

Überblick

In den Wertangeboten finden sich die Leistungen, die ein Unternehmen für die einzelnen Kundensegmente erbringt. Im potenzialbasierten Strategiemodell analysieren wir die Wertangebote ebenfalls darauf wie weit diese durch Social Media unterstützt werden können. Das überschneidet sich zwar mit der Analyse der Möglichkeiten Kundensegmente in Social Media zu bearbeiten, ist aber sowohl als Sicherheit also auch für den Fall das nicht alle Wertangebote Kundensegmenten zugeordnet sind bzw. die Arbeit mit Kundensegmenten dem Produktmanagement nachgeordnet oder anderweitig geregelt ist, bzw. gar nicht betrieben wird, sehr zu empfehlen.

Nutzung von Social Media für die Wertangebote des Geschäftsmodells

Mit Social Media lassen sich die Wertangebote des Geschäftsmodells und ihre Anwendung kommunizieren. Social Media lässt sich darüber hinaus auch für das Empfehlungsmarketing für Wertangebote nutzen, in dem wir beispielsweise die Erfahrungen anderer User verfügbar machen. Die Einschätzung der Leistung und ihres Nutzens lässt sich über Social Media beeinflussen, aber auch Informationen darüber generieren, wie Wertangebote von den Usern eingeschätzt werden.

Das Veränderungspotenzial von Social Media für die Wertangebote des Geschäftsmodells

Das Veränderungspotenzial von Social Media für Wertangebote eines Geschäftsmodells kann die Wertangebote an sich wie ihre Bewertung betreffen.

- **Veränderungspotenzial für Wertangebote:** in diesem Fall wirkt sich Social Media direkt auf das Wertangebot und seine Erstellung aus. Beispielsweise in dem Social Media User sich an diesen Prozessen beteiligen (siehe Beispiel wikipedia).
- **Veränderungspotenzial für die Bewertung von Wertangeboten / Unternehmensleistungen:** in diesem Fall wirkt sich Social Media auf die Bewertung / Einschätzung von Unternehmensleistungen aus. Dieses Veränderungspotenzial ist bereits weiter etabliert, beispielsweise durch Bewertung von Unternehmensleistungen. Neben der direkten Bewertung von Unternehmensleistungen beinhaltet das Veränderungspotenzial von Social Media auch Veränderungen von grundsätzlicher Natur, die beispielsweise Bedürfnisse oder die Wertigkeit / Bedeutung von Marken betreffen können.

Wertangebote und Kundensegmente

Wertangebote sind die Leistungen des Unternehmens. Diese Leistungen sind in aller Regel auf bestimmte Kundengruppen oder Kundensegmente ausgerichtet. Deshalb werden wir verschiedene Inhalte wie z. B. Bedürfnisse sowohl im Geschäftsmodell sowohl den Kundensegmenten wie in den Wertangeboten finden. Es macht aus mehreren Gründen trotzdem Sinn beide Bereiche des Geschäftsmodells (Wertangebote und Kundensegmente) komplett und sorgfältig durchzuarbeiten, insbesondere weil

- möglicher Weise nicht alle Unternehmen Kundensegmente durchgängig einsetzen.
- Wertangebote nicht immer eindeutig einem Kundensegment zugeordnet wird.
- Bedürfnisse in den Kundensegmenten vor allem als ein Unterscheidungskriterium genutzt werden, in den Wertangeboten werden Bedürfnisse als Grundlage der Leistung deutlich umfassender verstanden. Begrenzen wir uns auf die Bedürfnisse der Kundensegmente, grenzen wir wichtige Elemente für den Unternehmenserfolg (auch in Social Media) aus.

Wir erarbeiten den Input für unsere Social Media Strategie über diese Arbeitsschritte

1. **Definition** der Wertangebote
2. **Auswirkungen** von Social Media auf Wertangebote definieren.
3. **Anforderungen** aus Wertangeboten an die Social Media Strategie ableiten.

Definition Wertangebote

Wertangebote beschreiben das Paket aus Produkten und Dienstleistungen mit denen das Unternehmen in einem bestimmten Kundensegment Werte erwirtschaftet. Wertangebote sind die **Leistungen** eines Unternehmens für die **Bedürfnisse** oder **Probleme** eines **Kundensegments**.

Wichtig: Die Bewertung von Problemen / Bedürfnissen und Leistung hat Einfluß auf den Wert des Wertangebots.

Bedeutung von Wertangeboten: Wertangebote sind für ein Geschäftsmodell von zentraler Bedeutung. Sie beschreiben, welche Leistungen das Unternehmen seinen Märkten anbietet. Die Erbringung dieser Leistung sowie die Vermarktung der Leistung sind zentrale Aufgaben des Unternehmens. Veränderungen in den Wertangeboten haben damit Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens.

Kategorien und ihre Kriterien

Wertangebote in Kategorien zu fassen, erleichtert es ihre spezifischen Eigenschaften im Blick zu haben. Diese Kategorien erleichtern auch die Einschätzung des Wertangebotes in seinem Kontext, insbesondere in der Bedeutung des Wertangebots für den Markt und im Wettbewerb.

Osterwalder und Pigneur bilden nachfolgende Kriterien für Wertangebote:

- Neuheit
- Risikominderung
- Bequemlichkeit / Anwenderfreundlichkeit
- Marke / Status
- Leistung (Umfang, Qualität, Quantität)
- Anpassung an Kundenwünsche
- Arbeitserleichterung
- Verfügbarkeit
- Kostenreduzierung
- Design

Neuheit

Diese Wertangebote erfüllen neue Bedürfnisse, bzw. befriedigen Bedürfnisse für die es bislang kein Angebot gab, oder die als Bedürfnis bislang nicht erkannt oder bewußt waren.

Osterwalder & Pigneur nennen hier als Beispiel Smart Phones bzw. mobile Telefongeräte. (Achtung Netzwerkeffekt).

Zum Verständnis – das Bedürfnis nach Telekommunikation war vorhanden und -leitungsgebunden – auch genutzt. Das Bedürfnis nach mobiler Telekommunikation war deshalb – und weil es eben für die User zusätzlichen Nutzen brachte – leicht zu wecken.

Zur Erinnerung: der Netzwerkeffekt sagt, das eine Leistung um so wertvoller wird, je mehr Menschen sie nutzen.

Leistungsverbesserung

Osterwalder & Pigneur beschreiben die Leistungsverbesserung – bei Produkten wie bei Dienstleistungen – als die traditionell übliche Form der Wertschöpfung. Der Wert dieses Angebots liegt in einer Verbesserung der Leistung gegenüber Wettbewerbsangeboten oder früheren, vorherigen Leistungen.

Beispiel Computerhersteller: Die Leistungsverbesserung als Antrieb der Wertschöpfung hat in diesem Markt für eine Steigerung der Nachfrage gesorgt, wie diese Leistungsverbesserung für den User nützlich war. Je weniger der zusätzliche Nutzen aus der Leistungsverbesserung deutlich oder notwendig wird, desto geringer die Wirkung auf die Nachfrage.

Marke / Status

Der Wert dieses Angebots liegt darin, dass damit ein bestimmter Status ausgedrückt oder betont werden kann. Das Angebot ist damit ein Mittel mit dem der Nutzer einen bestimmten Status darstellen oder andeuten kann.

Sie erkennen, wie weit sich Social Media auf diese Kategorie von Wertangeboten auswirkt. Status hat immer auch einen sozialen Kontext. Das bedeutet in diesem Fall auch, dass der soziale Kontext auch die Wirkung Status mit definiert. Sozialer Kontext wiederum steht für den bekannten Freundeskreis oder das persönliche soziale Netzwerk des Einzelnen

Arbeitserleichterung

Das Wertangebot erleichtert seinen Nutzern eine Problemlösung. Beispielsweise indem dem Nutzer lästige Aufgaben abgenommen werden oder das Angebot mit einem umfassenden Dienstleistungspaket verbunden ist, das die Problemlösung vereinfacht.

Diese Kategorie von Wertangeboten findet sich – neben b2c Märkten – auch ganz besonders bei b2b Märkten, wenn zum Beispiel Unternehmen als Zulieferer ganze Leistungsmodule inklusive deren Entwicklung oder Wartung übernehmen. Dadurch ergibt sich möglicherweise auch ein erweitertes oder neues Erlösmodell.

Anpassung Kundenwünsche

Der eigentliche Wert dieser Leistung liegt in der Individualisierung, also einer weiter gehenden Anpassung an Kundenbedürfnisse. Die Leistung wird „kundengerechter“. Maßanfertigungen aber auch Massen Anpassung sind Beispiele dafür. Die Möglichkeit der Konfiguration eines Massenproduktes zu einem individuellen Produkt ist z. B. bei Neuwagenbestellungen üblich.

Design

Der Wert eines Angebots kann teilweise oder komplett in seinem Design liegen. Beispielsweise in einer attraktiveren Optik im Vergleich mit anderen Angeboten. Oder das Produkt ist in sich selbst ein reines Designobjekt bei dem die eigentliche Funktion weit in den Hintergrund tritt.

Beispiele dafür finden sich vielfach, z. B. bei Automobilen, im Wohnrauminterieur (Möbel, Leuchten) oder in der Mode (Haute Couture, Designerkleidung) oder bei Consumer Electronics (iPhone, Bang & Olufsen).

Risikominderung

Bei Risikominderung als Wertangebot (als Teil einer Leistung) ist die Reduzierung eines mit der Leistung verbundenen Risikos ein für den Erfolg wichtiger Leistungsbestandteil. Osterwalder & Pigneur nennen hier z. B. die Gebrauchtwagengarantie im Gebrauchtwagenhandel für Konsumenten oder Verfügbarkeitsgarantien bei IT Dienstleistungen.

Kostenreduktion

Der Wert Kostenreduktion einer Leistung liegt z. B. darin, die Gesamtkosten durch die wirtschaftliche Integration von Diensten in ein Paket zu reduzieren. Der Kunde erhält eine Leistung, die für ihn in der Summe kostengünstiger wird. Osterwalder & Pigneur nennen als Beispiel dafür gehostete CRM Leistungen, die durch das Leistungsbündel für den Kunden in der Summe günstiger werden (weil er ein Gesamtpaket erhält, das in Eigenregie in Summe teurer wäre).

Verfügbarkeit

Diese Kategorie an Wertangeboten ermöglicht Kunden die Nutzung von Wertangeboten, die ihnen sonst nicht zugänglich wären. Zum Beispiel durch entsprechende Formen von gemeinsamer Nutzung oder Finanzierung. Osterwalder & Pigneur listen als Beispiel hierfür u. a. Investmentfonds auf, die es Kunden ermöglichen ein Anlageportfolio zu nutzen, das ihnen allein nicht aufzubauen möglich wäre.

Bequemlichkeit / Anwenderfreundlichkeit

Die eigentliche Leistung dieser Kategorie an Wertangeboten liegt darin eine bestehende Leistung einfacher nutzbar oder bedienbar zu machen. Apple ist mit seinen Produkten ein excellentes Beispiel dafür, wie erfolgreich diese Kategorie von Wertangeboten im Markt sein kann. Apples Leistung bestand und besteht u. a. darin, die Nutzung von Geräten einfacher und komfortabler zu machen.

Preis

Einen vergleichbaren Wert zu einem günstigeren Preis anzubieten, ist nicht wirklich neu. Konsequenterweise wird daraus ein eigenes Geschäftsmodell. Osterwalder & Pigneur nennen hier sogenannte Billigflieger als Beispiel. Gratis eMail Accounts, Gratiszeitungen oder kostenlose Social Media Dienste sind weitere Beispiele für diese Kategorie der Wertangebote. Und denken wir auch hier an Wikipedia. Aus dem teuren Gut Enzyklopädie wurde ein kostenlos verfügbarer Dienst für nahezu alle.

Auswirkungen von Social Media auf Wertangebote

Social Media kann sich sowohl auf die Probleme und Bedürfnisse von Wertangeboten als auch auf die Leistungen auswirken.

Sowohl bei den Auswirkungen auf Probleme und Bedürfnisse wie bei den Auswirkungen von Social Media auf die Wertangebote eines Geschäftsmodells spielt der **soziale Kontext** (des Users) eine bedeutende Rolle. Deshalb wird dieser Mechanismus im Anschluss an die Auswirkungen auf Probleme und Bedürfnisse sowie Leistungen zusätzlich behandelt.

- **Auswirkungen von Social Media auf Probleme und Bedürfnisse:** Je dringlicher ein Problem empfunden ist - oder tatsächlich ist - desto wertvoller und wichtiger ist dessen Lösung für uns. Die Dringlichkeit kann physischer oder psychologischer Natur sein und daneben auch **vom sozialen Umfeld** beeinflusst. **Der Druck sich sozial adäquat zu verhalten ist ein Beispiel für die Auswirkung von Social Media auf Bedürfnisse.** Ein anderes klassisches Beispiel ist die **Orientierung an Marken und Lifestyles**, die in bestimmten Altersgruppen besonders ausgeprägt ist. In Ziel- oder Altersgruppen, die sich besonders ausgeprägt an Peergroups orientieren, ist die Auswirkung von Social Media entsprechend größer. Probleme werden durch diese Orientierung verstärkt.
- **Auswirkungen von Social Media auf Leistungen:** Für den Erfolg einer Unternehmensleistung sind nicht nur deren physische Qualität sondern auch die persönliche Ein- und Wertschätzung der Leistung relevant. Wenn die Einschätzung einer Leistung durch eine Peergroup oder eine andere soziale Instanz für den User wichtig ist, kann diese Einschätzung größeres Gewicht für die Zufriedenheit mit der Leistung - bis hin zur Weiterempfehlung - als ein objektiver Fakt gewinnen. Emotionale Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder einer Marke sind weitere Beispiele. Denken wir nur an den Fußballfan, dessen Zugehörigkeitsgefühl nicht zwingend vom Tabellenstand des Vereins abhängt, sondern seine Quelle auch in der sozialen Bestätigung finden kann.

Erklärung Sozialer Kontext von Wertangeboten

Der soziale Kontext besteht aus dem sozialen Umfeld des Users und seinem Einfluss auf Einstellungen, Werthaltungen, Entscheidungen, Meinungen etc. Damit ist der soziale Kontext eine individuelle Variable, d. h. er ist bei jedem Individuum unterschiedlich stark ausgeprägt. Der soziale Kontext kann die Bedeutung von Bedürfnissen und Problemen aber auch von Leistungen und Angeboten bestimmen.

Beispiel: Ein soziales Umfeld, wie z. B. eine Gruppe oder ein Freundeskreis beeinflussen die Wertigkeit / Wichtigkeit von Problemen, Bedürfnissen und Leistungen, Marken.

Wann immer wir von Bedürfnissen und Problemen aber auch Leistungen sprechen, die Thema sozialer Kommunikation sind, können wir von einem - mehr oder weniger ausgeprägten - sozialen Kontext ausgehen. Um einen möglichen sozialen Kontext zu erkennen, können wir neben unserer Lebenserfahrung und neben den eigenen Erkenntnissen aus dem Alltag auf das Feedback unseres eigenen sozialen Umfelds auch auf Erkenntnisse aufbauen. Darüber hinaus können wir wertvolle Erkenntnisse mit Hilfe von Monitoring gewinnen.

Analyse bestehender Probleme und Bedürfnisse.

Die Vorgehensweise

1. Definition der Probleme und der darauf ausgerichteten Unternehmensleistungen
2. Analyse der Auswirkungen von Social Media auf Probleme auf der Ebene Sozialer Kontext
3. Analyse der Auswirkungen von Social Media auf Probleme und Leistung auf der Ebene Netzwerkeffekt
4. Analyse auf der Ebene Nutzungsformate / Leistungspotenzial Social Media

Definition der Probleme und der darauf ausgerichteten Unternehmensleistungen

Arbeitsschritte:

- **Wir erstellen für jedes Kundensegment eine Liste der Wertangebote des Kundensegments.** Damit haben wir erst einmal eine Übersicht über alle Wertangebote des Unternehmens. Diese Liste kann je nach Unternehmen durchaus umfassend sein. Prüfen Sie ob alle Wertangebote für das Unternehmen gleichermaßen wichtig und mit Social Media bearbeitet werden soll. Ist dies der Fall, beziehen Sie alle Wertangebote mit in die Strategieentwicklung ein. Sind einzelne Wertangebote von geringer Bedeutung oder für die Zukunft des Unternehmens nicht mehr relevant, können Sie diese Wertangebote – in Abstimmung mit der Geschäftsführung – aus Ihrer Übersicht und aus der Strategieentwicklung entfernen.
- Für jedes Wertangebot prüfen wir auf welche Bedürfnisse und Probleme sich dieses Wertangebot – die Unternehmensleistung – bezieht.
- **Für jedes Bedürfnis und Problem, sowie für jede damit verbundene Unternehmensleistung prüfen wir ob ein sozialer Kontext besteht.** Wir können für diese Prüfung die Themen und deren Kommunikation nutzen. Ziel der Prüfung ist es festzustellen wie weit sich dieser soziale Kontext auf das Verhalten, auf Einstellungen und Bewertungen von Problemen und Bedürfnissen auswirkt.

Wir prüfen zugleich ob aus Social Media heraus – also durch die Social Media User selbst,

- eine Veränderung der Bedeutung des Kundenbedürfnisses zu erkennen oder zu erwarten ist.
- Leistungen erbracht werden könnten, die unsere Problemlösung obsolet oder weniger relevant machen.

Denken Sie beim zweiten Punkt – der Leistungen aus oder durch Social Media – an das Beispiel Wikipedia.

Auswirkung Sozialer Kontext

Wir prüfen ob ein Social Media Kontext mit Auswirkungen auf Probleme und Bedürfnisse sowie Leistungen vorhanden sind, anhand **Monitoring** sozialer Kommunikation in vorhandenen Gruppierungen zu entsprechenden Themen und deren Nutzung.

- **Fragestellung:** Werden Bedürfnisse, Probleme und Leistungen in Social Media besprochen, empfohlen oder bewertet?

Hier ist erst einmal entscheidend ob dieser soziale Kontext existiert. In einem zweiten Schritt prüfen Sie wie ausgeprägt dieser soziale Kontext ist. Also welche Bedeutung er hat.

In einem dritten Schritt prüfen Sie welche Bedeutung / Auswirkung dieser soziale Kontext für das Unternehmen haben kann ([Social Media Veränderungspotenzial](#)). Die Fragestellung dazu könnte sein:

- Kann das Problem oder das Bedürfnis oder seine Bedeutung durch Social Media verändert oder gelöst werden?
- Könnten Social Media User Teile unserer Leistung oder die komplette Leistung ebenfalls erbringen.

Beispiele

- **Problem** kostengünstiger Transport
- **Lösung:** Jeder mit Fahrzeug kann Leistungen erbringen
- **Markterschließung:** via sozialer Kommunikation (Empfehlung) möglich

Uber bietet Menschen eine Plattform auf der sie ihr eigenes Fahrzeug ja nach Möglichkeiten für den Transport anderer einsetzen können.

- **Problem:** kostengünstige Übernachtungen
- **Lösung:** vernetzen von Angebot und Nachfrager über soziale Techniken / Plattformen
- **Markterschließung** über Social Media möglich gemacht

AirBnB bietet Menschen eine Plattform auf der sie ihre eigene Wohnung oder Wohnungen einfach vermieten können. Das hat direkte Auswirkungen auf das herkömmliche Geschäft mit Ferienwohnungen wie auf das Geschäft von Hotels.

Erkenntnis: Social Media ermöglicht oder erleichtert disruptive Geschäftsmodelle.

- **Fragestellung:** Steht die Bewertung der Problemlösung in einem sozialen Kontext?

Wenn die Erfahrungen anderer Kunden mit den gleichen Leistungen für die Kaufentscheidung / Bewertung der Leistung wichtig sind, wird dieser soziale Kontext mit über den Erfolg der Leistung entscheiden.

Beispiele

[Holidaycheck](#) bietet Menschen eine Plattform auf der sie ihre Erfahrungen mit Urlaubsangeboten teilen können. **Sozialer Kontext:** Akzeptanz der Leistung durch Bewertungen von Usern

[AirBnB](#) bietet Menschen eine Plattform auf der sie ihre eigene Wohnung oder Wohnungen einfach vermieten können. **Sozialer Kontext:** Akzeptanz der Leistung durch positive Bewertungen von Usern ist eine Grundlage für den Erfolg der Plattform.

Erkenntnis: die Bewertung von Problemlösungen kann großen Einfluss auf den Erfolg der Problemlösung haben.

Aufgaben für die Social Media Strategie für Wertangebote aus sozialem Kontext

Für die Unterstützung von Wertangeboten durch die Nutzung des sozialen Kontexts können sich verschiedene Aufgaben für die Social Media Strategie ergeben.

Aufgabenkategorien

- **Audience:** Information über Probleme aus der Kundensicht und dazu passende Lösungen.
- **user generated content (Audience):** Erfahrungen und Bewertungen von Usern zu Problemen und Leistungen.
- **Community:** gegenseitige Unterstützung und Austausch bei Problemen oder der Nutzung von Leistungen.
- **Informationsplattform / Meinungsführerschaft:** Etablieren einer Informationsplattform zu einem Thema um
- **Meinungsführer** zu werden (kommunikative Marktführerschaft)
- zentrale **Anlaufstelle** für Informationen und Probleme rund um die eigene Leistung zu werden (Informations-gewinnung und Problemmanagement).

Auswirkungen von Social Media auf Wertangebote – Netzwerkeffekt

Um einen Netzwerkeffekt von Social Media auf Probleme und Leistung zu erkennen, prüfen wir ob der Nutzen einer Leistung mit der Anzahl der Menschen, die diese Leistung in Anspruch nehmen, steigt oder fällt.

Erklärung Netzwerkeffekt: Die Problemlösung / Leistung wird um so nützlicher, je mehr Menschen sie nutzen.

- **Fragestellung:** Gibt es bei der Problemlösung einen Netzwerkeffekt?

Ein Netzwerkeffekt bei einem Kundenbedürfnis hat nicht zuletzt direkte Auswirkungen auf die Vermarktung- / Verbreitung dieser Leistung. Prüfen Sie ob der Nutzen Ihrer Leistung für die User steigt / größer / wertvoller wird, wenn mehr Menschen diese Leistung in Anspruch nehmen.

Beispiel Netzwerkeffekt

Messenger für die soziale Kommunikation im Internet: Je mehr Menschen einen bestimmten Messenger nutzen, desto attraktiver wird dieser Messenger auch für andere Social Media User. Ein Messenger, der wenig genutzt wird, ist entsprechend weniger attraktiv.

Computerspiele bei denen User im Team agieren und oder gegeneinander antreten: Je mehr Menschen dieses Spiel spielen, desto attraktiver wird es für andere ebenfalls dieses Spiel zu spielen, weil sich Spielpartner und Austausch über das Spiel einfacher finden lassen.

Erkenntnis: Eine Leistung, die einem Netzwerkeffekt entspricht profitiert in aussergewöhnlichem Maß durch ein starkes bis exponentielles Wachstum.

Nutzen eines Netzwerkeffekts

Ein Netzwerkeffekt bedeutet das die Vernetzung von Social Media Usern für die Verbreitung und Vermarktung besonders erfolgreich genutzt werden kann.

- Die Weiterverbreitung einer Problemlösung / eines Angebots mit Netzwerkeffekt wird durch die User stärker unterstützt als ohne Netzwerkeffekt.
- Die User selbst generieren weitere Leads und Kunden. Die Social Media Aktivitäten des Unternehmens sollten diese Möglichkeit gezielt unterstützen und fördern.

Auswirkungen von Nutzungsformaten auf Wertangebote

- **Fragestellung:** Wie wirken sich die einzelnen Nutzungsformate von Social Media auf ein Wertangebot aus?

Diese Fragestellung betrifft sowohl die Bedürfnis-Problemmseite wie die Leistungsseite.

Wir beantworten diese Fragestellung dadurch, das wir die **Auswirkungen** der Social Media **Nutzungsformate (Social Network, Audience, Community)** mit ihrem jeweiligen Leistungspotenzial (siehe die entsprechenden Kapitel) für unsere Wertangebote (sowohl für die Problemseite wie für die Leistungsseite) durch deklinieren. Ergibt sich aus einer dieser Nutzungsformate ein möglicher Wettbewerbsvorteil / Marktvorteil, sollten wir als Unternehmen diese Möglichkeit vor unseren Wettbewerbern nutzen.

Aufgaben für die Social Media Strategie für die Wertangebote aus dem Netzwerkeffekt

Der Netzwerkeffekt wirkt über die persönlichen sozialen Netzwerke der Social Media User. Entsprechend wichtig ist es die persönlichen sozialen Netzwerke der User möglichst umfassend für die Verbreitung einsetzen zu können.

Dies hat Anforderungen an die **Inhalte** der **Social Media Strategie**, insbesondere auf **Nutzungsformat** und Strategiebestandteil **Kanäle, Inhalte, Kommunikation** und **Partizipation** und auch auf das Social Media Management zur Folge. Haben wir es in einem oder mehreren Wertangeboten mit einem Netzwerkeffekt zu tun, sollten wir in unserer Social Media Strategie ganz besonders auf

- die Aktivierung der Social Media User unserer Reichweite (Usernutzen, Motivation, Partizipation)
- eine möglichst reibungslose **Integration der sozialen Netzwerke** unserer User (**Kanäle**) und die Nutzung von dafür geeigneten Kanälen

achten. Der Einsatz des Nutzungsformats **Community** sollte ebenfalls bedacht sein.

Unternehmensziele für Wertangebote

Die Wertangebote eines Geschäftsmodells können sich im Rahmen der Unternehmensziele verändern. Dies sollten wir in unserer Social Media Strategie unbedingt berücksichtigen.

Beispiele für Veränderungen von Wertangeboten durch Unternehmensziele und deren Berücksichtigung im pbsm

- **neue Wertangebote:** das Unternehmen erweitert seine Leistungen um neue Wertangebote. Wir berücksichtigen diese Veränderung in dem wir die Themenbereiche der neuen Wertangebote in unsere Handlungsoptionen (und in den weiteren Schritten unserer Strategieentwicklung) einbeziehen.
- **Aufgabe von Wertangeboten:** das Unternehmen stellt Unternehmensleistungen ein. Wir berücksichtigen dies in dem wir die nicht mehr erforderlichen Themen der eingestellten Wertangebote aus unseren Handlungsoptionen und den weiteren Schritten der Strategieentwicklung entfernen.
- **höhere Prioritäten für bestehende Wertangebote:** das Unternehmen gibt bestimmten Unternehmensleistungen eine höhere Priorität: Wir berücksichtigen dieses Unternehmensziel / diese Unternehmensziele in dem wir den Themen dieses Wertangebotes / dieser Wertangebote entsprechend eine höhere Priorität einräumen.
- **geringere Priorität für bestehende Wertangebote:** die Bedeutung bestimmter Unternehmensleistungen für das Unternehmen hat sich reduziert / wird sich reduzieren. Wir reduzieren entsprechend die Bedeutung der Themen und Themenbereiche dieser Wertangebote in unserer Handlungsoptionen und den nachfolgenden Schritten der Strategieentwicklung.

Veränderungen in Märkten, in Unternehmensprioritäten und Wachstumsrichtungen sind Anlass um unsere Social Media Strategie entsprechen anzupassen. Bestehende Social Media Strategien an sich verändernde Gegebenheiten anpassen setzt voraus, das wir diese Veränderung wahrnehmen und deren Auswirkungen bzw. Anforderungen an unsere Strategie verstehen, richtig einordnen und die entsprechenden Stellschrauben für die Anpassung unserer Strategie kennen und beherrschen. In diesem Fall, die Anpassung der Themen und Themenbereiche, die von den Veränderungen betroffen sind.

Social Media Veränderungspotenzial Leistungen

Ein Veränderungspotenzial von Social Media auf bestehende Leistungen kann z. B. in der Bewertung der Leistung liegen, oder aber in einem teilweisen oder kompletten Ersatz der Unternehmensleistung durch Social Media selbst.

Je nach Situation können wir diesem Veränderungspotenzial versuchen durch entsprechende Darstellung entgegen zu wirken, oder es durch Anpassung der Leistung auszugleichen. In beiden Fällen sind Informationen über Ursachen bzw. Wünsche der Kunden für Anpassungen extrem wertvoll.

Aufgaben für Social Media aus dem Veränderungspotenzial Leistungen

Für die Social Media Strategie ergeben sich aus einem ermittelten Veränderungspotenzial Aufgaben analog des Veränderungspotenzials auf Probleme und Bedürfnisse.

Social Media Veränderungspotenzial Bedürfnisse

Ein Veränderungspotenzial von Social Media auf Bedürfnisse (auf denen Wertangebote aufgebaut sind) kann in der Beeinflussung der Bedeutung der Bedürfnisse basieren.

Kundenbeziehungen des Geschäftsmodells

Überblick

Kundenbeziehungen sind die Beziehungen, die ein Unternehmen unterhalten muss, um sein Geschäftsmodell aufrecht zu erhalten. Die Art der Kundenbeziehung wird von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt.

Unternehmen die Social Media nicht konsequent für die eigenen Kundenbeziehungen einsetzen, riskieren Wettbewerbsnachteile und damit verbunden wirtschaftliche Schäden.

Nutzung von Social Media für die Kundenbeziehungen des Geschäftsmodells

Social Media ermöglicht Kundenbeziehungen inhaltlich, qualitativ und wirtschaftlich auf eine breitere Basis zu stellen. Daraus können sich neben den wirtschaftlichen Vorteilen einer stabileren Kundenbindung zusätzliche strategische Vorteile wie eine höhere Wettbewerbsfähigkeit - insbesondere gegen Wettbewerber, die diese Chancen nicht nutzen - wie höhere Marktkennntnisse und wirtschaftlich erfolgreichere Nutzung der bestehenden Kundenbeziehungen ergeben. Darüber hinaus ermöglicht Social Media die Nutzung bestehender Kundenbeziehungen für die Gewinnung neuer Kunden. Kundenbeziehungen können durch Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden wie durch Beziehungen zwischen Kunden gestaltet werden.

Veränderungspotenzial von Social Media auf die Kundenbeziehungen des Geschäftsmodells

Das Veränderungspotenzial für die Kundenbeziehungen eines Unternehmens kann Kundenbeziehungen neu gestalten, intensivieren oder unterbrechen.

Die **Neugestaltung von Kundenbeziehungen** durch Social Media basiert sowohl auf den Kostenvorteilen digitaler Kommunikation und Prozesse als auch auf dem Nutzen von Usererfahrungen. Unternehmen können beispielsweise damit Kundenbeziehungen etablieren oder Kundenbeziehungen erweitern und vertiefen, die zuvor aus wirtschaftlichen Gründen schwer realisierbar waren.

Kundenbeziehungen können durch die digitale Natur der Kommunikation **intensiviert** werden, personalisierter durch die Gewinnung weiterer Informationen über Userinteressen und -bedürfnisse oder durch die Etablierung von Beziehungen zwischen Usern.

Kundenbeziehungen können **unterbrochen** oder reduziert werden, wenn für User wichtige Inhalte oder Nutzen im Zusammenhang mit dem Nutzen der Kundenbeziehungen in Social Media von anderen Anbietern besser geleistet werden. Diese anderen Anbieter können Leistungswettbewerber - also Anbieter mit ähnlichen Leistungen - oder Aufmerksamkeitswettbewerber - Anbieter ohne vergleichbare Leistungen - sein.

Definition der Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungen sind die Beziehungen, die ein Unternehmen zu seinen Kunden aufrecht erhalten muss, damit sein Geschäftsmodell funktionieren kann. Ob Kundenbeziehungen tatsächlich real entstehen, ist allerdings nicht zuletzt die Entscheidung der Kunden. Das Unternehmen macht das Angebot einer bestimmten Art von Beziehung - der Kunde entscheidet, ob er diese Art von Beziehung akzeptiert.

Kundenbeziehungen werden von wirtschaftlichen wie von persönlichen Bedürfnissen (der Kunden) gestaltet.

- Der **Wert** der aus einer **Leistung** geschöpft werden kann hat Einfluss auf Art und Intensität der Kundenbeziehung.
- Die **Art** der **Leistung** hat Auswirkungen auf die Art der Kundenbeziehung. Zum Beispiel bei Leistungen, die nur persönlich erbracht werden können (z. B. Haarschnitt) oder die sehr erklärungsbedürftig sind (z. B. komplexe Finanzprodukte).

Kundenbedürfnisse aus und in der Kundenbeziehung

Unternehmen pflegen Kundenbedürfnisse um Kunden zu halten. Betrachten Sie die Kundenbedürfnisse, also die Bedürfnisse die dazu führen, das Kunden an einer Beziehung zum Unternehmen interessiert sind und überlegen Sie wie Social Media dazu beitragen kann, das diese Kundenbedürfnisse (für die Kundenbeziehung) besser oder umfassender befriedigt werden. Gelingt es Unternehmen die eigene Kundenbeziehung zu festigen und zu aktivieren hat dies einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zur Folge.

Leistungen des Unternehmens für die Kundenbeziehung

Unternehmen engagieren sich in ihren Kundenbeziehung auf die vielfältigste Weise. Benachrichtigungen, kleine Vorteile, aktive Ansprache, konkrete Strukturen wie Kundenclubs oder kommunikative Strukturen wie Kundenmagazine existieren seit Jahrzehnten. Viele Unternehmen investieren beachtlich in CRM Systeme und einige nutzen diese Systeme für ein durchdachtes Profiling um die Kundenbeziehung für beide Seiten erfolgreicher zu gestalten.

Arbeitsschritt: Prüfen Sie, wie sich Social Media auf die bestehenden Leistungen des Unternehmens für die Kundenbeziehungen. Können diese Leistungen durch Social Media unterstützt werden, von Social Media profitieren, durch Social Media ergänzt, aber auch durch Social Media obsolet gemacht werden?

Es wäre wenig empfehlenswert das Verdrängungspotenzial von Social Media zu unterschätzen. Wenn sich Kommunikationsverhalten massiv verändert, hat dies auf Maßnahmen Auswirkung, die seit Jahrzehnten als probat und erfolgreich eingeschätzt werden.

Arten der Kundenbeziehungen nach Osterwalder & Pigneur

- Persönliche Unterstützung
- individuelle persönliche Unterstützung
- Selbstbedienung
- automatisierte Dienstleistungen
- Communitys
- Mitbeteiligung
- Persönliche Unterstützung

Erklärung: Das Wesen der persönlichen Unterstützung liegt im Kontakt von Menschen. Dieser Kontakt kann persönlich stattfinden oder über Kommunikationsmedien. **Beispiel** dafür: die persönliche Beratung bei standardisierten Finanzgeschäften in einer Bank.

Social Media Wirkung: auf den individuellen und persönlichen Kontakt zwischen den Beteiligten kann z. B. über den sozialen Kontext und über Information eingewirkt werden.

Individuelle persönliche Unterstützung

Erklärung: das wesentliche an der individuellen persönlichen Unterstützung ist - neben dem Kontakt zwischen Menschen - ist das es sich um einen festen Kontakt handelt. Der Kunde wird von seinem Kundenbetreuer, Verkäufer oder Berater persönlich betreut. Bei unserem **Bankbeispiel** hat der Kunde also seinen speziellen, für ihn abgestellten Berater.

Social Media Wirkung: auf den individuellen und persönlichen Kontakt zwischen den Beteiligten kann z. B. über den sozialen Kontext und über Information eingewirkt werden.

Selbstbedienung

Erklärung: Das Unternehmen hat keine direkten Beziehungen zu seinen Kunden. Der Kunde ist auf sich selbst gestellt, das Unternehmen stellt lediglich die Mittel dafür, das der Kunde seine Leistung erhalten kann. **Beispiel:** denken Sie an den Kauf in Supermärkten, an die Nutzung von Bankkonten oder an den Onlinekauf.

Social Media Wirkung: auch wenn keine direkte Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen besteht, kann auf die Einstellungen und Bewertungen des Kunden über Social Media durch Information und sozialen Kontext Einfluss genommen werden.

Automatisierte Dienstleistung

Erklärung: automatisierte Dienstleistungen basieren auf Selbstbedienung und auf automatisierten Prozessen, die zwar standardisiert sind, aber aufgrund von individuellen Merkmalen auch individuelle Leistungen ermöglichen. Typisch sind hierfür IT basierte Prozesse, in denen Menschen von Algorithmen aufgrund von Nutzungsverhalten oder Persönlichkeitsmerkmalen Leistungen und Produkte empfohlen werden.

Social Media Wirkung: auch wenn bei automatisierten Dienstleistungen ebenfalls keine direkte Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen besteht, kann auf die Einstellungen und Bewertungen des Kunden über Social Media durch Information und sozialen Kontext Einfluss genommen werden.

Communitys

Erklärung: die Nutzung von Communitys als Form der Kundenbeziehung bindet den Kunden innerhalb einer Gemeinschaft und generiert durch dieses Umfeld eine höhere Bindung wie auch zusätzliches Wissen und Erkenntnisse über den Einzelnen und das Verhalten der Gruppe. Dies erhöht nicht nur die Kundenbindung über die eigenen Möglichkeiten des Unternehmens, es schafft auch wertvolle Insights zu Bedürfnissen und Problemen der Kunden und ermöglicht zusätzlich einen erweiterten Support (von Kunden zu Kunde), der ansonsten aus Kostengründen nicht realisierbar wäre.

Social Media Wirkung: In Communitys wirkt sich der soziale Kontext besonders intensiv aus. Zudem kann dieser soziale Kontext - sofern machbar - über die Vernetzung mit gestaltet werden. Darüber hinaus ist die Information ein weiterer Ansatz. Partizipation kann ebenfalls genutzt werden, es es sinnvolle Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der Community gibt.

Mitbeteiligung

Erklärung: Kunden / User werden in Unternehmensprozesse, -beziehungen und Leistungen eingebunden. Je nach Grad der Mitbeteiligung können dies sukzessive, spontane Formen der Einbindung oder weitergehende Arten der Mitwirkung bis hin zur Mitgestaltung sein. User generated content oder crowd sourcing sind dafür typische Beispiele. Aber auch der Aufbau und der Betrieb von Supportcommunitys auf der Basis von Volunteers zählen in diese Kategorie.

Social Media Wirkung: Hier wirkt sich die Beteiligung aus. Darüber hinaus bieten sich sozialer Kontext und Information als Mittel der Einflussnahme an.

Social Media Affinität der bestehenden Kundenbeziehungen

Je ausgeprägter die Social Media Affinität von Kundenbeziehungen ist, desto mehr müssen wir die Gestaltung unserer Kundenbeziehung auf diese Affinität und damit auf das Leistungspotenzial von Social Media hin ausrichten. Wie gewinnen wir ein möglichst aktuelles und zukunftsfähiges Bild der Social Media Affinität unserer Kundenbeziehungen? Dazu nutzen wir die Themen und Themenbereiche, die für unsere Kundenbeziehungen relevant sind, also z. B. **Bedürfnisse der Kunden in der Kundenbeziehungen** beinhalten oder auf den **Leistungen für die Kundenbeziehung** basieren.

Kundenbeziehung und Geschäftsmodell

Die Art der Kundenbeziehungen eines Geschäftsmodells resultiert aus dem Geschäftsmodell. Und das wurde meist ohne die Berücksichtigung des Social Media Leistungspotenzials entwickelt und umgesetzt. Wenn wir also die Art der Kundenbeziehung des Geschäftsmodells bestimmen, fragen wir uns besser, warum die Kundenbeziehung so ist, wie sie ist. Ansonsten laufen wir Gefahr eine möglicherweise wichtige Wirkung von Social Media auf unsere Kundenbeziehungen zu übersehen.

- Wenn wirtschaftliche Gründe - also unternehmensinterne Gründe - zu dieser Art von Kundenbeziehungen geführt haben, stehen wir jetzt möglicher Weise vor veränderten Rahmenbedingungen, die es dem Unternehmen erlauben, mit Hilfe von Social Media die eigenen Kundenbeziehungen neu - und für Unternehmen und Kunden wertvoller - zu gestalten. Verpassen wir diese Gelegenheit, produzieren wir eine Social Media Strategie ohne einen wichtigen Nutzen von Social Media für das Unternehmen zu erkennen.
- Liegen die Gründe, die zu dieser Art von Kundenbeziehung geführt haben, beim Kunden und hier insbesondere beim Kundenverhalten, sollten wir uns auch in diesem Fall die Frage stellen, wie wir - über diese Situation hinaus - die Kundenbeziehung durch und mit Social Media für den Kunden wertvoller gestalten können.

Kundenbeziehungen und Social Media Nutzungsformate

Kundenbeziehungen lassen sich über Social Media durch entsprechend geeignete Social Media Nutzungsformate unterstützen, sofern die jeweiligen Voraussetzungen gegeben sind.

Audiences in der Kundenbeziehung: Der Einsatz von Inhalten in Form von Audiences zur Pflege der Kundenbeziehung hat eine lange Tradition die weit vor die Zeiten des Internets zurück reicht. Durch Social Media / Internet wird ein wichtiger Teil der Kosten dieser Art von Kundenpflege reduziert, die Nutzung von Audiences damit wirtschaftlicher. Besteht die Möglichkeit user generated content i. R. dieser Audiences einzusetzen, wird diese Option noch einmal interessanter.

Communities in der Kundenbeziehung: sofern die Voraussetzungen dafür gegeben sind - siehe Kapitel Social Media Leistungspotenzial / Communitys - eignen sich generell sowohl Brandcommunitys als auch Themen Communitys. Sind beide Communityformate realisierbar ist die Entscheidung eine Frage der Unternehmenszielsetzungen für Wachstum und Wettbewerb.

- **Brandcommunity** wenn der Focus auf der Festigung der Beziehungen zu den bestehenden Kunden liegt.
- **Themencommunity** wenn neben der Festigung der Beziehungen zu den bestehenden Kunden auch das Thema Neukundengewinnung und Aufbau von Wettbewerbsvorteilen relevant ist.

Kundenbeziehungen und UserNutzen

Der UserNutzen der Kundenbeziehung ist der Nutzen, den wir einem Kunden bieten, damit er die Kundenbeziehung in Social Media aufrecht erhält. Der Status des Kunden ergibt sich aus der Inanspruchnahme einer Unternehmensleistung. Die Unternehmensleistung an sich kann ausreichenden Nutzen generieren, um eine Kundenbeziehung permanent aufrecht zu erhalten. Dies betrifft allerdings ausschließlich die Kundenbeziehung an sich. Das diese Kundenbeziehung auch in Social Media existent und aktiv ist erfordert einen entsprechenden Nutzen für den User. Vorteile für das Unternehmen Kundenbeziehung in Social Media zu etablieren können beispielsweise

- in den kommunikativen Vorteilen von Social Media,
- in Kostenvorteilen,
- in der Nutzung der Interaktionsmöglichkeiten
- in der Nutzung von Social Media Ressourcen für die Pflege von Kundenbeziehungen
- in der Nutzung der Empfehlungswirkung von Kundenbeziehungen via Social Media

liegen. Kundenbeziehungen in Social Media sollten also nützlich sein.

Wir benötigen die Aufmerksamkeit und möglicherweise auch das Engagement von Kunden um Kundenbeziehungen in Social Media aufzubauen und zu pflegen. Damit wir diese Aufmerksamkeit generieren, ist ein entsprechend attraktiver UserNutzen erforderlich. Worin dieser UserNutzen besteht, hängt nicht zuletzt von der Art der Kundenbeziehung ab, die wir aufbauen und pflegen wollen, sowie der Wettbewerbssituation in den entsprechenden Themenbereichen der Kundenbeziehung, den Bedürfnissen der Kunden und unseren Unternehmensleistungen / Wertangeboten.

Wie die einzelnen Kundenbeziehungen durch Social Media unterstützt werden können, haben wir bei den Arten der Kundenbeziehungen nach Osterwalder & Pigneur gesehen. Nehmen Sie dies auch als Hinweis wo ein UserNutzen angesiedelt sein könnte.

Für die Praxis

- UserNutzen von Kundenbeziehung und UserNutzen Ihrer Social Media Strategie können identisch sein, müssen es aber nicht. Wir bieten Social Media Usern einen Nutzen aus unserer Social Media Strategie, um ihre Aufmerksamkeit und im bestenfalls ihr Engagement in einer für uns nützlichen Weise zu generieren. Und wir bieten unseren Kunden einen Nutzen in Social Media um die Kundenbeziehung in Social Media für sie nützlich zu gestalten. Es kann durchaus sinnvoll sein, hier mit zwei unterschiedlichen UserNutzen zu arbeiten, insbesondere wenn wir in Social Media mit unserer Strategie nicht nur bestehende Kunden ansprechen.
- Den UserNutzen unserer Social Media Strategie wie der UserNutzen unserer Kundenbeziehung sollten wir auf keinen Fall mit dem Nutzen verwechseln, den wir mit unseren Unternehmensleistungen schaffen. Setzen wir den Nutzen aus unserer Unternehmensleistung mit dem UserNutzen unserer Social Media Strategie bzw. dem Nutzen unserer Kundenbeziehung gleich, gibt es keinen Grund für User / Kunden uns in Social Media ihre Aufmerksamkeit zu schenken, bzw. in Social Media eine Kundenbeziehung zu pflegen.
- Achten Sie darauf, dass die Themen, die den UserNutzen selbst erschaffen oder auf ihn hinweisen, entsprechend deutlich kommuniziert werden. Nichts ist bedauerlicher als ein genialer UserNutzen, der den Usern verborgen bleibt.

Kundenbeziehung und Partizipation

Wir können in Social Media Kundenbeziehungen auf unterschiedlichste Weise pflegen. Eine dieser Möglichkeiten ist die Integration von Social Media Usern und Kunden in Gemeinschaften, eine andere die Betreuung von Kunden durch Social Media Usern. Beide Möglichkeiten können unsere Wettbewerbsfähigkeit über stärkere Kundenbeziehungen und höhere Wirtschaftlichkeit in der Sicherung unserer Kundenbeziehungen verbessern. Voraussetzung ist die Beteiligung von Social Media Usern. Das erfordert - neben einem attraktiven UserNutzen - die passenden Themen und die erforderlichen Social Media Nutzungsformate.

Kundenbeziehung und Motivation

Die Motivation eine Kundenbeziehung in Social Media einzugehen basiert in aller Regel auf

- der Zufriedenheit mit den Unternehmensleistungen. Social Media taugt nicht als Ersatz für ausreichende Unternehmensleistungen.
- einem attraktiven UserNutzen aus der Kundenbeziehung in Social Media.

Eine darüber hinausgehende Motivation kann beispielsweise entstehen, wenn der in Social Media sichtbare Kundenstatus für den User einen zusätzlichen Nutzen - für sein Ego, seine Selbstdarstellung oder andere Werte - beinhaltet.

Verbinden wir diese Motivation mit entsprechenden Strukturen die soziale Relevanz schaffen, können wir die Wirkung von UserNutzen und Partizipation unterstützen.

Social Media Veränderungspotenzial Kundenbeziehungen

Können wir Social Media nutzen um die Kundenbeziehungen des Unternehmens zu verändern, beispielsweise durch regelmäßige Kommunikation oder den Aufbau von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden und zwischen Kunden, wirkt sich Social Media als Gamechanger auf diesen Teil des Geschäftsmodells aus.

Dabei sollten wir darauf achten, ob sich mit der Nutzung der entsprechenden Themen (der Kundenbeziehung) auch Nichtkunden ansprechen lassen. Auch diese Option sollten wir entsprechend im Unternehmen kommunizieren und dabei berücksichtigen, dass dieses Potenzial auch vom Wettbewerb genutzt werden kann.

Wenn wir ein nennenswertes Veränderungspotenzial von Social Media auf die bestehenden Kundenbeziehungen erkannt haben, ist dies nicht nur ein Thema für die Social Media Strategieentwicklung sondern möglicherweise auch eines für die Anpassung des Geschäftsmodells. Es ist empfehlenswerter vorab explizit auf diesen Punkt hinzuweisen, als ihn lediglich im Rahmen der Präsentation der Social Media Strategie zu erwähnen.

Die Auswirkungen von Social Media auf Kundenbeziehungen erarbeiten wir uns über die einzelnen Arten der Kundenbeziehungen. Die Social Media Wirkung steht für das einwirken auf die Kundenbeziehung über / durch Social Media und die unter [Social Media Wirkung](#) zusammengefassten Methoden.

Die Anwendung von Social Media Methoden im Rahmen der Kundenbeziehungen ist besonders naheliegend. Zur Erinnerung und Sensibilisieren für dieses Thema nachfolgend einige Hinweise auf die Auswirkungen / möglichen Anwendungen von Social Media für Kundenbeziehungen.

Kanäle des Geschäftsmodells

Überblick

Die Kanäle des Geschäftsmodells sind die Kanäle mit denen das Unternehmen mit seinen Märkten kommuniziert, seine Produkte vertreibt und Kundenbeziehungen pflegt.

Nutzung von Social Media für die Kanäle des Geschäftsmodells

Social Media kann zu einem Kanal des Geschäftsmodells werden aber Social Media kann auch die bestehenden Kanäle des Geschäftsmodells unterstützen, beispielsweise in dem Social Media in diese Kanäle integriert wird. Wir können Social Media auch nutzen um in den Kanälen externer Vertriebspartner aktiv zu werden, bzw. um Kundenbeziehungen zu Kunden aufzubauen, die wir über die bestehenden Kanäle bislang nicht direkt ansprechen konnten.

Vernachlässigen wir das vorhandene Potenzial von Social Media für die Kanäle des Geschäftsmodells, wirkt sich auch dies zu Lasten des Unternehmenserfolgs aus.

Veränderungspotenzial von Social Media auf die Kanäle des Geschäftsmodells

Das Veränderungspotenzial von Social Media beinhaltet sowohl die Funktion von Social Media als Kanal der Markterschließung und -bearbeitung als auch die Beeinflussung und Veränderung bestehender Kanäle des Geschäftsmodells.

- Social Media ist in vielen Fällen als eigenständiger Kanal für das Geschäftsmodell des Unternehmens geeignet. Je nach Umfang und Qualität der Nutzung dieses Leistungspotenzials ergibt sich daraus ein möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil für das innovative Unternehmen.
- Social Media kann bestehenden Kanäle des Geschäftsmodells beeinflussen. Setzen wir Unternehmensleistungen über Kanäle ab, die eine hohe Social Media Affinität aufweisen, müssen wir auch von einem höheren Social Media Veränderungspotenzial für diese Kanäle ausgehen. Je mehr also unsere Kanäle selbst von Social Media tangiert sind, desto mehr müssen wir dieses Veränderungspotenzial berücksichtigen.

Veränderungspotenziale sind Chancen und Risiken zugleich. Wenn wir beispielsweise ein hohes Veränderungspotenzial von Social Media für einen wichtigen Kanal des Geschäftsmodells besteht, bedeutet dies, dass dieser Kanal durch Social Media negativ beeinflusst werden kann, wenn die Unternehmen in diesem Kanal darauf nicht konstruktiv reagieren. Leiden diese Kanäle also unter Social Media kann sich dies auch negativ auf unser Unternehmen auswirken. Nutzen diese Kanäle Social Media erfolgreich und konstruktiv, kann das für unser Unternehmen positive Auswirkungen haben.

Chancen erkennen: Für den Fall dass ein Kanal unseres Geschäftsmodells hochgradig socialmediaaffin ist, das oder die Unternehmen in diesem Kanal dieser Herausforderung aber nicht gewachsen sind, können wir dieses Problem als Chance nutzen und beispielsweise in und für diesen Kanal in Social Media aktiv werden, damit nicht nur unsere Position in diesem Kanal sichern sondern auch einen parallelen Kanal zu den Kunden dieses Kanals aufbauen.

Zusammenfassung

- Social Media selbst kann zum Kanal des Geschäftsmodells werden.
- Bestehende Kanäle können von Social Media profitieren, wenn sie - über Inhalte und Leistungen - selbst socialmediaaffin sind.
- Bestehende Kanäle können durch Social Media Nachteile erleiden, wenn beispielsweise eine vorhandene Socialmediaaffinität vom Kanalinhaber nicht genutzt wird, aber von dessen Wettbewerbern.

Social Media für die Kanäle des Geschäftsmodells

Zielsetzung ist die Unterstützung des **Unternehmenserfolgs** in den **Kanälen** des **Geschäftsmodells** mit Social Media. Ergebnis unserer Arbeit sind gegebenenfalls Ziele auf zwei Ebenen.

- **Geschäftsmodell:** Anpassung der Kanäle, des Verhaltens und der Arbeit in den Kanälen des Geschäftsmodells aufgrund des Veränderungspotenzial von Social Media auf die Kanäle.
- **Social Media Strategie:** Erkenntnis der Handlungsoptionen und der daraus resultierenden Aufgaben und Ziele in Social Media für die Unterstützung des Geschäftsmodells auf der Ebene der Kanäle.

Erklärung Kanäle: Unter Kanäle verstehen wir auf der Ebene des Geschäftsmodells die Kanäle, die für den Erfolg des Unternehmens unverzichtbar sind. Dies sind in aller Regel die Kommunikations-, Verkaufs-, und Vertriebskanäle des Unternehmens. Social Media Kanäle sind nicht mit den Kanälen des Geschäftsmodells identisch, es sei denn diese Social Media Kanäle sind für den Erfolg des Unternehmens unverzichtbar. Dann werden die Social Media Kanäle auch zu Kanälen des Geschäftsmodells.

Für den Input für unsere Social Media Strategie sind

- die genutzten **Kanäle** und die **Wirkung** von Social Media auf diese Kanäle i. S. einer Unterstützung des Erfolgs der Kanäle
- die konkreten **Aufgaben** die innerhalb der einzelnen Kanäle zu leisten sind,

zu beachten. Wir orientieren uns an den Kanälen des Business Canvas von Osterwalder & Pigneur. Damit decken wir die Bandbreite dessen ab, was Kanäle zum Erfolg des Geschäftsmodell beitragen und stellen sicher, das wir diese Bandbreite so komplett als machbar durch Social Media unterstützen. Und damit Social Media so umfassend als möglich für diesen Teil des Geschäftsmodells einsetzen.

Kanalphasen

Osterwalder & Pigneur gliedern die Aufgaben innerhalb der Kanäle in Phasen - sogenannte **Kanalphasen**. Diese sind

- Aufmerksamkeit
- Bewertung
- Kauf
- Vermittlung des Wertangebots
- After Sales

und haben für alle vom Geschäftsmodell genutzten Kanäle (also auch Partnerkanäle und eigene Kanäle, indirekte und direkte Kanäle) Bedeutung.

Kanalphasen und Social Media

Damit Social Media den Unternehmenserfolg - in den Kanälen und Kanalphasen - unterstützt und voran bringt, ist eine **Orientierung** der **Social Media Leistung** in den Kanälen des Geschäftsmodells an den **Kanalphasen** sinnvoll. D. h. wir unterstützen die jeweilige Wirkung in den einzelnen Kanalphasen durch entsprechende - auf diese Kanalphase ausgerichteten - Social Media Leistungen.

Ignorieren wir die Kanalphasen bei unseren Social Media Leistungen für unser Geschäftsmodell, fehlt unserer Social Media Strategie dieser wichtige Bestandteil. Erinnern wir uns noch einmal kurz was die Kanäle des Geschäftsmodells in aller Regel beinhalten - die Kommunikationskanäle sowie die Verkaufs- und Vertriebskanäle - dann wird deutlicher was eine mangelhafte Orientierung der Social Media Leistungen und Angebote für die Unterstützung der Kanäle des Geschäftsmodells bedeutet:

Verkauf / Vertrieb und Marketing / Unternehmenskommunikation werden ohne Ausrichtung auf die Kanalphasen unzureichend - im Sinne der Möglichkeiten - durch Social Media unterstützt.

Kanalphase Aufmerksamkeit und Social Media

Leistung in der Kanalphase: In der Kanalphase Aufmerksamkeit lenken wir die Aufmerksamkeit (unserer Zielgruppe) auf die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens (Osterwalder & Pigneur).

Aufgabe für Social Media: Aufmerksamkeit lässt sich mit Hilfe von Social Media über

- klassische **Werbung** in Social Media,
- nützliche **Inhalte** in einem Sender-Empfänger-Modus und
- über die Einbindung **sozialer Kommunikation** und **Vernetzung** (z. B. in einer Community oder einem Social Network)

generieren.

Kanalphase Bewertung und Social Media

Leistung in der Kanalphase: In der Kanalphase Bewertung helfen wir dem Kunden das Wertangebot unseres Unternehmens zu bewerten (Osterwalder & Pigneur).

Aufgabe für Social Media : Ein Wertangebot das man nicht inhaltlich beurteilen oder in der Wertigkeit einschätzen kann, wird man nicht kaufen. Die Bewertung von Wertangeboten durch die direkte Kommunikation mit dem User wie durch die Einbindung der Erfahrungen anderer User mit den Wertangeboten lässt sich in und mit Hilfe von Social Media trefflich unterstützen, erleichtern und verbreiten. Auch hier bitte nur Social Media kompatibel und für den User Nutzen stiftend agieren.

Kanalphase Vermittlung eines Wertangebots und Social Media

Leistung in der Kanalphase: In der Kanalphase Vermittlung vermitteln wir Kunden ein Wertangebot unseres Unternehmens (Osterwalder & Pigneur).

Aufgabe für Social Media: Wir nutzen Social Media um den Usern unsere Wertangebote zu vermitteln, also inhaltlich und nach ihrer Wertigkeit zu erklären. Durch Social Media ergibt sich für diese Aufgabe die Möglichkeit andere Social Media User - und deren Erfahrung und Bewertung unserer Wertangebote - in diesen Prozess einzubinden. Damit gewinnen unsere Inhalte an Reichweite und Glaubwürdigkeit.

Kanalphase After Sales und Social Media

Leistung in der Kanalphase : In der Kanalphase After Sales unterstützen wir den Kunden nach dem Kauf (Osterwalder & Pigneur).

Aufgabe für Social Media: Unterstützung der After Sales Ziele des Unternehmens entsprechend dem einsetzbaren Leistungspotenzial von Social Media. Dabei denken wir daran, das Social Media dadurch, das es zusätzliche Möglichkeiten der Userbindung und -unterstützung erlaubt, möglicherweise auch die After Sales Ziele beeinflussen und verändern kann, also Ergebnisse erzielen, die über die klassischen After Sales Ziele hinausgeht. Beispiel dafür ist der Einsatz des Nutzungsformat Community oder Audience für Supportfunktionen unter Einbindung von user generated content (Erfahrungen, Empfehlungen, etc.)

Kanaltypen eines Geschäftsmodells

Osterwalder & Pigneur unterscheiden Kanäle auch nach Kanaltypen. Diese sind

- eigene Kanäle
- Partnerkanäle.

Darüber hinaus unterscheiden sie in **direkte** oder **indirekte** Kanaltypen.

- direkte Kanaltypen:
 - eigene Verkaufsabteilungen / Vertriebsabteilungen und
 - Internetverkauf
- indirekte Kanaltypen
 - eigene Filialen (als Instanz zwischen Unternehmen und Kunde)
 - Partnerfilialen
 - Großhändler

Veränderungspotenzial von Social Media auf die Kanäle eines Geschäftsmodells

Social Media kann Geschäftsmodelle verändern. Davon sind natürlich auch die Kanäle eines Geschäftsmodells betroffen. Typische Veränderungen finden sind in der

- **Bedeutung** der Kanäle: der Kommunikations- oder Vertriebsweg verliert an Bedeutung, weil andere Wege mit Social Media Elemente für den User mehr Nutzen bringen. Natürlich kann ein Kanal durch zusätzliche Social Media Elemente auch an Bedeutung gewinnen.
- **Nutzung** der Kanäle: die Art der Nutzung des Kanals verändert sich durch hinzufügen von Social Media Elementen.

Ist erkennbar das Social Media eine verändernde Wirkung auf die Kanäle des Geschäftsmodells hat, ist dies eine wertvolle Erkenntnis. Dieser Erkenntnis muss eigenständig von der für das Geschäftsmodell zuständigen Instanz behandelt werden. Dabei kann der Social Media Bereich unterstützend wirken, hat aber nicht die Federführung. Eine Unterbrechung der Social Media Strategieentwicklung bis zur abschließenden Behandlung dieser Erkenntnis ist nur in Ausnahmefällen sinnvoll.

Veränderungspotenzial für eigene Kanäle

eigener Verkauf / Vertrieb: Die Integration von Social Media Funktionen am Point of Sales ermöglicht sowohl die

- **Verbreitung** von **Angeboten** und die Schaffung von **Aufmerksamkeit** für diese Angebote im sozialen Netzwerk von Usern

als auch die Integration von sozialen Netzwerken und Usern in die **Bewertung** von Angeboten durch Empfehlungen anderer Social Media User. In der Umsetzung können dafür z. B. Displays am POS oder mobile Kommunikation genutzt werden.

Internetverkauf /-vertrieb: Die Integration von Social Media Funktionen in den Internetverkauf ermöglicht im Grundsatz den gleichen Nutzen wie in der Integration am Point of Sales im stationären Vertrieb.

Veränderungspotenzial von Social Media auf Partnerkanäle:

Partnerfilialen: Durch die Integration von Social Media Funktionen - stationär oder mobil - erhalten wir nicht nur die Unterstützung, wie beim eigenen stationären Verkauf beschrieben, sondern auch einen kommunikativen Kanal zum potenziellen Kunden in der Kaufentscheidung am Point of Sale von Partnern. Dieser Kanal kann zum Aufbau einer Kundenbeziehung und mit Hilfe von Social Media zum Aufbau von Supportern unseres Unternehmens und unserer Leistungen in Social Media genutzt werden.

Großhändler: Mit Hilfe von Social Media können wir auch über entsprechende Kommunikationsformen - stationär und mobil - am Point of Sale präsent sein und die Verkaufsaktivitäten unserer Partner im Großhandel auf diesem Weg unterstützen. Das kann über stationäre Kommunikationsmittel, mobile Kommunikation, individuelle und automatisierte Inhalte erfolgen. Auch hier wäre auf diesem Weg - sowohl für b2b wie für b2c - der Aufbau direkter Kontakte und Beziehungen zum potenziellen Kunden ein Mehrwert durch Social Media.

Handlungsoptionen erkennen und formulieren

Handlungsoptionen sind die Handlungsalternativen, aus denen ein Unternehmen aus seiner individuellen Situation heraus wählen kann. Damit ein Unternehmen diese Wahl hat, es muss Alternativen geben und diese Alternativen müssen erkannt werden.

Handlungsoptionen haben Auswirkungen auf den Inhalt wie die Erfolg oder die Strukturen der Social Media Strategie und deren Umsetzung. In diesem Abschnitt erfahren Sie in welchen Bereichen der Kanäle eines Geschäftsmodells Handlungsoptionen für Ihre Social Media Strategie bestehen können.

Handlungsoptionen können die **Kanäle** selbst sein, die durch Social Media unterstützt werden sollen. Der Verzicht darauf alle Kanäle eines Geschäftsmodells durch Social Media zu unterstützen, kann

- in einer fehlenden oder sehr geringen Social Media Affinität begründet sein.
- eine Frage der Fokussierung auf bestimmte Kanäle des Geschäftsmodells sein.
- durch fehlende Ressourcen veranlasst sein.

Handlungsoption: Entscheidung, welche Kanäle des Geschäftsmodells durch Social Media unterstützt werden.

Die zu nutzende Social Media Wirkung kann zu Handlungsalternativen führen. Das Unternehmen kann zum Beispiel

- Inhalte nutzen, um die erforderliche Wirkung in Social Media zu erzielen.
- UserNutzen in unterschiedlicher Form gestalten.
- Möglichkeiten der Partizipation verwenden oder darauf verzichten.
- Motivationsmethoden variieren oder Motivationsstrukturen innerhalb der Kanäle des Geschäftsmodells verwenden.

Eignen für das Unternehmen mehrere Social Media Nutzungsformate für den Einsatz in den Kanälen des Geschäftsmodells, ergeben sich auch hier Handlungsoptionen.

Generelle Social Media Handlungsoptionen für die Kanäle des Geschäftsmodells

- Kanäle die mit Social Media unterstützt werden sollen.
- Kanalphasen, die durch Social Media bearbeitet werden sollen und die Social Media Ziele, die darin erreicht werden sollen.
- Art der Social Media Wirkung, die genutzt werden soll und Hinweise auf die jeweiligen Inhalte.
- Social Media Nutzungsformate, die genutzt werden soll.

Je konkreter wir unseren Input - also die Anforderungen an die Social Media Strategie - für die Kanäle formulieren, desto besser werden unsere Kanäle durch unsere Social Media Strategie unterstützt werden. Denken Sie daran, dass unklare und unpräzise Anforderungen an eine Strategie zu einer deutlich weniger leistungsfähigen und erfolgreichen Strategie führen.

Ableitung der Handlungsoptionen

Handlungsoptionen leiten wir über über die folgenden Bereiche und in dieser Reihenfolge ab:

- **Themenbereiche:** damit legen wir fest in welchen Märkten / Teilbereichen der Märkte wir mit Social Media agieren.
- **UserNutzen:** wir entscheiden uns für einen oder mehrere UserNutzen, die wir durch unsere Social Media Strategie genießen. Der UserNutzen schafft die Attraktivität unserer Social Media Strategie.
- **Nutzungsformate:** damit legen wir fest, mit welchen Nutzungsformaten wir in den ausgesuchten Märkten agieren wollen. Die eingesetzten Nutzungsformate haben einen weitgehenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Strategie, weil sie die Leistungsfähigkeit der Social Media Angebote definieren.
- **Partizipation:** durch die Beteiligung der Social Media User erzielen wir deutlich mehr Wirkung – sofern die Beteiligung auch auf die gewünschte Wirkung einzahlt. Was wir durch unsere Strategie sichern sollten.
- **Motivation:** Über die Motivation sorgen wir für die Nutzung unserer Social Media Angebote und darüber für die gewünschte Wirkung. Je nach Eignung können wir individuell und situativ motivieren oder umfassende Motivationsstrukturen einsetzen um diesen Bestandteil unserer Strategie zu einem Wettbewerbsvorteil zu gestalten.

Themen und Themenbereiche

Definition der Themenbereiche

Ein Themenbereiche definiert den Bereich einer Handlungsoption, also die Felder für die wir daran denken eine Strategie zu entwickeln. Wir ermitteln für einen bestimmten Bereiche die Möglichkeit in Social Media mit bestimmten Aktivitäten Wirkung zu erzielen. Der Nutzen, der für ein Unternehmen aus Social Media möglich ist, bezieht sich im pbsm ebenfalls auf Themenbereiche.

Bedeutung der Themenbereiche der Handlungsoptionen im pbsm

Themenbereiche ermöglichen einen detaillierten Überblick über den möglichen Nutzen aus Social Media und die Wettbewerbssituation in der dieser Nutzen erarbeitet werden muss. Themenbereiche stellen die Felder in denen wir Social Media nutzen, für die wir also eine Social Media Strategie erstellen.

Ableitung

Wir ermitteln alle Themen unseres Geschäftsmodells, definieren deren Social Media Affinität und Priorität sowie den möglichen Nutzen für das Geschäftsmodell aus Social Media. Dem stellen wir die Wettbewerbssituation und die Leistung gegenüber die erforderlich ist um eine ausreichende Wettbewerbsposition zu erreichen.

Entscheidungen

Welche Themenbereiche davon anschließend in unserer Strategie bearbeitet werden wird in der Strategiedefinition entschieden.

Probleme

Die Auswahl der Themenbereiche / Handlungsoptionen ist selten problemfrei. Letztlich wird sie von der Wettbewerbssituation wie von Geschäftsmodell, Unternehmenszielen und -schwerpunkten bestimmt und diese Faktoren sind alles andere als automatischkompatibel. Zudem muss aus der Auswahl möglicher sinnvoller Handlungsoptionen / Themenbereiche / UnternehmensNutzen auch noch eine in sich stimmige und funktionierende Strategie entstehen können.

Ergänzend bedeutet die Entscheidung für oder gegen bestimmte Themenbereiche als Teil der Social Media Strategie auch eine Entscheidung darüber welche Bereiche des Geschäftsmodells in welchem Umfang von Social Media profitieren.

Nutzungsformate

Definition Nutzungsformate

Nutzungsformate sind die konzeptionell-organisatorische Form in der Social Media genutzt wird. An Nutzungsformaten kennen wir Audience, Community und Social Network. Nutzungsformate lassen sich kombinieren.

Social Media Nutzungsformate stehen für bestimmte Arten der Nutzung von Social Media – jeweils verbunden mit spezifischen Eigenschaften, einem individuellen Leistungspotenzial und einer individuellen Wettbewerbsqualität.

Bedeutung der Nutzungsformate

Strategische Bedeutung der Nutzungsformate: Die Nutzungsformate beeinflussen das mögliche Ergebnis, die Wirkung unserer Social Media Strategie und auch die erforderlichen Mittel. Damit hat die Entscheidung über Nutzungsformate gestaltende Wirkung für die Strategie und deren Erfolg. Darüber hinaus haben die Nutzungsformat in mehrfacher Hinsicht Auswirkungen auf andere Bestandteile unserer Strategie – sei es Kanäle, Inhalte und Themen, UserNutzen, Motivation und Partizipation. Diese Auswirkungen und Wechselwirkungen werden deutlicher wenn wir die Nutzungsformate als Strategiebestandteil explizit in der Strategie definieren. Zugleich werden damit Defizite und Probleme einer Strategie in deren Entwicklung klarer. Wir vermeiden damit Probleme, die wir ansonsten möglicherweise erst später im Markt erkennen.

Praktische Bedeutung der Nutzungsformate: Nutzungsformate definieren in welcher Weise wir Social Media nutzen. Dies betrifft sowohl die konzeptionellen und technischen Rahmenbedingungen als auch die Tagesarbeit. Je nach Nutzungsformat liegt unser Tagesgeschäft mehr in redaktioneller Arbeit (Audience) in der individuellen Kommunikation mit Usern oder im Community Management (Community). Die Nutzungsformate definieren nicht nur, was wir in Social Media täglich tun, sondern auch die Kompetenz die wir für die Tagesarbeit benötigen.

Ableitung der Nutzungsformate

Die Nutzungsformate unserer Social Media Strategie hängen von der Eignung der einzelnen Themen ab. Nicht jedes Thema eignet sich beispielsweise für eine Community. Entscheidend für die Eignung eines Themas für ein Nutzungsformat ist der UserNutzen, der durch das Nutzungsformat für den User geschaffen werden kann. Das Leistungspotenzial der einzelnen Nutzungsformate wurde bereits besprochen. Hier deshalb nur einige Erinnerungen und Beispiele:

- **Audience:** Ist der User primär an Inhalten zu einem Thema interessiert, spricht dies für das Nutzungsformat Audience.
- **Community:** Sucht der User Antworten auf individuelle Fragen spricht dies - neben der Audience, die dies auch in begrenztem Maß leisten kann - für eine Community in denen die Antworten durch das Unternehmen oder andere User gegeben werden.
- **Network:** sucht der User ausschließlich den direkten Kontakt mit anderen Usern - privat oder beruflich - ist ein Network als Nutzungsformat naheliegend.

Neben den reinen Formaten ist der Einsatz von kombinierten Nutzungsformaten interessant, wenn damit besser - und wettbewerbsfähiger - auf die Anforderungen und Bedürfnisse der User eingegangen werden kann. Beispiele dafür sind:

- **Kombination Audience-Community:** wir nutzen eine Community um die User zu betreuen, die neben reinen Inhalten auch einen Nutzen aus den Erfahrungen anderer User ziehen können. Die kann beispielsweise als Ergänzung zum Support des klassischen Kundendienstes interessant sein.
- **Kombination Audience-Network:** wir bieten neben allgemeineren Inhalten Usern die Möglichkeit sich zu diesen Themen auszutauschen und zu vernetzen.

Für die Ableitung der Nutzungsformate ist auf der Ebene der Handlungsoptionen zuerst einmal die Bandbreite an sinnvollen möglichen Nutzungsformaten relevant. Welche Nutzungsformate tatsächlich verwendet werden, legen wir in der Strategiedefinition (für einzelne Strategieoptionen) fest.

Zusammenfassung der Nutzungsformate der Themenbereiche

Eine Social Media Strategie kann mit einem Nutzungsformat oder aber mit einer Kombination verschiedener Nutzungsformate agieren.

Die Entscheidung für bestimmte Nutzungsformate für die gesamte Strategie oder für einzelne Themenbereiche ergibt sich aus der Kombination

- Eignung des Themenbereiches (wenn mehrere Nutzungsformate in einem Themenbereich möglich sind)
- Wettbewerbssituation (ob wir bestimmte Nutzungsformate abdecken wollen / müssen damit unsere Strategie wettbewerbsfähig wie zukunftsfähig ist)
- Priorität des Themenbereichs (wie wichtig der Themenbereich / Marktbereich für das Unternehmens ist)

Probleme und Entscheidungen

Wenn nicht alle Themenbereiche optimal mit einem Nutzungsformat abgedeckt werden können, weil man zum Beispiel in einem entscheidenden Teil eines unverzichtbaren Marktes keine Lücken für den Wettbewerb lassen will, können sich Komplexität und Ressourcenbedarf deutlich steigern oder deutlich veränderte Anforderungen an die Kompetenz und Struktur des Social Media Managements ergeben. Es ist etwas völlig anderes eine Audience mit einer ausgezeichneten Contentstrategie erfolgreich zu managen oder eine Community aufzubauen. All zu oft stehen Kompetenzen, Neigungen und Erfahrungen aus einem Nutzungsformat dem Erfolg in einem völlig anders funktionierenden Formatim Weg. Diese Probleme rechtzeitig zu erkennen ist Voraussetzung für eine erfolgreich realisierte Strategie.

Dies rechtzeitig – also im Entscheidungsprozess – zu vermitteln ist Aufgabe des Social Media Managements.

UserNutzen

Dieser Abschnitt beschreibt die Grundlagen des UserNutzens und die Arbeit mit dem UserNutzen. Als Handlungsoption beinhaltet der UserNutzen alle sinnvollen und möglichen UserNutzen für einen oder mehrere Themenbereiche. Im Rahmen der Strategiedefinition legen wir anschließend den UserNutzen für eine oder mehrere Strategien / Strategiealternativen fest und halten den UserNutzen unserer finalen Social Media Strategie im gleichnamigen Strategiebestandteil fest.

Ableitung der Handlungsoptionen

Handlungsoptionen leiten wir über über die folgenden Bereiche und in dieser Reihenfolge ab:

- **Themenbereiche:** damit legen wir fest in welchen Märkten / Teilbereichen der Märkte wir mit Social Media agieren wollen.
- **UserNutzen:** wir halten die möglichen, sinnvollen UserNutzen für unsere Themenbereiche fest.
- **Nutzungsformate:** wir halten fest, welche Nutzungsformate für unsere Themenbereiche sinnvoll sind.
- **Partizipation:** wir halten fest, welche Beteiligungsmöglichkeiten in unseren Themenbereichen sinnvoll sind.
- **Motivation:** wir halten die Motivationsmethoden und -strukturen fest, die für unsere Themenbereiche sinnvoll sind.

Für die Handlungsoptionen bei UserNutzen, Nutzungsformaten, Partizipation und Motivation orientieren wir uns nur an den Themenbereiche. Ziel dieser Vorgehensweise ist es einen Überblick über sinnvolle Handlungsoptionen für die Themenbereiche zu erhalten. Die Kompatibilität der Handlungsoptionen untereinander ist Teil der Strategiedefinition

Anforderungen an die Qualität des UserNutzen

Wir benötigen einen starken und breiten, relevanten und deutlichen UserNutzen damit unsere Social Media Strategie im Markt wettbewerbsfähig ist und eine breite Wirkung erzielt. Der UserNutzen sollte sozial sein, unkompliziert erreichbar sein und schnell zum UnternehmensNutzen führen oder beitragen.

- **Starker UserNutzen:** unser UserNutzen ist dann stark wenn er einem starken Interesse / Bedürfnis unserer User entspricht und sehr wettbewerbsfähig (im Vergleich zum UserNutzen von Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerbern) ist.
- **Breiter UserNutzen:** unser UserNutzen ist bei unseren Usern (Zielgruppen) breit vertreten. Er spricht also den weit überwiegenden Anteil unserer User an.
- **Relevanter UserNutzen:** unser UserNutzen muss für die Zielgruppe relevant sein, also für die Social Media User sehr interessant. Wenn wir mit einem einzigen UserNutzen unsere Zielgruppe(n) nicht abdecken, müssen wir entsprechend ergänzenden Nutzen stiften.
- **UserNutzen:** der UserNutzen sollte schon schnell, unkompliziert und ohne unnötige Hürden genutzt werden können.
- **Deutlicher UserNutzen:** der UserNutzen muss für den User einfach und schnell erkennbar sein. Nimmt der User den vorgesehenen UserNutzen nicht oder nicht ausreichend wahr, wird unsere Social Media Strategie deutlich weniger Erfolg haben (Wahrnehmungsaufgabe). Ist der UserNutzen nicht sofort überzeugend, ist dies riskant. Ein starker UserNutzen, der sich erst durch näherer Beschäftigung erschließt ist zwar immer noch ein starker Nutzen, allerdings kein deutlicher. Das bedeutet, dass viele oder gar die meisten User den eigentlich für sie relevanten Nutzen nicht wirklich wahrnehmen werden.
- **UnternehmensNutzen:** der UserNutzen sollte deutlich zum UnternehmensNutzen beitragen. Ein länger Prozess vom UserNutzen zum UnternehmensNutzen ist selten zielführend. Je näher der UserNutzen an der Unternehmensleistung angesiedelt ist, desto leichter fällt es in aller Regel einen starken UnternehmensNutzen über den UserNutzen zu schaffen. Dies ist leider nicht immer einfach.
- **Sozialer UserNutzen:** je mehr ein UserNutzen von sozialer Vernetzung profitiert, desto stärker seine Marktwirkung. Deshalb sollten wir versuchen einen UserNutzen zu schaffen, der mit der Weitergabe wächst oder der zu einem zusätzlichen UserNutzen aus der Weitergabe verbunden ist.

Quellen für UserNutzen

Als Quellen des UserNutzens empfehlen sich

- die Interessen und Bedürfnisse der UserNutzen und deren Themen. Entspricht ein UserNutzen nicht den Interessen und Bedürfnissen eines Social Media Users ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass wir seine Aufmerksamkeit und Unterstützung gewinnen. Die Ableitung des UserNutzens von den Interessen des Users erfordert daher eine fundierte Kenntnis der Interessen unserer User (Zielgruppen).
- die Themen unseres Geschäftsmodells und unserer Unternehmensziele in denen wir einen UserNutzen etablieren wollen.

Strategische Risiken in der Gestaltung des UserNutzen

Die elementare Bedeutung des UserNutzens für den Erfolg der Strategie ist uns klar. Typische Risiken bei der Entwicklung des UserNutzens sind

- **Social Media Strategie ohne ausreichende Kenntnis der Interessen und Motivation unserer User:** hier ist es sehr wahrscheinlich das diese Strategie deutlich hinter den Möglichkeiten zurückbleibt und eher eine schwammige Qualität (sofern wir hier von Qualität sprechen wollen) aufweist.
- **Fehlende Wettbewerbsfähigkeit des UserNutzens:** Ist der UserNutzen unserer Social Media Strategie nicht wettbewerbsfähig, sollten wir auch keinen Erfolg im Wettbewerb erwarten.
- **Unklarer UserNutzen:** der Nutzen des Social Media Angebots für den User erschließt sich diesem nicht sofort. Wir gehen besser nicht davon aus, das sich User über Ihren Nutzen aus unseren Social Media Angebote viele Gedanken machen. Entweder der Nutzen ist sofort erkennbar oder der User ist weg.
- **Mee to – Nutzen:** wir bieten – zumindest auf den ersten blick nichts wesentlich besseres oder attraktiveres, als der User bereits kennt.
- **Verwirrende Nutzenstiftung:** wir bündeln UserNutzen, was zu einem unübersichtlichen und unklaren Bild führen kann. Bedenken wir, das wir nicht unendlich Zeit oder Aufmerksamkeit vom User bekommen um den Nutzen unseres Angebots zu vermitteln.
- **Falsche Orientierung des UserNutzens:** wir orientieren uns zwanghaft am UnternehmensNutzen und versuchen den UserNutzen so nahe am UnternehmensNutzen / an Produkten und Dienstleistungen als möglich zu etablieren ohne dabei auf die Interessen der User Rücksicht zu nehmen.
- **Partieller UserNutzen:** unser UserNutzen entspricht nur bei einem geringen Teil unserer User (Zielgruppen) auf entsprechend ausgeprägte Interessen.
- **Schwacher UserNutzen:** unser UserNutzen baut auf ein schwaches Interesse unserer User auf. Damit ist die zu erwartende Wirkung unseres UserNutzens gering und unsere Strategie schwächst insgesamt. Das ist leicht bei einer Orientierung des UserNutzens an einer Unternehmensleistung ohne hohes Interesse für die User (low interest products) der Fall.
- **Distanz zwischen UserNutzen** auf der Basis von Interessen und **Geschäftsmodell** kann nicht überbrückt werden. Das Unternehmen hat sich in diesem Fall für einen UserNutzen entschieden, der auf den Interessen von Usern basiert, die aber weit von den Themen des Geschäftsmodells des Unternehmens positioniert sind und dem Unternehmen gelingt es nicht diese Distanz so zu überbrücken, das die aufgebauten Reichweiten und Beziehungen wirtschaftlich erfolgreich genutzt werden können.

Zusammenfassung des erforderlichen UserNutzens aus allen Themenbereichen

Zur Erinnerung: der UserNutzen sollte die Säule unserer Strategie sein, die durch ihren Nutzen für den User diese Strategie und ihre Angebote für den User mehr oder weniger unverzichtbar macht. Ohne überzeugenden UserNutzen kein überzeugender Social Media Erfolg.

Ziel und Ergebnis: wir fassen alle erforderlichen UserNutzen aus den Themenbereichen zusammen, die wir bearbeiten und erhalten einen Überblick über die UserNutzen, die wir nutzen müssen um in den jeweiligen Themenbereichen erfolgreich zu sein. Verzichten wir auf einen erforderlichen UserNutzen, verzichten wir auf einen Teil des Erfolgs oder einen Teil eines Marktes.

Zur Erinnerung: die Attraktivität des UserNutzens für den User ist entscheidend. Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Und die Leistung des Unternehmens ersetzt keinen Social Media UserNutzen und sollte bitte nicht miteinander verwechselt werden. UserNutzen ist auch kein Thema für Aktionen und temporäre Vorteile. UserNutzen ist etwas das permanent da, sofort erkennbar und auch sofort überzeugend sein muss.

Probleme und Entscheidungen: Nachfolgend eine Reihe von Problemen und erforderlichen Entscheidungen mit erheblichem Einfluß auf die Qualität und den Erfolg der Strategie:

- **Individualität von Usern und Nutzen:** Nutzen wird aus der individuellen Perspektive der User bewertet und kann zudem situativ schwanken. Mit der Entscheidung über den UserNutzen sprechen wir zwangsläufig unterschiedliche Gruppen von Usern an. Wie weit dies mit einem einheitlichen UserNutzen ausreichend möglich ist, kann nur am konkreten Fall ermittelt werden. Die Alternative zum „universellen“ UserNutzen ist eine Reihe von UserNutzen. Diese Überlegung sollte immer vor dem Hintergrund der dauerhaften Realisierbarkeit und Komplexität stattfinden. Zudem sind die Wechselwirkungen zwischen UserNutzen und Social Media Kanälen gerne unterschätzt. Ein UserNutzen, der gut klingt, aber nicht realisiert werden kann ist genauso wenig hilfreich wie ein Social Media Kanal, der keinen wettbewerbsfähigen UserNutzen ermöglicht.
- **UserNutzen und Verkaufsnähe:** Ein UserNutzen nahe an der Unternehmensleistung oder der customer journey ist besonders wertvoll. Daraus zu schließen, das der UserNutzen zwangsläufig dort angesiedelt sein muss, kann in die Irre führen. Wenn möglich sollten wir einen überzeugenden UserNutzen in Verbindung mit Unternehmensleistung und customer journey nutzen, aber wo dies nicht gegeben ist, führt eine zwanghafte Fixierung auf diese Nähe / Verbindung zu wenig attraktiven Angeboten und entsprechend weniger erfolgreichen Social Media Strategien.
- **Verschiedene UserNutzen für verschiedene Themenbereiche:** Je spezifischer wir einen Markt ansprechen können, desto wettbewerbsfähiger können wir sein. Diese Überlegung lädt dazu ein, verschiedene UserNutzen für verschiedene Themenbereiche zu nutzen. Sofern sich diese Vorgehensweise auch in der Umsetzung realisieren lässt, kann sie zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger spezifisch agierenden Unternehmen werden. Das bei einer „bunten Palette“ an UserNutzen es nicht zu einer Irritation beim User kommt und das jeder UserNutzen individuell wahrgenommen werden und überzeugen muss, bleibt unbenommen.
- **UserNutzen und das Leistungspotenzial von Social Media Kanälen:** Social Media Kanäle verbinden uns und unser Angebot mit den Social Media User. Die Leistungsfähigkeit externer Social Media Kanäle ist meist fest vorgegeben und kann sowohl die Qualität der Nutzungsformate im einzelnen Kanal wie auch die von UserNutzen, Motivation und Partizipation sehr einschränken. In diesem Fall empfiehlt es sich externe Social Media Kanäle nach deren Leistungspotenzial zu nutzen und durch zusätzliche, eigene Social Media Kanäle – mit der entsprechenden Leistungsfähigkeit zu ergänzen. Zum Beispiel in dem wir User via externen Kanälen ansprechen aber Nutzen dort bieten, wo dies möglich ist. Dies ist eine unkomfortable Lösung – für das Unternehmen wegen des Aufwands und der Komplexität, für den User wegen mangelnder Komfortabilität – aber immer noch besser als ein Verzicht auf eine insgesamt leistungsfähigere Strategie. Mit einiger Innovativität können wir aus diesem Nachteil einen mehr oder weniger dauerhaften Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern generieren, die aufgrund der eigenen Leistungsfähigkeit und Kompetenz in Social Media dazu nicht in der Lage sind.

- **Wettbewerbsfähigkeit und Kopierbarkeit:** Wettbewerbsvorteile, die leicht zu kopieren sind, halten nicht sonderlich lange. Es macht also Sinn bei der Überlegung zum UserNutzen aufgrund von dessen Bedeutung für den Erfolg der Strategie die Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit möglicher Wettbewerbsvorteile durch den UserNutzen zu bedenken. Sind die Wettbewerbsvorteile aus dem UserNutzen nicht struktureller Qualität, ist mit einer kürzeren Haltbarkeit zu rechnen.
- **Kostenfaktor UserNutzen:** UserNutzen sind Kostenfaktoren. Sie müssen geschaffen und unterhalten sein – sei es in Form von Inhalten, durch Infrastruktur oder eine Kombination von beidem. Sie müssen überprüft „gewartet“ und angepasst werden, damit sie ihre Zugkraft behalten. Das erfordert nicht nur die Budgets für diese Aufgaben sondern auch die entsprechende Kompetenz und Aufmerksamkeit durch das Social Media Management. In vielen Fällen betreten Unternehmen hier immer noch das berühmte Neuland.

Prozesse zur Gestaltung des UserNutzens

Der Prozess zur Definition / Gestaltung des UserNutzens läuft entsprechend diesen Schritten ab:

1. **Userinteressen**
2. **Wirkung des UserNutzens auf die User** (insbesondere für Reichweite, Attraktivität, Motivation, Partizipation)
3. **Wettbewerbsqualität**
4. **Realisierbarkeit**
5. **UnternehmensNutzen**

UserInteressen und UserNutzen

Die Gestaltung des UserNutzen geschieht primär auf der Basis der Interessen und der Motivation der User. Das ist so selbstverständlich wie unverzichtbar. sollte dabei auf Interessen der User (Zielgruppen) aufbauen, die unsere Reichweite ermöglichen. D. h. wir achten penibel darauf, UserInteressen anzusprechen, die auch in der Breite ausreichend leistungsfähig sind.

Probleme und Lösungsansätze

- **Was tun wenn UserInteressen, die für unser Unternehmen naheliegend sind, bei den Usern eine geringe Priorität und Attraktivität haben?** Dann stehen wir vor der Frage ob wir mit dem eigenen „schwächelnden Rennpferd“ in ein hartes Rennen gehen oder wir lieber ein attraktiveres Interesse nutzen, das etwas weiter von unseren Unternehmensleistungen entfernt positioniert ist. Wir haben also die Entscheidung ob wir mit einem schwächeren unternehmensnahen UserNutzen oder lieber mit einem unternehmensferneren aber attraktiveren UserNutzen in den Wettbewerb gehen.
- **Was wenn alle attraktiven UserNutzen bereits besetzt sind?** Wenn wir keine attraktiven und unbesetzten UserNutzen finden, stellt sich die Frage welchen Wettbewerber wir aus dem Wettbewerb in Social Media drängen können. Dazu muss der Wettbewerb Schwächen – im UserNutzen oder in anderen entscheidenden Strategiebestandteilen – haben, die er nicht schnell beheben kann. Ist dies nicht der Fall, haben wir entweder einen Abnutzungswettbewerb, den wir relativ sicher bestehen können müssen, oder wir versuchen dieses Problem durch eine „Umgehungslösung“ auf der Ebene der Themenbereiche zu lösen. D. h. wir versuchen diesem Wettbewerb durch die Fokussierung auf andere Themenbereiche so weit als möglich auszuweichen. Das setzt voraus, dass diese „Umgehungslösung“ inhaltlich möglich ist – sowohl was geeignete Themenbereiche als auch die Wettbewerbssituation in diesen Themenbereichen betrifft.

Wirkung des UserNutzens auf die User

Unser UserNutzen muss ausreichen attraktiv sein um damit eine gewünschte Wirkung zu erzielen. D. h. unser UserNutzen ist **auch** von der Wirkung die wir bei den Usern erzielen wollen beeinflusst. Wollen wir das sich User aktiv und möglichst dauerhaft beteiligen ist die Anforderung an den UserNutzen der dies leisten muss ein anderer, als bei einer reinen Wahrnehmung von Inhalten über eine kurze Aufmerksamkeitsspanne. Das bedeutet, dass wir uns bei der Wirkung, die wir mit unserer Strategie in Social Media erzielen wollen, festlegen müssen.

Probleme und Lösungsansätze

- **UserNutzen mit geringer Breitenwirkung:** wir können mehrere UserNutzen in einer Strategie einsetzen, müssen dabei aber darauf achten, dass dies nicht zu Lasten der Klarheit und Erkennbarkeit geht. Ansonsten ist die Wahl eines anderen UserNutzens empfehlenswert.
- **UserNutzen mit geringer Attraktivität:** ein UserNutzen mit geringer Attraktivität ist weniger geeignet die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wir können versuche den UserNutzen beispielsweise durch zusätzliche Anreize zu ergänzen, wenn sich keine Alternative mit höherer Attraktivität bietet.
- **Änderung in der gewünschten Wirkung** erforderlich: der UserNutzen ist auf eine bestimmte Wirkung ausgerichtet – beispielsweise Aufmerksamkeit – und soll künftig eine weitere Wirkung erzielen, für die er nicht gedacht war und nicht oder nur sehr eingeschränkt geeignet ist. In diesem Fall ist damit zu rechnen, dass die zusätzliche Wirkung eher gering ausfällt. Die Situation ist ähnlich des Aufbaus von Reichweite für eine definierte Wirkung, die sich auch nur sehr eingeschränkt umwidmen lässt. Wie weit eine Erweiterung der Wirkung möglich ist, lässt sich nur im Einzelfall einschätzen.

Wettbewerbsqualität des UserNutzens

Die Wettbewerbsqualität eines UserNutzens beschreibt, wie leistungsfähig der UserNutzen in seiner Wettbewerbssituation ist. Kriterium dafür ist die durch den UserNutzen erwartbare Wirkung

- eines **Wettbewerbsvorteils** aus dem UserNutzen: der UserNutzen ermöglicht temporär oder längerfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber den UserNutzen der Wettbewerber.
- eines **Wettbewerbsgleichstands** durch den UserNutzen: mit diesem UserNutzen zieht das Unternehmen mit dem bestehenden Wettbewerb gleich.
- eines **Wettbewerbsnachteils** mit diesem UserNutzen. Der UserNutzen ist gegenüber dem Wettbewerb nicht wettbewerbsfähig.

Die Wettbewerbsqualität ergibt sich aus dem direkten Vergleich mit den UserNutzen die von Aufmerksamkeits- und Leistungswettbewerbern eingesetzt werden. Die Wettbewerbsqualität ist daher keine fixe Größe sondern Veränderungen unterworfen. Wettbewerbsvorteile können vom Wettbewerb ausgeglichen werden. Die Wettbewerbsqualität eines UserNutzens ist daher auch in seiner Dauer variabel. Wir berücksichtigen deshalb ob die Wettbewerbsqualität des UserNutzens struktureller und längerfristiger Natur ist oder kurzfristig reduziert werden kann.

Probleme und Lösungsansätze

- **UserNutzen mit geringer Wettbewerbsqualität** (Gleichstand oder Nachteil): Verbesserung des UserNutzens, wo dies realisierbar ist oder teilweiser Ausgleich durch die Wettbewerbsqualität anderer Strategiebestandteile. Dabei ist zu beachten, dass ein Defizit in der Wettbewerbsqualität des UserNutzens in einer Strategie nur eingeschränkt durch die Wettbewerbsqualität anderer Strategiebestandteile ausgeglichen werden kann. Empfehlenswerter ist eine dauerhafte Verbesserung des UserNutzens.
- **UserNutzen mit kurzfristiger Wettbewerbsqualität.** Hier kann der UserNutzen vom Wettbewerb kurzfristig ausgeglichen werden – beispielsweise durch die Übernahme dieses UserNutzens. Hier ist ein Upgrade des UserNutzens zu empfehlen, die vom Wettbewerb nur schwer nachvollzogen werden kann.

Unterstützung des UnternehmensNutzens

Ein UserNutzen kann den UnternehmensNutzen direkt – in einem kausalen Zusammenhang – oder indirekt – über weitere Prozesse auf der Basis der erzielten Social Media Wirkung unterstützen.

Erst wenn es uns gelingt den vorangegangenen Ebenen UserInteressen, UserWirkung und Wettbewerbswirkung gerecht zu werden, können wir zusätzlich versuchen den **UserNutzen nahe an den Unternehmensleistungen** zu positionieren. D. h. den Schritt vom UserNutzen zum UnternehmensNutzen aus der Social Media Strategie möglichst klein zu halten. Das der UserNutzen dem UnternehmensNutzen entspricht ist allerdings meist ein Wunschgedanke. Wir sind deutlich besser beraten uns an den Interessen der User (Zielgruppen) zu orientieren und auf einen starken UserNutzen (im Wettbewerb) zu achten, als auf einen weniger starken UserNutzen zu setzen.

Realisierbarkeit des UserNutzens

Wir wissen zu diesem Zeitpunkt welchen konkreten UserNutzen unsere Social Media Strategie für unsere User bieten soll. Damit dieser UserNutzen existiert werden wir eine Reihe von Maßnahmen durchführen müssen. Die Realisierbarkeit eines UserNutzens hängt von den konkreten Maßnahmen ab, die diesen UserNutzen schaffen.

Probleme und Lösungsansätze

- Problematisch kann die Umsetzung eines UserNutzen in externen Social Media Kanälen werden, wenn diese nicht die dafür erforderlichen Funktionen bieten. Als Lösung sind ein Verzicht auf den UserNutzen in diesem Kanal und die Bereitstellung des UserNutzens außerhalb des Kanals oder ein Verzicht auf den Kanal insgesamt möglich.
- Lässt sich ein gewünschter UserNutzen nicht mit den verfügbaren Unternehmensressourcen realisieren und sind die Unternehmensressourcen nicht erweiterbar können wir noch prüfen ob dieser UserNutzen mit Hilfe von Social Media Ressourcen – also durch die Beteiligung von Social Media Usern bei der Schaffung des Nutzens – realisierbar ist.

Partizipation

Ableitung der Handlungsoptionen

Die Handlungsoptionen leiten wir über die folgenden Bereiche und in dieser Reihenfolge ab:

- **Themenbereiche:** damit legen wir fest in welchen Märkten / Teilbereichen der Märkte wir mit Social Media agieren.
- **UserNutzen:** wir entscheiden uns für einen oder mehrere UserNutzen, die wir durch unsere Social Media Strategie genießen. Der UserNutzen schafft die Attraktivität unserer Social Media Strategie.
- **Nutzungsformate:** damit legen wir fest, mit welchen Nutzungsformaten wir in den ausgesuchten Märkten agieren wollen. Die eingesetzten Nutzungsformate haben einen weitgehenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Strategie, weil sie die Leistungsfähigkeit der Social Media Angebote definieren.
- **Partizipation:** durch die Beteiligung der Social Media User erzielen wir deutlich mehr Wirkung – sofern die Beteiligung auch auf die gewünschte Wirkung einzahlt. Was wir durch unsere Strategie sichern sollten.
- **Motivation:** Über die Motivation sorgen wir für die Nutzung unserer Social Media Angebote und darüber für die gewünschte Wirkung. Je nach Eignung können wir individuell und situativ motivieren oder umfassende Motivationsstrukturen einsetzen um diesen Bestandteil unserer Strategie zu einem Wettbewerbsvorteil zu gestalten.
- **Social Media Kanäle:** Die eingesetzten Social Media Kanäle sind die Verbindungen zu unseren Usern und damit unverzichtbar. Da sie zugleich die technische Basis unserer Strategie darstellen, haben sie einen direkten Einfluss. Wobei wir darauf achten, das wir unsere Strategie nach dem Potenzial von Märkten und Social Media ausrichten und die Nutzung der Kanäle der Strategie anpassen, statt die Strategie nach den genutzten Kanälen auszurichten.

Bedeutung der Partizipation

strategische Bedeutung:

Partizipation skaliert den Erfolg unseres Social Media Angebots und damit auch den Erfolg des Unternehmens mit Social Media. Strategisch eingesetzte Beteiligungsmöglichkeiten können Wettbewerbsvorteile begründen. Userbeteiligung / Partizipation ist ein Hebel, der die Wirkung der Social Media Strategie auf eine neue Ebene befördert. Neben der Wirkung der investierten Unternehmensressourcen wirkt sich die Userbeteiligung – entsprechen ihrer Art – auf den Erfolg der Social Media Strategie aus. Je nachdem welche Form und welcher Umfang die Partizipation hat, wirkt sie sich auf den Erfolg der Strategie aus. Nicht zuletzt deshalb ist es empfehlenswert diesen Erfolgsfaktor sehr sorgfältig einzusetzen.

Nutzen wir die Möglichkeiten der Userbeteiligung eingeschränkt und definiert durch andere Bestandteile der Strategie, fällt der Hebel mit der unsere Strategie unterstützt wird deutlich geringer aus.

Strategische Erkenntnisse für unsere Strategieentwicklung

Aus den Handlungsoptionen für die Partizipation können wir strategische Erkenntnisse für die Gestaltung der Beteiligungsangebote innerhalb unserer eigenen Strategie ableiten und damit die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens in und mit Social Media direkt gestalten.

- Beteiligung kann grundsätzliche adhoc, regelmäßig oder permanent ermöglicht werden. Wir sollten jede Möglichkeit nutzen. Je höherwertig die Partizipation ist, desto weniger häufiger wird sie in Anspruch genommen werden. Dafür ist die Wirkung höherwertiger Beteiligung um so wertvoller und wichtiger für das Social Media Angebot.
- Höherwertige Beteiligungsangebote sollten auf Grund ihrer Bedeutung mit entsprechenden Motivationsinstrumenten unterstützt werden.
- Beteiligung erhöht die Verweildauer in einem Social Media Angebot. Das macht dieses Angebot für die User interessanter – weil aktiver – und entzieht dem Wettbewerb mögliche Aufmerksamkeit, Unterstützung und natürlich auch Zeit für die Beteiligung dort.
- Damit Beteiligung erfolgt, muss sie für den User sinnvoll sein, d. h. einen für ihn relevanten zusätzlichen Nutzen stiften. Der klassische UserNutzen des Social Media Angebots ist nicht zwingend ausreichend für eine Beteiligung. Insbesondere für eine höhere Form von Beteiligung empfiehlt sich ein entsprechender zusätzlicher Nutzen / eine zusätzliche Motivation.
- Beteiligung kann in spontaner oder organisierter Form, oder in integrierter Weise ermöglicht werden. Die Gestaltung von Beteiligungsmöglichkeiten ist entsprechend breit und sinnvoll anzulegen.
- Partizipation ist ein probates Mittel um Aktivität zu erzeugen, aber auch um die Ressource Social Media zu erschließen.
- Über Beteiligungsangebote können wir uns von anderen Angeboten des Wettbewerbs absetzen.

praktische Bedeutung

Wir definieren die Userbeteiligungsmöglichkeiten im Rahmen unserer Social Media Strategie. Diese Userbeteiligungsangebote bedürfen einem entsprechenden Management ihrer Nutzung. Einmal um die Qualität der Nutzung zu sichern, insbesondere die Funktionen der Userbeteiligung betreffend, darüber hinaus ist der Nutzen, den User und Unternehmen aus der Beteiligung ziehen zu sichern und zu managen.

Definition von Partizipationsangeboten

Um Partizipationsangebote zu entwickeln, orientieren wir uns im potenzialbasierten Strategiemodell (pbsm) an diesen Kriterien

- **Themenorientierung:** das Beteiligungsangebot findet im Kontext eines Themas statt. Es ist hilfreich, wenn das Thema sich also auch im Beteiligungsangebot wieder findet.

- **UserNutzen:** Aus der Beteiligung der User sollte ein Nutzen für diesen User entstehen. Ansonsten fällt die Beteiligung geringer oder ganz aus. Der Nutzen aus der Beteiligung sollte sich ganz pragmatisch am UserNutzen unserer Strategie orientieren. Ansonsten müssten wir zwei eigenständige UserNutzen leisten. Das der Nutzen aus der Beteiligung sofort erkennbar sein sollte, ist eigentlich selbstverständlich.
- **Außenwirkung / Netzwerkeffekt:** ein Partizipationsangebot, das in die sozialen Netzwerke von Social Media Usern hinein wirkt, ist empfehlenswerter, als ein Angebot, das diese nicht leistet.
- **UnternehmensNutzen:** last but not least ist es schön, wenn die Beteiligung durch die User einem UnternehmensNutzen dient. Wir sollten allerdings die Priorität des Nutzens von Beteiligungsangeboten beim Nutzen für den User ansiedeln. Bei einer Quote von 10% von 100 erhält man nun mal mehr als bei 100% von 0.

Bewertung von Partizipationsangeboten

Nicht jedes Beteiligungsangebot ist von gleicher Qualität. Eine spontane, einmalige Beteiligung ist deutlich weniger wirksam als ein systematisches, permanentes Angebot. Allerdings ist letzteres auch deutlich schwieriger zu erreichen und seltener.

Um Partizipationsmöglichkeiten einzuschätzen nutzen wir als Kriterien

- **Umfang und Dauer:** handelt es sich um ein einmaliges, kurzes Engagement in Form eines Klicks oder um eine längere oder umfassendere Beteiligung individueller oder organisierter Art.
- **Reichweite und Wirkung:** wirkt sich das Engagement auf andere Social Media User aus und welche Qualität hat diese Wirkung. Handelt es sich um ein kurz wahrnehmbares Signal ohne direkte Relevanz für andere User oder um eine für andere User wichtige und wertvolle Leistung.

Die Qualität unserer Partizipationsangebote - genauer deren Nutzung - ist ein Wettbewerbsfaktor. Wir erreichen damit eine höhere Wirkung in Social Media - und letztlich über den Wettbewerbsvorteil hinaus auch einen möglichen höheren Beitrag von Social Media zum Unternehmenserfolg.

Partizipation und UserNutzen

Es ist nicht sehr empfehlenswert Beteiligungsangebote zu entwickeln, die für die angesprochenen User keinen Nutzen bringen. Sie werden zwangsläufig scheitern. Diese Selbstverständlichkeit wird leider nicht immer ausreichend berücksichtigt.

Achten Sie bei der Entwicklung Ihrer Beteiligungsangebote entsprechend auf einen schnell / sofort erkennbaren und attraktiven UserNutzen und Ihr Beteiligungsangebot wird mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich erfolgreicher werden.

Gelingt es Ihnen den UserNutzen mit einer sozialen Komponente zu gestalten – also einen UserNutzen zu verwenden, der mit der Beteiligung weiterer User (aus den Netzwerken der angesprochenen User) wächst, wirkt sich diese noch einmal positiver auf die Verbreitung und Nutzung Ihres Angebots aus.

Ansatzpunkte für soziale Komponenten liegen z. B. in der Vernetzung mit anderen (und den daraus möglichen Vorteilen), in der Selbstdarstellung oder in der Unterstützung von als sinnvoll erachteten Projekten.

Eine zweite Dimension des UserNutzens in Zusammenhang mit der Entwicklung von Beteiligungsangeboten für eine Social Media Strategie ist die Selektionswirkung des UserNutzens. User reagieren auf einen Nutzen, der ihre Interessen anspricht. Je nachdem welchen Nutzen wir den Usern anbieten, erreichen wir Interessenten mit Interesse an diesem Nutzen. Über den UserNutzen sprechen wir also nicht nur User an, sondern schließen möglicher Weise andere User aus, weil unser UserNutzen nicht ihren Interessen entspricht. Dieses Problem lösen wir in dem wir unseren UserNutzen sehr strikt am Thema orientieren.

Partizipation und Motivation

Sinnvolle Beteiligungsangebote die den Usern einen erkennbaren Nutzen stiften sind gut und wertvoll. Wenn die Nutzung dieser Angebote mit einer zusätzlichen Motivation verbunden werden, steigert dies die Attraktivität des Beteiligungsangebots und den zu erwartenden Erfolg. Achten Sie deshalb bei der Entwicklung Ihrer Beteiligungsangebote darauf, Motivationsmethoden wie Motivationsstrukturen einzusetzen, wo immer dies sinnvoll möglich ist.

Partizipation und UnternehmensNutzen

Die Beteiligung der User in und an unserer Social Media Strategie sollte zwingend zu einem Nutzen für das Unternehmen führen. Dieser UnternehmensNutzen kann durch wirtschaftliche Wertschöpfung – zum Beispiel durch Einsparungen aus der Betreuung von Foren oder der Übernahme von Kundendienstfunktionen durch User – oder durch die Verbreitung von Inhalten oder die Festigung von Kundenbeziehungen durch andere Kunden erfolgen. Wesentlich ist es, das wir bei der Entwicklung von Beteiligungsangeboten darauf achten, den UnternehmensNutzen nicht zu vernachlässigen. Oder wir laufen Gefahr auf ein wertvolles und wirkungsstarkes Instrument zu verzichten.

Partizipation und Wettbewerb

Die Beteiligung von Usern in Social Media Angeboten verändert deren Leistungspotenzial und vor allem deren Wettbewerbsleistung.

- Wir erreichen über die Beteiligung von Usern mehr an Aufmerksamkeit und Mitwirkung. Vor allem aber verändern wir die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie deutlich.
- Wir binden User an unsere Social Media Strategie und deren Bestandteile. Das beinhaltet nicht nur User mit Interessen an unseren Unternehmensleistungen sondern User mit Interessen an dem UserNutzen, den die Beteiligungsangebote unserer Social Media Strategie ansprechen. Damit können wir – über den entsprechenden UserNutzen – auch Social Media User erreichen, die nicht aus unserem Kundenstamm sind.

Partizipation und Social Media Kanäle

Beteiligung muss nicht nur gewünscht sondern auch ermöglicht werden. Hier kommen wir zur Realität von Beteiligung. Je nachdem welche Social Media Kanäle wir wie nutzen, ermöglichen oder begrenzen wir das Potenzial von Partizipation, also den damit möglichen Erfolg.

Die technisch-konzeptionellen Möglichkeiten, die uns in externen Social Media Kanälen wie Facebook oder Instagram geboten werden entsprechen den Vorstellungen und dem Geschäftsmodell der Kanalbetreiber und ermöglichen nicht was möglich sondern was für die Kanalbetreiber erforderlich erscheint.

Wenn wir uns mehr an Beteiligung und Unterstützung durch Social Media User wünschen, müssen wir selbst aktiv werden. Die Alternativen dazu sind

- eigene Social Media Kanäle: damit haben wir die Gestaltungshoheit und können alle gewünschten Beteiligungsangebote umsetzen. Natürlich müssen wir dafür die Reichweite dieser Kanäle aufbauen. Das müssen wir allerdings auch in den externen Plattformen.
- kombinierte Nutzung von externen und eigenen Social Media Kanälen: wir nutzen die großen externen Plattformen als Aussenstellen unserer eigenen Social Media Kanäle. Das erfordert ein durchdachtes Kommunikationskonzept und entsprechende Disziplin und Konsequenz in der Umsetzung.

Zusammenfassung der Partizipation für alle Themenbereiche

Userbeteiligung skaliert Erfolge. Wenn sie denn stattfindet. Damit sie stattfindet, muss sie Teil der Social Media Strategie und ihrer Angebote sein, also auch in den Kanälen in Technologie vorhanden sein. Partizipation die überzeugt, basiert auf UserNutzen. Wenn unsere User durch Aktivitäten erkennbar und in für sie attraktiver Form profitieren, sind sie häufiger aktiv. Das ist eine recht simple Überlegung, der gegenüber steht, wie wenig diese Überlegung in der Praxis ihren Niederschlag findet. Jenseits von Kommentieren, Teilen und Liken sind Partizipationsmöglichkeiten häufig Fehlanzeige. Besondere Ergebnisse durch durchschnittliche Leistungen und Angebote zu erwarten, ist mehr als übertriebener Optimismus.

Nutzen der Partizipation: Damit User sich beteiligen, müssen wir nicht nur die Möglichkeit einer Beteiligung liefern sondern auch den Grund dafür. Ich werde Inhalte nur dann teilen, wenn ich in ihnen z. B. einen Wert für andere erkennen. Ist unser Angebot nicht nützlich oder der Nutzen nicht erkennbar, wird die Beteiligung deutlich minimiert oder nicht stattfinden. Mit der Art der Beteiligung die wir ermöglichen bestimmen – und begrenzen – wir auch die Beteiligung an sich und den Nutzen den wir daraus ziehen können. Verstehen wir Beteiligung nur als situativ und spontan, verzichten wir auf nachhaltigere und umfassendere Unterstützung (und Erfolge).

Damit der Nutzen des Unternehmens aus Engagement und Beteiligung der Social Media User so umfassend ist, wie es Social Media und unsere Themen ermöglichen, ist ein umfassenderer Blick auf Partizipation und die entsprechende Gestaltung der Social Media Strategie erforderlich. Egal ob wir mit einer Audience oder einer Community agieren – die Frage welche Art und welcher Umfang an Beteiligung wir uns erschließen wollen, sollte zu Beginn, grundsätzlich und potenzialorientiert beantwortet und gestaltet werden. Ansonsten bleiben wir mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit hinter den vorhandenen Möglichkeiten zurück.

Spontante Partizipation: Wenn wir es Usern ermöglichen sich spontan – und ohne weitere Voraussetzungen – zu beteiligen, können wir uns damit die Unterstützung erschließen zu der unsere User spontan bereit sind. Spontane Partizipation kann sehr breit stattfinden und enorme Wirkung entfalten, aber sie ist auch sehr schnell wieder vorüber und führt eher selten zum Aufbau von Beziehung und nachhaltiger Unterstützung. Was nicht bedeutet, das wir auf sie verzichten sollen.

Motivation zur Partizipation: motivieren wir User sich zu beteiligen – auf für die User attraktive Weise – nutzen wir einen Hebel, der die Partizipation beflügeln kann. Motivation sich zu beteiligen kann in ein Nutzen in der persönlichen Außenwirkung – zum Beispiel in den eigenen Freundeskreis – oder ein Nutzen aus einer Innenwirkung – zum Beispiel eine Befähigung – sein.

Organisierte Partizipation: Die organisierte Beteiligung von Usern ist selten, aber keine Ausnahme. Sie wird begrenzt durch die Eignung der Themen, häufiger aber durch die Begrenzung der Social Media Strategie. Vergleichen wir den Umfang spontaner Partizipation mit der organisierten, sehen wir typischer Weise bei der spontanen Partizipation eine höhere Anzahl von Usern, die sich in einem geringen Umfang beteiligen, bei der organisierten Beteiligung eine sehr viel geringere Anzahl von Usern, die sich in hohem Umfang beteiligen. Die Frage, welche Form die besseren Ergebnisse ermöglicht beantwortet sich nur aus der individuellen Situation, aber wird sollten nie vergessen, das mit relativ kleinen Uservolumen und einem hohen Engagement beachtliches bis überraschendes möglich ist. Denken Sie daran, das Wikipedia von relativ wenigen betrieben wird aber täglich Abermillionen erreicht und unterstützt, vor allem aber eine Branche komplett verändert. Der Ansatz von Wikipedia ist dabei definitiv nicht auf Enzyklopädien begrenzt.

Probleme und Entscheidungen

Das Problem der Leistungsfähigkeit externer Social Media Kanäle für die Partizipation von Usern: Partizipation benötigt technische Funktionen in den Social Media Kanälen, die wir nutzen wollen. Nicht alle Social Media Kanäle ermöglichen alle Arten von Partizipation. Im Gegenteil. Meist werden dem User lediglich die klassischen 3 – liken, kommentieren, teilen – geboten. Im Gegensatz aus Anforderungen der Partizipation und Leistungsfähigkeit der Kanäle versanden mögliche Markterfolge, wenn es uns nicht gelingt, den Gegensatz so weit auszugleichen, das wir aus der Beteiligung der Social Media User Vorteile gegenüber dem Wettbewerb generieren können. Dieser Ausgleich muss natürlich technisch fundiert sein. Die Gestaltung zusammenwirkender Social Media Kanäle und Funktionen kann dazu beitragen diesen Gegensatz aufzulösen. Das dies nicht einfach ist, mach diese Lösungen wertvoller und zugleich schwieriger zu kopieren.

Das Management von Partizipation: Organisierte Userbeteiligung will organisiert sein. D. h. es ist nötig sich über die Bereitstellung von Funktionen hinaus in die Organisation der User – zum Beispiel in Form eines Volunteermanagements – einzubringen. Dazu ist sowohl ein Set von Funktionen zum Usermanagement wie eine fundierte Kenntnis im Volunteermanagement erforderlich. Fehlt einer dieser Bereiche, wird die organisierte Userbeteiligung nicht nur weniger organisiert sondern vor allem sehr viel weniger erfolgreich verlaufen. Aus einem deutlichen Nutzen für das Unternehmen wird dann schnell eine Quelle von Problemen.

Motivation

Ableitung der Handlungsoptionen für Motivationsmethoden und -strukturen

Zur Erinnerung: Motivationsmethoden und -strukturen sind erfolgsrelevante Bestandteile einer Social Media Strategie. Je stärker es uns gelingt Social Media User zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren, desto erfolgreicher kann unsere Strategie werden.

Erklärungen zur Motivation

Quellen der Motivation: wir kennen intrinsische und extrinsische Motivationsansätze und sollten beide auf unsere User und die jeweiligen Themen übertragen und in ihrer Wirkung einschätzen können. Bei extrinsischen Motivationen berücksichtigen wir deren soziale Wirkung / soziale Komponente. Manche extrinsische Motivationen, die von Social Media profitieren, sind besonders wirkungsvoll. Typisches Beispiel einer solchen Motivation ist eine positive Wirkung auf die eigene Selbstdarstellung durch ein bestimmtes Verhalten.

Temporäre Motivation: Wenn wir User im Zusammenhang mit einem auf einen Moment ausgerichteten Ereignis motivieren, schwindet die Motivation mit dem Ereignis. Motivieren wir „nur“ in und für einen Inhalt, schwindet die Wirkung unserer Motivation mit diesem Inhalt.

Permanente Motivation: Daneben können wir Systeme (**Motivationsstrukturen**) einsetzen, die dauerhaft und permanent zur Motivation von Usern beitragen. Zum Beispiel, wenn wir eine Leistung, wie Aktivität, durch einen besonderen Status oder Titel belohnen. Noch mehr Wirkung entfalten sich Systeme, wenn sie eine Entwicklung ermöglichen, der User also in ihnen wachsen und aufsteigen kann.

Motivationsstrukturen können

- rein auf Software basieren (softwarebasierte Motivationsstruktur),
- auf der Motivation von Usern durch User (**userbasierte Motivationsstruktur**) oder
- aus einer Kombination von beiden, (**kombinierte Motivationsstruktur**).

Probleme und Entscheidungen

Informationsdefizite: wenn wir unsere Usergruppen nicht ausreichend kennen, um die Wirkung der unterschiedlichen Motivationsquellen auf sie einschätzen zu können, wird es schwierig die Wirkung zu erzielen, die wir mit der passenden Motivationsmethode in Social Media realisieren können. Die Kenntnis der User ist für eine erfolgreiche Gestaltung von Social Media Strategien unverzichtbar. Wenn wir selbst nicht über diese Kenntnis verfügen, sie im Unternehmen auch nicht an anderer Stelle (wie z. B. Market Research, Mafo, Marketing, Vertrieb) vorhanden ist, müssen wir diese Kenntnis möglichst im Vorfeld der Strategieentwicklung aufbauen bzw. extern beschaffen.

Kanaldefizite: wenn unsere Social Media Kanäle Motivation nur eingeschränkt oder gar nicht zulassen, stehen wir vor der Wahl entweder ganz auf dieses Instrument zu verzichten oder eine Lösung zu entwickeln, die das Kanalproblem löst. Ein Lösungsansatz ist die Bündelung oder Kombination von erforderlichen externen Kanälen mit leistungsfähigeren eigenen Social Media Kanälen, wo dies durch das Unternehmen realisierbar ist. Die Überlegungen zum Aufwand dieser Vorgehensweise sollten die Wirkung der Kanalprobleme auf den Erfolg der Strategie und den Aufwand der Strategie insgesamt beinhalten. Zudem ergeben sich wahrscheinlich nicht nur aus der Motivationsperspektive Kanaldefizite. Wir werden auch bei der Partizipation der User, beim Einsatz der Nutzungsformate und wahrscheinlich auch beim UserNutzen auf Kanaldefizite stoßen. Die Summe der Defizite kann die Nutzung externer Social Media Kanäle weniger attraktiv erscheinen lassen. Ein Verzicht darauf will trotzdem sehr sorgfältig überlegt sein. Eine Hybridlösung aus unverzichtbaren externen Social Media Kanälen kombiniert mit ergänzend wirkenden, aber eigenständig funktionierenden Social Media Kanälen kann sowohl zum Ausgleich der Defizite wie zur Absicherung der Userkontakte und -beziehungen wertvolle Dienste leisten.

Chancen und Risiken Strategiebestandteil Motivation

Die wesentlichen **Chancen** aus dem Strategiebestandteil Motivation liegen in der Hebelwirkung, die durch Motivation auf das Verhalten der User ausgewirkt wird und auf der Ausstrahlung die die Motivation auf das Verhalten von Usern hat.

Hebelwirkungen: wenn wir User mit Hilfe von Motivationsstrukturen zu einem gewünschten Verhalten bewegen wächst damit der Nutzen des Unternehmens aus der Social Media Strategie. Geschieht dies softwarebasiert / automatisiert in umfassender Weise aktiviert dies die User der Social Media Reichweite und führt zu einem deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sind Partizipation und Motivation passgenau aufeinander abgestimmt und decken die Userreichweite weitgehend und permanent ab, steigert sich die Wirkung aus dieser Kombination. Konnten wir Userbeteiligung und UnternehmensNutzen miteinander verbinden, wirkt sich der Hebel direkt auf den UserNutzen aus.

Ausstrahlung: sichtbare Motivation von Usern erreicht nicht nur die User selbst sondern macht auch die Anerkennung, die diesen Usern zuteil wurde sichtbar. Das wiederum motiviert auch andere User.

Risiken liegen in einer willkürlichen Nutzung von Motivationsmethoden und -strukturen. Wenn die Motivation selbst keinen **Nutzen** für den User hat, der User dahinter lediglich eine **Manipulation** versteht oder die Form der Motivation nicht den **Interessen** und **Verhaltensweisen** der User entspricht kann sich die Motivation schnell in ihr Gegenteil verkehren.

Zusammenfassung der erforderlichen Motivation (inklusive Motivationsstrukturen) für alle Themenbereiche

Motivation ist eine individuelle Wirkung. D. h. sie ist davon abhängig, das sie dem entspricht, was den individuellen User bewegt.

Wir fassen die Motivationen und Motivationsstrukturen zusammen, die dazu beitragen, das wir in einem Themenbereich erfolgreicher als unsere Wettbewerber sein können.

Ziel und Ergebnis: wir erkennen die Möglichkeiten den Wettbewerb in unseren Themenbereichen über die Motivation zu gestalten und wichtige Erfolgsfaktoren für unsere Strategie nutzen. Wir erkennen zugleich auch, welche Gestaltungsoptionen Wettbewerber in diesen Themenbereichen ebenfalls nutzen können. Motivationen und Motivationsstrukturen, die wir nicht nutzen, ermöglichen unseren Wettbewerber Wettbewerbsvorteile.

Motivation kann eine einmalige Wirkung entfalten, oder sie kann systematisch funktionieren.

Ziele des Strategiebestandteils

Motivation hat das Ziel ein gewünschtes Verhalten zu fördern. Wir definieren deshalb zuerst das Verhalten, das wir fördern wollen und anschließend die Motivation mit der wir diese Verhalten unterstützen.

Wir kennen gewünschtes Verhalten häufig aus den klassischen Formen der Partizipation – teilen, kommentieren und liken. Wenn wir also User dazu bewegen wollen, das sie Inhalte stärker teilen, müssen wir unsere Motivationsmethoden und -strukturen darauf auslegen, dieses Verhalten zu belohnen.

Allerdings sollten wir uns nicht nur auf die präsenteren Methoden der Aktivität begrenzen sondern das ganze für das Unternehmen wichtige Spektrum an Useraktivität berücksichtigen.

Praxishinweis

Die Zielsetzung der Motivation hat die logische Konsequenz, das wir zuerst die Partizipation als Strategiebestandteile festlegen, bevor wir den Strategiebestandteil Motivation gestalten.

Entscheidungen

Im Rahmen dieses Strategiebestandteils fällen wir Entscheidungen für die folgenden Bereiche:

- **Motivationsmethoden:** hier legen wir nicht nur fest ob wir intrinsische oder extrinsische Motivation einsetzen sondern auch welche konkreten Maßnahmen wir Innerhalb der jeweiligen Methode wie einsetzen.
- **Motivationsstrukturen:** hier legen wir fest, wie wir motivieren, also ob unsere Motivation ad hoc erfolgt oder wir mit Motivationsstrukturen arbeiten (softwarebasiert und automatisiert), ob Motivation vom Betreiber oder von Social Media Usern oder aus einer Kombination von beidem besteht.
- **Motivationsziele:** hier legen wir fest wofür wir motivieren, also welche Ziele wir mit unserer Motivation unterstützen wollen. Dies betrifft meist ein gewünschtes Verhalten der Social Media User.

UnternehmensNutzen

Bedeutung des UnternehmensNutzens in der Entscheidung über Social Media Handlungsoptionen

Wir nutzen den UnternehmensNutzen - neben der Wettbewerbssituation und Ressourcenanspruch als weitere Entscheidungshilfe über die Inhalte von Social Media Handlungsoptionen. Der mit einem Inhalt verbundene mögliche UnternehmensNutzen dient der Einschätzung wie viel dieser Inhalt zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Definition und Erklärung

Im UnternehmensNutzen fassen wir den konkreten Nutzen einer Social Media Strategie für das Unternehmen zusammen.

Der UnternehmensNutzen ist im potenzialbasierten Strategiemodell

- als Teil des Social Media Leistungspotenzials Ausdruck eines grundsätzlichen Leistungsvermögens,
- als Strategiebestandteil Ausdruck des Leistungsvermögens einer Social Media Strategie für das Unternehmen.

Rolle des UnternehmensNutzens in der Entwicklung der Social Media Handlungsoptionen

Nachfolgend als Erinnerung die Übersicht über die generellen Prozesse rund um die Social Media Handlungsoptionen

Wir ermitteln das grundsätzlich verfügbare Leistungspotenzial von Social Media für ein individuelles Unternehmen anhand des bestehenden Geschäftsmodells und des Social Media Leistungspotenzials und definieren den damit grundsätzlich möglichen Nutzen für das Unternehmen. Diesen Prozess haben wir bereits absolviert.

Die Handlungsoptionen des Unternehmens in Social Media aufgrund des Social Media Leistungspotenzials und des Geschäftsmodells stellen wir als generelle Social Media Handlungsoptionen dem Wettbewerb in den einzelnen Themen / Themenbereichen gegenüber und erhalten damit einen Überblick darüber, welche Inhalte unserer Handlungsoptionen auf welche Wettbewerbssituation treffen und mit welcher Wirkung wir aufgrund dieser Wettbewerbssituation im günstigsten Fall rechnen können.

- Dieser Überblick erlaubt und die **Bewertung** der einzelnen **Social Media Handlungsoptionen** und der Social Media Handlungsoptionen insgesamt aus der **Wettbewerbsperspektive**.

Wir ermitteln die Social Media Handlungsoptionen UnternehmensNutzen für die jeweiligen Themen aus Geschäftsmodell und Unternehmenszielen. Dazu ermitteln wir, welchen UnternehmensNutzen Social Media im einzelnen Themenbereich leisten **kann**.

Beispiel zur Erläuterung

Aufgrund unserer Kenntnis des Leistungspotenzial von Social Media können wir erkennen, welchen Nutzen Social Media für das Unternehmen leisten kann. Am **Beispiel der Kundenbeziehungen** eines Unternehmens (Geschäftsmodell Modul Kundenbeziehungen) sind das unter anderem der

- die **Information von Kunden**: wir stellen Kunden Informationen mit einem klaren Nutzen zur Verfügung, der beispielsweise zu einer besseren Nutzung unserer Leistungen beiträgt.
- **Aufbau von Beziehungen** zu Kunden: wir schaffen via Kommunikation eine Beziehung zu unseren Kunden und tragen damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit bei (wo Beziehungen für die Kundenzufriedenheit wichtig sind).
- der **Aufbau von Beziehungen zwischen Kunden**: durch die Beziehungen zwischen Kunden - auf unserer Plattform und über unsere Leistungen - erhöhen wir die Kundenbindung.
- die **Gewinnung von Informationen** über Kunden, deren Bedarf, Einstellungen und Verhalten: eine bessere Informationsbasis über den Markt und seine Bedürfnisse erhöht unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit.
- die **Beteiligung** von Kunden an Unternehmensprozessen (wie z. B. Support): damit erhöhen wir die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens und erhöhen die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
- die **Motivation** von Kunden zu einem gewünschten Verhalten: damit stärken wir unsere Marktbearbeitung und unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Bedeutung der Themenbereiche: Durch die Analyse auf der Ebene der Themenbereiche können wir sowohl die Social Media Affinität wie die Wettbewerbssituation präziser und detaillierter erkennen. Wir sehen also, welcher UnternehmensNutzen wahrscheinlicher erfolgreich zu realisieren ist (Userpräferenzen, Userverhalten und Wettbewerbssituation in den Themenbereichen).

pbsm Wirkung: durch die Arbeit mit Themen als Basis und die Einbeziehung des Geschäftsmodells erkennen wir Zusammenhänge und Auswirkungen von Social Media auf das Geschäftsmodell als Ganzes und können Social Media damit auch ganzheitlich für unser Geschäftsmodell nutzen.

Quellen eines UnternehmensNutzens

Der UnternehmensNutzen ist generell auf das Geschäftsmodell des Unternehmens und auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Zur Bewertung des möglichen UnternehmensNutzens hilft uns die Kenntnis der Wettbewerbssituation. Die Analyse von UnternehmensNutzen und Wettbewerbssituation auf der Ebene der Themen erlaubt eine präzisere Ausrichtung der Strategie und zeigt nicht zuletzt Schwächen und Stärken des Wettbewerbs deutlicher auf.

Der UnternehmensNutzen resultiert aus dem Leistungspotenzial von Social Media, das wir in einem bestimmten Bereich als Wettbewerbsvorteil gestalten können.

- Wir schaffen den UnternehmensNutzen für Themen und Themenbereiche. Das erlaubt uns eine präzisere Gestaltung unserer Social Media Aktivitäten, eine präzisere Gestaltung des Wettbewerbs und eine präzisere Unterstützung unseres Geschäftsmodells. Um einen hohen UnternehmensNutzen aus Social Media zu generieren, müssen wir also Social Media erfolgreich in den Themen und Themenbereichen einsetzen, die für unser Geschäftsmodell und unsere Unternehmensziele die höchste Bedeutung haben. Die Wettbewerbssituation sollte hier als Messlatte verstanden werden, die wir dafür überspringen müssen, nicht als Kriterium ob wir uns in diesen Themen / Themenbereichen intensiv engagieren*.
- Der **UnternehmensNutzen** resultiert aus der **Wirkung unserer Social Media Aktivitäten / Strategie**, die wiederum auf der **Wettbewerbsleistung** unserer **Social Media Strategiebestandteile** basiert. Unsere Social Media Wirkung basiert auf der Aufmerksamkeit und dem Verhalten der Social Media User. Wenn wir also in keinem unserer relevanten Strategiebestandteile (Nutzungsformat, UserNutzen, Motivation, Partizipation) eine höhere Wettbewerbsleistung erbringen, werden wir im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit schwerlich erfolgreich sein und damit schon nicht mehr am Wettbewerb und ein gewünschtes Verhalten der User teilnehmen.

*Lediglich wenn wir die Wettbewerbssituation eindeutig nicht bestehen können - also in einem bestimmten Thema / Themenbereich keine Chance sehen uns im Wettbewerb zu behaupten - sollten wir uns in Themen / Themenbereich mit hoher Priorität nicht stark engagieren. In solchen Fällen müssen wir versuchen beispielsweise über eine Bypasslösung den gewünschten UnternehmensNutzen zu sichern.

UnternehmensNutzen und Social Media Handlungsoptionen - Zusammenhänge und Wechselwirkungen

Mit jedem Inhalt in unseren Social Media Handlungsoptionen entscheiden wir zugleich über einen konkreten UnternehmensNutzen aus Social Media. D. h. wir sollten bei allen Inhalten unserer Handlungsoptionen und natürlich auch bei der Bewertung einzelner Social Media Handlungsoptionen neben der Wettbewerbssituation immer auch den jeweiligen UnternehmensNutzen im Blick haben.

Risiko: Entscheide ich mich für ein Nutzungsformat allein aufgrund der Wettbewerbssituation fällt gegebenenfalls der UnternehmensNutzen sehr viel geringer aus.

Beispiel: verzichte ich bei den Handlungsoptionen auf Motivations- und Partizipationsstrukturen, weil ich davon ausgehe, dass der Wettbewerb noch lange nicht dazu in der Lage ist, damit zu agieren und ich mir aufgrund der Fokussierung auf andere Inhalte einen ausreichenden Wettbewerbsvorteil verspreche. Damit fällt die Aktivierung der Social Media Ressourcen für die Marktbearbeitung - und damit der insgesamt mögliche Erfolg der Strategie wesentlich geringer aus. Der UnternehmensNutzen aus der Aktivierung von Social Media Ressourcen wäre ein wirtschaftlicher (Manpower aus dem Markt, höhere Leistung unserer Social Media Strategie) und ein marktspezifischer (höherer Markterfolg in Social Media). Ich gebe dem Wettbewerb eine Chance aufzuholen und vielleicht auch zu überholen und verzichte auf wirtschaftliche Vorteile.

Gestaltung des UnternehmensNutzen durch die Social Media Handlungsoptionen

Wir gestalten den UnternehmensNutzen durch die Inhalte unserer Social Media Handlungsoptionen. Wir sind in der Gestaltung der Inhalte unserer Social Media Handlungsoptionen allerdings nicht völlig frei, sondern auf das Leistungspotenzial von Social Media für die einzelnen Themen und Themenbereiche angewiesen und natürlich von unseren Ressourcen und der Wettbewerbssituation begrenzt.

Inhalte und UnternehmensNutzen

Wir haben die möglichen Inhalte unserer Social Media Handlungsoptionen ermittelt. Diese Inhalte sollten wir dem jeweiligen UnternehmensNutzen gegenüber stellen um

- das Verhältnis von Inhalten und Nutzen deutlicher zu erkennen.
- Inhalte zu erkennen, die keinem konkreten Nutzen zugeordnet werden können.
- die Bedeutung einzelner Inhalte für konkreten UnternehmensNutzen klarer zu erkennen.

Mit dieser Gegenüberstellung erhalten wir einen Überblick der uns hilft die einzelnen Handlungsoptionen aus der Perspektive des UnternehmensNutzen zu bewerten.

UnternehmensNutzen vs. Wettbewerbssituation

Wenn wir einen bestimmten UnternehmensNutzen durch Social Media erzielen wollen ist es durchaus möglich, das wir dann in einem oder mehreren Themenbereichen auf eine besonders ausgeprägte Wettbewerbssituation treffen. Wir könnten diese Wettbewerbssituation umgehen, in dem wir in diese Themenbereich nur so weit als unbedingt nötig investieren, aber wir werden dann auch den gewünschten UnternehmensNutzen eher nur in geringem Maß erzielen können.

Meine persönliche Empfehlung: Verkämpfen Sie sich in keinem Wettbewerb, den Sie nicht behaupten können. Wenn Sie in einem Themenbereich keine Chance im Wettbewerb sehen, versuchen Sie es mit einer Umgehung des Wettbewerbs. Zum Beispiel in dem Sie sich auf Themen und Themenbereiche fokussieren, die in der Entscheidungsfindung / im Verhalten der User den blockierten Themen und Themenbereichen vorgelagert sind.

Ressourcen und UnternehmensNutzen

Es fällt einfacher erforderliche Unternehmensressourcen zu verantworten, wenn der damit mögliche UnternehmensNutzen deutlich wird.

In den Social Media Handlungsoptionen stellen wir mögliche Inhalte und deren Wettbewerbssituation gegenüber. Damit erhalten wir einen Überblick über die Wettbewerbsqualität der einzelnen Inhalte.

Um die erforderlichen Ressourcen für die Realisierung von Inhalten auch zu erhalten, ist es hilfreich den Inhalten nicht nur die die Wettbewerbssituation sondern auch den damit möglichen UnternehmensNutzen gegenüber zu stellen. Wir schaffen damit einen Link zwischen Inhalten und Nutzen, der die Bereitstellung von Unternehmensressourcen erleichtert, es aber auch erleichtert die vorgesehenen Inhalte unter dem Gesichtspunkt ihres Beitrags zum UnternehmensNutzen zu bewerten.

Zusammenfassung der Handlungsoptionen und Bewertung

Zusammenfassung der einzelnen Handlungsoptionen der jeweiligen Bereiche

Wir fassen die Handlungsoptionen aus Markt, Wettbewerb, Geschäftsmodell und Unternehmenszielen zusammen. Damit schaffen wir über diese Bereiche hinweg eine gemeinsame Basis für die Strategieentwicklung die das Leistungspotenzial von Social Media für das Unternehmen, seine Märkte und Wettbewerbssituationen abbildet. Zugleich reduziert dies die Anzahl der Elemente unserer Strategieentwicklung deutlich.

Bewertung der Handlungsoptionen - the big picture

Mit der Bewertung der Handlungsoptionen schaffen wir die Informationsgrundlage für die Strategiedefinition. Mit den bewerteten Handlungsoptionen verfügen wir über ein klares Bild der Möglichkeiten in Social Media erfolgreich zu sein. Wir erkennen in welchen Märkten / Themenbereichen wir über welche Inhalte erfolgversprechende Strategien entwickeln können.

Bewertung: bei der Bewertung der Handlungsoptionen schätzen wir, ob diese Handlungsoption (Handlungsalternative)

- eine führende Position im Wettbewerb
- eine Gleichstellung mit dem bestehenden Wettbewerb
- eine wenig wettbewerbsfähige Position

ermöglicht.

The big picture: Durch die zusammengefassten und bewerteten Handlungsoptionen verfügen wir über eine Übersicht über die Möglichkeiten in und mit Social Media für die individuelle Situation des Unternehmens. Wir haben damit ein Gesamtbild, das die Chancen und Risiken für einen Erfolg in Social Media darstellt. Lesen Sie dazu den Abschnitt am Ende dieser Lerneinheit.

Themenbereiche

Ziel der Bewertung: Die Bewertung der Wettbewerbssituation der Themenbereiche dient dazu in der Strategieentwicklung die Schwerpunkte zu erkennen und zu setzen, die den Nutzen der Strategie für das Unternehmen sichern. Schwerpunkte setzen wir primär für die Themenbereiche an sich als auch für die Wirkung die wir über Nutzungsformate, UserNutzen, Motivation und Partizipation im jeweiligen Themenbereich bewirken können. Das Kriterium für die Bewertung dieser Wirkung ist die Auswirkung auf Markt und Wettbewerb. Die konkreten Kriterien können wir natürlich auf eine individuelle Situation anpassen. Grundsätzlich unterscheide ich bei der Bewertung ob durch die jeweiligen Vorgehensweise eine Veränderung der Markt- und Wettbewerbsposition möglich ist. Die dazu passenden Kriterien sind oben skizziert (führende Position, Gleichstellung, weniger wettbewerbsfähige Position)

Ergebnis der Bewertung ist ein Überblick über die Themenbereiche mit

- den entsprechenden Prioritäten der Themenbereiche die uns sagt welche Bedeutung die einzelnen Themenbereiche für unser Unternehmen haben.
- der Social Media Affinität der Themenbereiche - aus der wir erkennen, wie weit wir über Social Media auf diese Themen Einfluss nehmen können.
- der Einschätzung mit unseren vorgesehenen Inhalten in den einzelnen markt- und wettbewerbsrelevanten Strategiebestandteilen im jeweiligen Thema / Themenbereich nachhaltig erfolgreich sein zu können.

Verwendung der Ergebnisse: Die Ergebnisse der Bewertung der Themenbereiche sind eine wichtige Grundlage für die Strategiedefinition und fließen auch in die Bewertung von Nutzungsformaten, UserNutzen, Motivation und Partizipation ein. Vor allem aber erkennen wir ob wir mit den aus unserer Sicht bestmöglichen Handlungsoptionen in den einzelnen Themenbereichen erfolgreich sein können.

Daraus können wir erkennen, ob

- unsere Handlungsoptionen Erfolg versprechend sind oder ob wir nachbessern müssen.
- wir in entscheidenden Themen und Themenbereichen eine Chance auf die führende Position in Social Media sehen.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich Auswirkungen auf unsere Strategiedefinition, sowohl was die Schwerpunkte bei den Themen und Themenbereichen als auch was die Inhalte der Strategie betrifft.

Bewertung: Wir bewerten die Themenbereiche anhand ihrer Bedeutung / Priorität für das Unternehmen, ihrer Social Media Affinität und ihrer Wettbewerbssituation. Die Wettbewerbssituation bewerten wir anhand der Möglichkeit im jeweiligen Themenbereich eine nachhaltig erfolgreiche Wettbewerbsposition zu erreichen. Für die Einschätzung dieser Chance nutzen wir die Wettbewerbssituation in den Themenbereichen bei Nutzungsformaten, UserNutzen, Motivation und Partizipation.

Nutzungsformate

Wir prüfen, welche Nutzungsformate im jeweiligen Themenbereich möglich sind und in welchem Umfang diese zu unserer Markt- und Wettbewerbssituation beitragen können. Wir bewerten die möglichen, sinnvollen sowie die bereits genutzten Nutzungsformate. Kriterium der Bewertung ist die Wettbewerbsposition, die durch die jeweiligen Nutzungsformate ermöglicht wird - also eine führende, eine gleichwertige oder eine wenig wettbewerbsfähige Position im Wettbewerb.

Neben der Markt- und Wettbewerbswirkung ist auch der Ressourcenbedarf für die Bewertung des Nutzungsformats grundsätzlich relevant.

Hinweis Kriterium Ressourcenbedarf: Manche Social Media Nutzungsformate erscheinen einfach. Es ist nicht wirklich kompliziert eine Facebook Page ins Leben zu rufen oder einen Account auf Instagram anzulegen. Es ist allerdings deutlich anspruchsvoller mit einer Audience in diesen Plattformen zu einem führenden Anbieter in einem oder mehreren Themenbereichen zu werden. Viele Unternehmen sind bis dato noch nicht wirklich auf einen medialen Wettbewerb globaler Natur ausgerichtet. Es klingt für viele Unternehmen deutlich anspruchsvoller eine eigene Community ins Leben zu rufen, als eine Audience zu installieren. In der Praxis ist es natürlich sowohl technisch wie konzeptionell anspruchsvoller. Zudem unterscheiden sich die Anforderungen an das Management einer Community deutlich von denen einer Audience. Nehmen wir den Ressourcenbedarf eines Nutzungsformats als entscheidendes Kriterium für die Wahl des Nutzungsformats und entscheiden uns für die "einfachere Variante" entscheiden wir uns möglicherweise dafür mit dem einfachen Nutzungsformat eines betagten Hollandrads als Einzelkämpfer die nächste Tour de France gewinnen zu wollen.

Nachfolgend einige Beispiele für die Bewertung von Nutzungsformaten:

- **Beispiel Audience 1:** Wenn also beispielsweise nur das Nutzungsformat Audience als einziges sinnvoll ist und alle Wettbewerber dieses Nutzungsformat mehr oder weniger kompetent einsetzen, werden wir - rein aufgrund des Nutzungsformats - kaum eine führende Position im Themenbereich erreichen. Dazu müssten die anderen Wettbewerber deutliche Schwächen bei der Nutzung der Audience aufweisen.
- **Beispiel Audience 2:** Sind sowohl eine Audience als auch eine Community gleichermaßen geeignet und wird das Nutzungsformat Community vom Wettbewerb nicht genutzt, ist es möglich durch das höhere Leistungspotenzial des Nutzungsformat Community bedingt sowohl eine deutliche Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition als auch die führende Position in Markt- und Wettbewerb zu erreichen (wenn das Nutzungsformat Community nicht eingesetzt wurde) immer unter der Voraussetzung, das die Community kompetent umgesetzt werden kann.
- **Beispiel Community:** ist das Nutzungsformat Community in einem Themenbereich nicht nur möglich sondern auch erfolgreiche von mehreren Anbietern genutzt, ist es mit der Anzahl erfolgreich etablierter Communitys zunehmend unwahrscheinlich, das wir nur aufgrund des Nutzungsformats mit einer weiteren Community im gleichen Themenbereich eine nachhaltige Verbesserung der eigenen Markt- und Wettbewerbsposition erreichen können. Dazu müssten die etablierten Communitys nachhaltige Schwächen aufweisen.

Anhand dieser Beispiele sehen Sie ein Problem, das um so häufiger wird, je mehr Unternehmen Social Media mit der entsprechenden Kompetenz nutzen: **die guten Positionen sind früher oder später besetzt**. Das trifft nicht nur auf Nutzungsformate zu, wirkt sich dort - insbesondere bei Communitys - aber besonders deutlich aus. In solchen Situationen wird es um so wichtiger mit der eigenen Strategie dieses Problem - so gut wie es die konkrete Situation ermöglicht - zu lösen. Zum Beispiel in dem wir die Schwerpunkte unserer Strategie entsprechend anpassen.

UserNutzen

Der UserNutzen definiert, welchen Vorteil oder Nutzen unsere Social Media Strategie den Social Media Nutzern bietet, also warum sie sich dafür entscheiden sollten, uns ihre Aufmerksamkeit und möglichst auch ihr Engagement zu widmen. Das der UserNutzen ist im übertragenen Sinn in etwa der Nutzen, der darüber entscheidet, an welche Angel der Fisch anbeißt.

Wir prüfen also, welche UserNutzen in einem konkreten Themenbereich besonders attraktiv sind. Und denken bei dieser Überlegung immer daran, dass der UserNutzen dem User gefallen muss, nicht uns. Je ausgeprägter ein UserNutzen den Interessen der User entspricht, desto höher die Attraktivität für den User. Das betrifft nicht nur die Attraktivität des UserNutzens sondern letztlich auch die Attraktivität unserer Social Media Strategie.

strategisches Defizit unzureichende Userkenntnis

Diese Erkenntnis führt uns bei deren Umsetzung gelegentlich zu einer unerfreulichen weiteren Erkenntnis - wir kennen unsere User meist weniger gut, als wir das denken. Dieses Defizit hat strategische Bedeutung weil es sich negativ auf die Qualität und Attraktivität unserer Strategie auswirkt. Greifen Sie auf das know how anderer Fachbereiche - insbesondere Marketing und Vertrieb - zurück um eine möglichst breite Informationsgrundlage zu erhalten. Die Nutzung von Personas kann in diesem Zusammenhang auch interessant sein, sofern sie die Breite der angezielten Userbasis abbildet und verlässliche Inhalte zu deren Interessen bietet.

Die **soziale Komponente** eines **UserNutzens** ist von ihrer Hebelwirkung ein echtes Phänomen. Wir kennen die Wirkung als **Netzwerkeffekt**. **Erklärung:** wenn ein Nutzen mit der Anzahl derer, die ihn nutzen, wächst, sprechen wir von einem Netzwerkeffekt. Verfügen wir über einen UserNutzen mit einem Netzwerkeffekt, ist dies mehr oder weniger der Turbo für unseren Erfolg. Deshalb macht es Sinn bei der Analyse möglicher UserNutzen auf diesen Effekt zu achten. Sollte ein Wettbewerber diese Chance bereits nutzen wüssten Sie das sicher. Bei der Suche nach einem UserNutzen ist es gelegentlich hilfreich einen Schritt weiter zu denken - manchmal auch um die Ecke. Nachfolgend einige Denkanstöße dazu:

- **UserNutzen Status:** stellen Sie sich vor, Sie hätten Social Media User mit einem hohen Interesse an Status in einem bestimmten Themenbereich. Dann könnten Sie diesen Status mit der Dauer der Nutzung ihres Social Media Angebots kombinieren. Je länger der User aktiv ist, desto höher sein Status. Oder sie kombinieren den Status mit bestimmten Leistungen. Je mehr User der User generiert, desto höher sein Status. Oder je mehr User ein User unterstützt, desto mehr wächst sein Status. Sie können ausgefeilte Algorithmen entwickeln, die diesen Status definieren. Sie sollten allerdings auch darauf achten, dass Status entsprechend attraktiv dargestellt wird. In einer **Community** haben Sie die Möglichkeit das User andere User auszeichnen können, was wiederum zur Aktivität beiträgt. Aber auch in einer **Audience** gibt es grundsätzlich attraktive Ansätze um User für ihre Aktivität hervorzuheben.
- **UserNutzen Selbstverwirklichung:** Status ist schön, Selbstverwirklichung steht in Maslov's Pyramide noch höher. Wenn Sie User in deren Selbstverwirklichung unterstützen können, generieren Sie besonders aktive und dauerhafte Unterstützer. **Communities** sind per se Gemeinschaften, die gemeinsamen einen bestimmten Zweck verfolgen. Damit tragen wir zu einer möglichen Selbstverwirklichung per Nutzungsformat bei. Ermöglichen wir dem User mehr als nur die Mitwirkung sondern beispielsweise auch die Mitgestaltung, steigt der UserNutzen aus unserer Community steil an. Sie wird dann attraktiver als eine Community, die ihren Usern einen engen Korridor an Beteiligung ermöglicht. Sie erkennen an diesem Beispiel wie eng UserNutzen mit Nutzungsformat verbunden sein kann. Und wie man durch Kombination mehrerer Faktoren - in diesem Fall UserNutzen und Nutzungsformat in einer möglicherweise schwierigen Wettbewerbssituation (mehrere Communitys) eigene Akzente setzen kann. Dies geht übrigens auch in einer **Audience**, sofern das Unternehmen bereit ist, Usern Mitwirkung und möglicher Weise auch Mitgestaltung zu ermöglichen. Leider ist dies eher nicht der Normalfall. Viele Unternehmen ziehen es vor mit einem Traktor allein am Rennen um die Aufmerksamkeit teilzunehmen, wenn sie mit einem Sportwagen auf Bei- und Mitfahrer Rücksicht nehmen müssen.

Beim UserNutzen gilt - wie in allen anderen Strategiebestandteilen - dass sie möglichst nachhaltig sein sollen. Nachhaltig in mehreren Dimensionen:

- wir müssen den UserNutzen dauerhaft sichern können.
- wir müssen den UserNutzen anpassen können.
- Wettbewerbsvorteile aus dem UserNutzen sollten nicht kurzfristig durch Wettbewerber ausgeglichen werden können.
- die Abhängigkeit von Dritten beim UserNutzen ist ein Nachteil. Das betrifft auch die Abhängigkeit von externen Social Media Kanälen und deren Leistungspotenzial. Stellen Sie sich vor, ein für das Unternehmen wichtiger Erfolg in Social Media basiert auf einem UserNutzen, der durch die Anpassung dieser Plattform nicht mehr funktioniert. Das Problem daraus wäre nicht höherer Gewalt geschuldet sondern eher der Fahrlässigkeit in der Strategieentwicklung oder -bewertung.

Multiple UserNutzen: glücklich wer den einen UserNutzen hat, der in allen relevanten Themenbereichen von durchschlagendem Erfolg ist. Haben wir es aber mit heterogenen Themenbereichen und Usern zu tun, sind wir möglicherweise gezwungen mehr als einen UserNutzen einzusetzen. Das trägt nicht nur zur Komplexität unserer Strategie bei, sondern in diesem Fall auch zu einer deutlich gesteigerten Erfolgchance. Wir müssen allerdings zwei oder mehr UserNutzen dauerhaft realisieren können. Das stellt nicht nur Anforderungen an die genutzten Kanäle sondern auch an das Social Media Management. Manch ein UserNutzen stellt sich ein, wenn entsprechende Funktionen vorhanden sind. Andere benötigen Aufmerksamkeit und Pflege in der Tagesarbeit. Denken Sie daran, dass auch die besten Funktionen mit der Zeit ihre Alleinstellung und Attraktivität verlieren. Ein wichtiger UserNutzen ist übrigens auch Wertschätzung. Die natürlich auch von User permanent erfahren und damit vom Social Media Management gelebt werden will.

Motivation

Wir prüfen welche Arten und Methoden von Motivation für unsere Themenbereiche grundsätzlich sinnvoll sind. Motivation kann spontan, einmalig, individuell oder permanent, automatisch oder systembasiert auftreten. Motivation umfasst von einer spontanen und individuellen Anerkennung bis hin zu komplexen, datenbasierten Systemen auf Autopilot eine enorme Bandbreite mit ebensolch unterschiedlicher Wirkung. Wir prüfen diese Möglichkeiten erst einmal ohne Berücksichtigung der Social Media Kanäle, die wir vermutlich nutzen werden.

Macht es Sinn, sich über Motivation Gedanken zu machen, wenn wir bislang davon ausgegangen sind, das wir eher nur die klassischen externen Social Media Plattformen nutzen werden, die Motivation nur in einem mikromalen Umfang erlauben? Absolut, weil wir nur dann wissen, welcher Nutzen dem Unternehmen in einer anderen Konstellation möglich wäre. Die Entscheidung welche Plattformen in welcher Weise genutzt werden, sollte immer nur in der Kenntnis der Auswirkungen dieser Entscheidungen gefällt werden. Aufgrund ihrer Bedeutung ist dies auch eine Entscheidung die die ganze Social Media Strategie des Unternehmens betrifft und daher eine Entscheidung des Unternehmensmanagement ist. Verstehen Sie die Empfehlung für verschiedene Strategiealternativen auch unter dieser Perspektive.

Partizipation

Wir prüfen welche Beteiligungsangebote für unsere Themenbereiche grundsätzlich sinnvoll sind. Wir prüfen diese Möglichkeiten erst einmal ohne Berücksichtigung der Social Media Kanäle, die wir vermutlich nutzen werden.

Nutzungsformate

Zusammenfassung der Nutzungsformate

Wir haben die Nutzungsformate in der Analyse der Themenbereiche ermittelt und bewertet. Wir wissen also welche Nutzungsformate in welchen Themenbereichen einen Vorteile bei der Markt- und Wettbewerbswirkung bieten. Nun fassen wir alle Nutzungsformate zusammen.

Wir haben die Nutzungsformate in der Analyse der Themenbereiche ermittelt und bewertet. Wir wissen also welche Nutzungsformate in welchen Themenbereichen einen Vorteile bei der Markt- und Wettbewerbswirkung bieten. Nun fassen wir alle Nutzungsformate in einer Gruppe für sich zusammen. Damit erhalten wir einen Überblick, welches Nutzungsformat für welchen Themenbereich welche Wirkung ermöglicht.

Ergebnis: Überblick über die Wirkung der einzelnen Nutzungsformate für die jeweiligen Themenbereiche. Dieser Überblick ist für die Entwicklung von Strategieverversionen hilfreich.

Bewertung der Nutzungsformate

Die Bewertung der zu erwartenden Wirkung der einzelnen Nutzungsformate haben wir bereits bei den Themenbereichen festgehalten. In dem wir die Wirkung aller Nutzungsformate zusammen gefasst darstellen erhalten wir wertvolle Hinweise, welche Nutzungsformate in einer Social Media Strategie welche Wirkung erwarten lassen.

UserNutzen

Zusammenfassung der UserNutzen

Wir fassen die möglichen, sinnvollen sowie die bereits genutzten UserNutzen aus Geschäftsmodell und Unternehmensziele zusammen und stellen sie den UserNutzen gegenüber, die unsere Wettbewerber anbieten. Damit gewinnen wir einen Überblick darüber, welcher UserNutzen welche Wirkung auf unsere Markt- und Wettbewerbsposition verspricht.

Ergebnis: Überblick über die Markt- und Wettbewerbswirkungen der einzelnen UserNutzen.

Bewertung der UserNutzen

Wir bewerten den Beitrag des UserNutzens zur Wettbewerbsposition des Unternehmens entsprechend der Wettbewerbsposition, die wir über diesen UserNutzen glauben erreichen zu können. Also danach, ob der UserNutzen eine führende, eine gleichwertige oder eine wenig wettbewerbsfähige Position im Wettbewerb ermöglicht.

Motivation

Zusammenfassung der Motivationsmöglichkeiten

Wir fassen die möglichen und sinnvollen wie auch die bereits genutzten Motivationsmöglichkeiten aus unseren Themenbereichen zusammen und stellen sie den Motivationsmethoden und -strukturen des Wettbewerbs gegenüber.

Bewertung der Motivationsmöglichkeiten

Wir bewerten die möglichen und sinnvollen sowie die davon genutzten Motivationsmöglichkeiten aufgrund ihres Leistungspotenzials und ihres Anspruchs.

Kriterien Bewertung

- Leistungspotenzial Motivation (ermöglicht eine führende, gleichwertige oder wenig wettbewerbsfähige Wettbewerbsposition)
- Nachhaltigkeit
- Realisierbarkeit

Partizipation

Zusammenfassung der Partizipation

Wir übernehmen die Partizipationsangebot der einzelnen Themenbereiche und fassen Sie zusammen. D. h. wir bilden eine Übersicht über die einzelnen Partizipationsangebote und stellen diesen die Partizipationsangebote des Wettbewerbs gegenüber.

Bewertung der Partizipationsangebote

Damit erkennen wir die Wettbewerbsqualität der Partizipationsangebote über die einzelnen Themenbereiche hinweg - als ganzes in der Übersicht oder im Detail bei einer Betrachtung der einzelnen Themenbereiche. Kriterium für die Bewertung ist die Einschätzung ob das jeweilige Partizipationsangebot dazu beitragen kann das wir eine führende, eine gleichwertige oder eine wenig wettbewerbsfähige Position im Markt erreichen.

Ergebnis: Übersicht über die Wettbewerbsqualität der einzelnen Partizipationsangebote.

Für die Arbeit im Team wie für die Präsentation von Situationen, Ergebnissen oder Entscheidungen ist ein Überblick über die relevante Situation wertvoll, weil sie schnell, einfach und überzeugend viele Informationen liefern und das durchqueren von Textwüsten bzw. lange Erklärungen reduziert. Dafür können Sie die Ergebnisse optisch als Grafik darstellen in dem Sie beispielsweise die Wirkung der einzelnen Nutzungsformate oder UserNutzen über die Themenbereiche hinweg darstellen.

Warnender Hinweis

Mit dem Überblick über die am meisten Erfolg versprechenden Handlungsoptionen und ihrer Wettbewerbsqualität sowie dem damit realisierbaren UnternehmensNutzen könnte der Eindruck entstehen, dass der Erfolg der Strategie gesichert ist, wenn wir die jeweiligen Handlungsoptionen umsetzen. Das wäre schön ist aber leider nicht so. Zumindest die nachfolgenden Faktoren sollten wir nie ausser Acht lassen.

- Die Handlungsoptionen basieren auf Annahmen über ihre Wirkung in Markt - also bei den Social Media Usern - wie beim Wettbewerb. Wenn diese Annahmen nicht ganz zutreffend sind, wirkt sich das auch auf den Erfolg aus.
- Die Umsetzung der Handlungsoptionen hat deutlichen Einfluss auf deren Erfolg. Eine geniale Strategie kann durch eine schwache Umsetzung problemlos torpediert werden.
- Das Wettbewerbsverhalten richtet sich nicht zwangsläufig nach unseren Wünschen und Annahmen. Wenn ein Wettbewerber daher eine kreativere Lösung / Strategie entwickelt, hat das Auswirkungen auf den Erfolg unserer Strategie.

Big Pictures - Nutzen, Anwendung und Potenzial

Big Pictures sind Übersichten, die uns einen weiteren, umfassenderen Blick auf die Situation ermöglichen. Sie sind damit so etwas wie Landkarten mit deren Hilfe wir Social Media Strategien entwickeln können. Sehen wir uns zuerst die Struktur und die Inhalte der Big Pictures.

Welche Inhalte nutzen wir für das Big Picture?

Themen / Themenbereiche	Im potenzialbasierten Strategiemodell stellen wir mit Themen und Themenbereiche sowohl einzelne Segmente von Märkten als auch Geschäftsmodellen dar. Themen sind die „Flächen“ oder potenziellen Wettbewerbspositionen unserer Strategie.
Priorität	Wir drücken die Priorität aus, die die jeweiligen Themen / Themenbereiche für das Unternehmen (und sein Geschäftsmodell) haben. Damit gewichten wir die Themen / Themenbereiche. Das ist für die Definition von Strategien wir für deren Bewertung wichtig.
Social Media Affinität	Wir drücken die Social Media Affinität der jeweiligen Themen / Themenbereiche aus. Damit drücken wir aus, wie weit ein Thema inhaltlich durch Social Media beeinflusst werden kann.
Wirkungsfelder / Quellen	Das sind die Felder des Geschäftsmodells auf dies sich die Themen auswirken, die wir mit diesen Themen direkt unterstützen können.
UnternehmensNutzen	Das ist/sind der / die konkreten Nutzen aus Social Media für das Unternehmen den wir in diesem Thema / Themenbereich erzielen können.
UserNutzen	Das ist der Nutzen für die User aus der Social Media Strategie - in diesem Themenfeld oder insgesamt - um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.
Nutzungsformate	Das ist /sind die Nutzungsformate der Social Media Strategie - in diesem Themenfeld oder insgesamt - die wir einsetzen können um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.
Motivation	Das sind die Motivationsmethoden und -strukturen - in diesem Themenfeld oder insgesamt - die wir einsetzen um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.
Partizipation	Das sind die Beteiligungsangebote für die User aus der Social Media Strategie - in diesem Themenfeld oder insgesamt - die wir einsetzen um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Inhalte Big Pictures

Darstellung der Big Pictures des pbsm

Wie erwähnt geht es darum darzustellen, was wir in Social Media in den einzelnen Segmenten leisten müssen um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Basis sind die Themen / Themenbereiche mit denen wir Teile des Geschäftsmodells und beispielsweise der darin enthaltenen Märkte und Kundenbeziehung und Wertangebote ausdrücken. D. h. wir drücken in der Darstellung eines Big Pictures über Farben aus, welche Wettbewerbsposition in diesen Themen / diesem Themenbereich durch welche Inhalte möglich erscheint.

Wir wenden die Farbcodes sowohl auf das Thema / den Themenbereich wie die Inhalte der Kernstrategiebestandteile UserNutzen, Nutzungsformate, Motivation und Partizipation an.

Beispiel für die Darstellung eines Big Pictures als Tabelle.

Themenbereiche	A	B	C	D	E	F	G	H
Priorität	1	1	1	1	1	2	2	2
SMA	2	1	2	3	1	1	2	3
Quellen	KS, UZ	KDB.	WA, KDB	WA	KS	WA, KS	KDB, K	K, KDB
Unternehmens Nutzen								
User-Nutzen	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1
	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2
	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3
Nutzungsformate	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1
	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2
	Option 3	Option 3	Option 2	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3
Motivation	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1
	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2
	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3
Partizipation	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1
	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2	Option 2
	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3	Option 3

Erklärungen

Farbe

- Mit einer **roten Kennzeichnung** drücken wir aus, das wir nicht glauben, mit diesem Inhalt bzw. in diesem Thema / Themenbereich eine führende Wettbewerbsposition erreichen zu können.
- Mit einer **orangenen Kennzeichnung** drücken wir aus, das wir glauben, mit diesem Inhalt bzw. in diesem Thema / Themenbereich eine mittlere Wettbewerbsposition erreichen zu können also mit anderen Wettbewerbern gemeinsam eine wichtige führende Quelle darstellen.
- Mit einer **grünen Kennzeichnung** drücken wir aus, das wir glauben, mit diesem Inhalt bzw. in diesem Thema / Themenbereich die führende Wettbewerbsposition erreichen zu können.

Prioritäten: wir halten hier die Priorität des Themas / Themenbereichs für das Geschäftsmodell fest. Damit sehen wir wie wichtig das Thema / die mögliche Wettbewerbsposition für den Erfolg des Geschäftsmodells ist.

SMA: steht für Social Media Affinität und bezeichnet den Grad mit dem sich mittels Social Media Einfluss in einem Thema erzielen lässt.

Quellen: die Bereiche / Module des Geschäftsmodells aus denen die Themen stammen und die über das Thema mittels Social Media unterstützt werden können.

UnternehmensNutzen. der jeweilige UnternehmensNutzen der in diesem Thema erzielt werden kann / soll.

Option: ein möglicher, Erfolg versprechender Inhalt des jeweiligen Strategiebestandteils.

Lesebeispiel

Strategiebestandteil Partizipation: Mit der Option 3 haben wir in keinem Thema eine Chance auf eine führende oder mittlere Wettbewerbsposition.

Strategiebestandteil Motivation: Option 1 bietet in allen aufgeführten Themen (A-J) eine hohe Chance auf eine führende Wettbewerbsposition (bezogen auf den Inhalt des Strategiebestandteils).

Strategiebestandteil UserNutzen: Option 1 bietet und beim UserNutzen in 7 von 10 Themen die Chance auf eine führende Wettbewerbsposition (innerhalb des UserNutzens) und in den restlichen 3 Themen die Chance auf eine mittlere Wettbewerbsposition.

Big Picture und Strategiedefinition

Mit Hilfe der Big Pictures können wir Ansätze für Social Media Strategien definieren und die Wirkung von Strategieansätzen einschätzen.

Nutzung für die Definition: wir leiten ab, mit welchen Inhalten wir die beste gewünschte Wirkung erzielen. Dabei steht Wirkung für den UnternehmensNutzen den wir in den jeweiligen Themen / Themenbereichen insgesamt oder selektiv - nach Priorität - erzielen können.

Big Pictures für einzelne Kriterien

Das Big Picture enthält einen umfassenden Überblick. Das wiederum kann die Bedeutung der Situation bei einzelnen Kriterien erschweren oder zumindest unkomfortabel machen. Gerade wenn wir es mit einer sehr großen Anzahl von Themen / Themenbereichen zu tun haben, kann es hilfreich sein, ein auf ein oder zwei Elemente / Kriterien reduziertes Bild zu nutzen. Nachfolgend einige Beispiele für die Vielzahl an Möglichkeiten fokussierter / reduzierter Big Pictures.

Der Vorteil eines reduzierten Big Pictures reduziert sich mit der Anzahl der verwendeten fokussierten Big Pictures. Zu viele reduzierte Big Pictures könnten verwirrend wirken.

Die Wirkung von Big Pictures ist zur Erklärung der Auswirkungen von Strategieentscheidungen für das Management interessant.

Kriterien	Aussage	Vorteil/Nutzen
Priorität und SMA	wir zeigen in diesem Bild welche Themenbereiche mit einer bestimmten Priorität auch eine hohe Social Media Affinität aufweisen. Das erleichtert es die Themen / Themenbereiche zu identifizieren oder aufzuzeigen, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind und in denen Social Media besonders wirksam ist.	Themen von hoher Priorität und hoher Social Media Affinität sind die Basis von Strategien die auf maximale Wirkung fokussiert sind, in denen wir uns auf die Themen fokussieren, in denen wir mit Social Media am meisten bewirken können.
Priorität und Wirkungsfeld	Wir zeigen die Teile des Geschäftsmodells auf, die durch die Themen mit höchster Priorität unterstützt werden.	Wir erkennen ob eine Strategie, die sich auf die Themen mit höchster Priorität fokussiert das ganze Geschäftsmodell unterstützt oder nur einen kleinen Ausschnitt davon.
Wettbewerbschancen und Themen	Wir zeigen die Themen auf, in denen wir die besten Chancen auf eine führende Wettbewerbsposition haben.	Diese Darstellung zeigt, auf welche Themen sich eine rein wettbewerbsorientierte Strategie fokussieren müsste. Also eine Strategie mit der wir die im Wettbewerb erreichbaren Wettbewerbspositionen unabhängig von Unternehmensprioritäten ansteuern.
UserNutzen und Wettbewerb	Wir zeigen auf, in welchen Themen / Themenbereichen ein bestimmter UserNutzen führende Wettbewerbspositionen ermöglicht.	Wir erkennen in dieser Darstellung wie weit in spezifischer UserNutzen eine Strategie trägt. D. h. welche Wettbewerbspositionen wir damit erreichen können und welche Themen (mit hoher Priorität) wir über diesen UserNutzen nicht sichern können.

Beispiele für fokussierte Big Pictures zur Darstellung von Auswirkungen von Strategieentscheidungen und zur Unterstützung der Ableitung von Strategieversionen.

Strategiebestandteile

Was dieses Kapitel enthält

Dieses Kapitel beschreibt die Strategiebestandteile des potenzialbasierten Strategiemodells und ihre Rolle und Anwendung sowie die Wechselwirkungen zwischen den Strategiebestandteilen.

Der praktische Nutzen

Die Strategiebestandteile enthalten die Maßnahmen der Strategie und binden die Strategie ins Tagesgeschäft ein.

Über die Strategiebestandteile und deren Umsetzung im Tagesgeschäft sichern und steuern Sie die Umsetzung der Strategie. Die Strategiebestandteile sind also das zentrale Bindeglied der Strategie und deren Umsetzung die Voraussetzung für deren Erfolg.

Die Fähigkeit die Inhalte der Social Media Strategiebestandteile zu definieren und zu bewerten ist eine Kernkompetenz in der Strategieentwicklung. Die Umsetzung der Strategiebestandteile ist eine Kernaufgabe im Strategiemangement.

Ihr Wettbewerbsvorteil Strategiekompetenz

Sie sichern durch kompatible Strategiebestandteile Social Media Strategien ohne negative Wechselwirkungen, bei gegenseitiger Unterstützung der Wirkung der Maßnahmen.

Sie können Strategien ins Tagesgeschäft implementieren und dort deren Erfolg managen.

Überblick

Das Modul oder Kapitel Strategiebestandteile widmet sich den Aufgaben die aus der Social Media Strategie für die einzelnen Strategiebestandteile entstehen.

Ziel des Abschnittes ist es

- Strategiebestandteile als Klammer zwischen definierter Social Media Strategie und tägliche Arbeit in Social Media zu verstehen.
- die Rolle der Strategiebestandteile in der Entwicklung / Definition einer Social Media Strategie / eines Social Media Strategieentwurfs zu verstehen.
- die Methoden zu verstehen, mit denen wir die Inhalte der Strategiebestandteile aus einer definierten Social Media Strategie ableiten und für die Tagesarbeit in Social Media konkretisieren.

Die Strategiebestandteile

Unsere Strategiebestandteile sind

- Nutzungsformate
- Reichweite
- Zielgruppen
- Kanäle
- Themen und Inhalte
- Kommunikation
- UserNutzen
- UnternehmensNutzen
- Motivation
- Partizipation
- Ziele und Zielsystem
- Ressourcen
- Annahmen und Voraussetzungen
- Risiken der Strategie

Die Inhalte der einzelnen Strategiebestandteile werden in diesen definiert.

Bedeutung der Strategiebestandteile

Die Rollen der Strategiebestandteile im pbsm

Wir nutzen die Strategiebestandteile im potenzialbasierten Strategiemodell zur Entwicklung einer Strategie / Strategiealternative und in der logischen Konsequenz als Bestandteile der finalen Social Media Strategie. Aus dieser Aufgabe ergeben sich zwei Rollen für die Strategiebestandteile:

- wir nutzen unterschiedliche Inhalte in einzelnen Strategiebestandteilen, um Strategieverversionen zu entwickeln und zu bewerten.
- wir nutzen die Strategiebestandteile der ausgewählten Strategie zur Dokumentation der Strategie und der Gestaltung der Tagesarbeit in Social Media.

Strategische Bedeutung

Strategiebestandteile definieren die einzelnen Inhalte einer Strategie. Sie sind die Einzelteile einer zusammen wirkenden Struktur. Die strategische Bedeutung ergibt sich aus folgenden Wirkungen

- Der einzelne Strategiebestandteil macht die Wechselwirkungen in einer Strategie deutlich. Dadurch erkennen wir, welche Inhalte in einer Strategie problemlos "zusammenwirken" oder sich gegenseitig beeinträchtigen. Das hat direkten Einfluss auf den Erfolg der Strategie.
- Am Einzelteil Strategiebestandteil erkennen wir zugleich die Stärken und Schwächen einer Strategie im Wettbewerb oder in ihrer Wirkung im Markt detaillierter. D. h. wir können sowohl leistungsstärkere Strategien einfacher entwickeln als auch Schwächen in unserer Strategien leichter vermeiden.
- Über die Inhalte der einzelnen Strategiebestandteile können wir den Ressourcenbedarf und die Umsetzbarkeit einer Strategie besser erkennen.

Praktischer Nutzen eines Strategiebestandteils

Die Strategiebestandteile enthalten die Aufgaben und Ziele einer Social Media Strategie - herunter gebrochen nach funktionalen Bereichen. Damit sind die Strategiebestandteile die Brücke in die Tagesarbeit in Social Media. Sie enthalten die Inhalte für die Aufgaben- und Arbeitsplanung in Social Media und erleichtern es uns die Umsetzung der Ziele und Inhalte unserer Strategie in der Tagesarbeit einfacher im Auge zu behalten.

Ableitung der Inhalte eines Strategiebestandteils

Aufteilung der Strategie in Gesamtstrategie und Strategiebestandteile

Wir teilen die Social Media Strategie in einen

- **Gesamtüberblick** auf, der uns die Strategie auf einen Blick erklärt und in
- **Strategiebestandteile**, die die einzelnen Inhalte der Strategie genauer beschreiben.

Hinweis: Durch diese Aufteilung wird die Umsetzung der Strategie und deren Einbindung in die Tagesarbeit deutlich einfacher. Eine Strategie, die nicht in der Tagesarbeit präsent ist, also die Tagesarbeit prägt, hat früher oder später Probleme in und mit der Umsetzung.

Ableitung der Inhalte der einzelnen Strategiebestandteile

Die Inhalte unserer Strategiebestandteile ermitteln wir über den folgenden Prozess.

1. Ableitung des (Kern-)Inhalts des Strategie aus den Modulen, die den Input für die Strategieentwicklung leisten, also
 1. Geschäftsmodell und Unternehmensziele
 2. Social Media Affinität des Marktes (über dessen Themen aus Kundensegmenten und Wertangeboten)
 3. Wettbewerbssituation
2. Ableitung/Anpassung der Inhalte der Strategiebestandteile aus der definierten Strategie /Strategieversion
3. Überprüfung der Inhalte auf inhaltliche Qualität (Leistungsfähigkeit)
4. **Überprüfung** des Inhalts auf
 1. 4.1. strategieinterne Wechselwirkungen
 2. 4.2. Wettbewerbsqualität
 3. 4.3. Ressourcenbedarf / Umsetzbarkeit

Ergeben sich in der Überprüfung des Inhalts unlösbare Probleme in

- der inhaltlichen Qualität
- der Kompatibilität mit anderen Strategiebestandteilen (Wechselwirkungen)
- Wettbewerbsqualität
- Ressourcenbedarf / Realisierbarkeit

müssen wir den Inhalt - unter Berücksichtigung der Auswirkungen - so weit als nötig anpassen.

Inhaltliche Elemente des Strategiebestandteils

Inhaltliche Elemente beschreiben was wir erreichen wollen, wie wir dieses Ziel erreichen wollen und welche Auswirkungen dies auf andere Strategiebestandteile hat, sowie den Ressourcenbedarf, der daraus entsteht. In unserem Strategiebestandteil beschreiben und erklären wir also

- Ziele
- Maßnahmen
- Wettbewerbsleistung
- Leistung für Geschäftsmodell und Unternehmensziele
- Wechselwirkungen
- Ressourcenbedarf

so präzise und konkret wie dies möglich ist. Strategiebestandteile sind die Brücke in die Tagesarbeit. Wir legen mit den Strategiebestandteilen die Aufgaben für die "Tagesarbeit" fest.

Zusätzlich ist es sehr empfehlenswert diese Inhalte zu begründen. Dazu zählt neben der Erklärung warum wir uns für diesen Inhalt entschieden haben auch die Darstellung auf welchen Grundlagen dieser Inhalt erstellt wurde. Das hilft uns die Auswirkungen von Veränderungen - in den Grundlagen - schneller auf die betroffenen Strategiebestandteile zuzuordnen und die Auswirkungen von Änderungen in den Strategiebestandteilen - auf die Grundlagen und Quellen - schneller zu erkennen.

Prioritäten und Strategieentwicklung

Strategien sind Gebilde deren einzelne Bestandteile zusammenwirken um einen gewünschten Erfolg zu erzielen. Je mehr Bestandteile zusammen wirken, desto komplexer die Strategie und die gegenseitigen Abhängigkeiten. Für die Entwicklung einer Social Media Strategie sollten wir uns deshalb vorab über die Prioritäten der einzelnen Strategiebestandteile klar werden, um ein funktionierendes Ergebnis zu gestalten. Über diese Prioritäten definieren wir welcher Strategiebestandteil in den Wechselbeziehungen mit anderen Strategiebestandteilen das bestimmende Element ist.

Diese Priorität wirkt sich umfassend und vor allem richtungsweisend auf die Art der Strategie aus wie an den folgenden Beispielen deutlich wird:

- **Kanäle und Nutzungsformate:** Sind die Kanäle das bestimmende Element in diesem Verhältnis, ordnen sich die Nutzungsformate dem Leistungspotenzial der Kanäle unter und das Leistungspotenzial unserer Strategie wird durch das Leistungspotenzial der Kanäle begrenzt. Sind die Nutzungsformate das definierende Element, ordnen sich die Kanäle unter und wir müssen die Nutzung unserer Kanäle an die Anforderungen der Nutzungsformate anpassen. Das kann dazu führen, dass wir Kanäle anders nutzen und ergänzen müssen, damit wir das Potenzial der Nutzungsformate einsetzen können.
- **Partizipation und Kanäle:** wenn UserBeteiligung für unsere Strategie von entscheidender Bedeutung ist, muss diesem Strategiebestandteil die Priorität gegeben werden.
- **Kommunikation und Kanäle:** Wenn bestimmte Kommunikationsbeziehungen oder -funktionen unverzichtbar sind, muss sich dies in der Nutzung der Social Media Kanäle entsprechend niederschlagen und wir müssen unsere Kanalarchitektur entsprechend gestalten. Lässt sich die Kanalarchitektur nicht an die Anforderungen aus der Kommunikation anpassen, fällt dieser Strategiebestandteil teilweise oder ganz aus – mit den entsprechenden Folgen für die Social Media Strategie insgesamt.

Strategische Bedeutung: Orientieren wir unsere Strategie an externen Leistungspotenzialen, fällt unsere Strategie in dem Maß reduziert aus, in dem diese Leistungspotenziale unter den gegebenen Möglichkeiten liegen. Zugleich ergibt sich daraus ein potenzieller Wettbewerbsnachteil gegenüber Wettbewerbern, der zum Tragen kommt, wenn andere Anbieter – ob Leistungswettbewerber oder Aufmerksamkeitswettbewerber – mit einer weniger begrenzten Strategie agieren. Die Prioritäten der einzelnen Strategiebestandteile untereinander wirken sich also auf die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit einer Social Media Strategie aus.

Wechselwirkungen und Anforderungen zwischen Strategiebestandteilen

Zwischen den einzelnen Strategiebestandteilen bestehen intensive Wechselwirkungen oder Anforderungen, die bei der inhaltlichen Gestaltung eines Strategiebestandteils berücksichtigt werden wollen. Geschieht dies nicht oder nicht ausreichend, "funktioniert" oder wirkt der Strategiebestandteil entsprechend weniger oder gar nicht. Dies kann zu einer nachhaltigen Reduzierung des Erfolgs / der Wirkung der gesamten Social Media Strategie führen.

Wechselwirkungen sind gegenseitige Beeinflussungen in einer Social Media Strategie und nicht auf die Wechselwirkungen zwischen zwei Strategiebestandteilen begrenzt. Ein Inhalt eines Strategiebestandteils kann sich auf mehrere Strategiebestandteile auswirken. Wir betrachten hier die Wechselwirkungen zwischen zwei Strategiebestandteilen. Um die Auswirkungen eines Inhalts auf mehrere Strategiebestandteile zu erkennen, prüfen wir alle einzelnen Strategiebestandteile.

Beispiel Partizipation: aktive Userbeteiligung unterstützt den Aufbau von Reichweite. Die Reichweite in der die Userbeteiligung erfolgt hat entsprechend Auswirkungen auf den Umfang der Userbeteiligung. Mit der Userbeteiligung können wir einen Prozess in Gang setzen der auch als "viral gehen" bezeichnet wird.

Anforderungen eines Strategiebestandteil an einen oder mehrere andere Strategiebestandteile sind einseitiger Natur und resultieren daraus dass ein Inhalt eines Strategiebestandteils in anderen Strategiebestandteilen umgesetzt werden muss.

Beispiel UserNutzen: unsere Social Media Strategie basiert auf einem UserNutzen der in dem oder den Nutzungsformaten der Strategie, der Kommunikation, möglichst auch der Motivation und nicht zuletzt in den Social Media Kanälen umgesetzt werden muss.

Gewollte "Redundanz" in den Strategiebestandteilen

Aufgrund der Anforderungen von Strategiebestandteilen findet sich eine systembedingte Redundanz in den Inhalten der Strategiebestandteile die eine nützliche, sinnvolle und gewollte Eigenart des potenzialbasierten Strategiemodell pbsm ist.

Aus der Anforderung eines Strategiebestandteils an andere Strategiebestandteile werden für diese Aufgaben, die der einzelne Strategiebestandteil leisten soll. Eine Anforderung / Aufgabe ist also zumindest in 2 Strategiebestandteilen vorhanden.

Diese "gewollte Redundanz" ist nützlich weil sie eine lückenlose Strategie unterstützt. Anforderungen, die zwar in einem Strategiebestandteil aufgeführt sind, nicht aber als Aufgaben in einem anderen Strategiebestandteil erscheinen (und dort gelöst werden) finden in der Strategie praktisch nicht statt. Damit fällt dieser Inhalt eines Strategiebestandteils aus und gefährdet die Vollständigkeit und Wirkung der Strategie.

In dem wir diese gewollte Redundanz strikt prüfen und sicher stellen können wir dieses Risiko vermeiden und die Vollständigkeit der Strategie sichern.

Ziele

Für jeden Strategiebestandteile weisen wir qualitative wie quantitative Ziele aus, auch wenn wir die quantitativen Ziele nicht immer präzise definieren können und gegebenenfalls im Strategieprozess und in der Umsetzung der Strategie nachjustieren müssen. Die Ziele der einzelnen Strategiebestandteile fassen wir in einen Strategiebestandteil Ziele für die gesamte Strategie zusammen.

Dank dieser Zusammenfassung erkennen wir leichter, wenn einzelne Ziele nicht mit der Strategie insgesamt oder den Zielen anderer Strategiebestandteile kompatibel sind und können Schritte einleiten um diese Differenzen auszuräumen.

Statische Ziele und relative Ziele

Wir können für die Strategiebestandteil sowohl statische Ziele als auch relative Ziele anwenden.

Statische Ziele haben den Vorteil der Einfachheit und Klarheit aber auch den Nachteil inflexibel zu sein. Statische Ziele sind in aller Regel feste Größen.

Relative Ziele haben den Vorteil der Flexibilität aber den Nachteil komplexer zu sein. Relative Ziele beziehen sich auf eine andere Größe und können temporär statisch sein.

Beispiel Themen: am Beispiel der Themen als zentrales Element im potenzialbasierten Strategiemodell lässt sich der praktische wie strategisch relevante Unterschied gut erklären. Wenn ein Unternehmen in einem Themenbereich eine führende Position im Wettbewerb einnehmen oder halten will, kann das - am Beispiel einer Audience - dazu führen, dass dieses Unternehmen die meisten Inhalte für dieses Unternehmen anbietet.

Definiert das Unternehmen diesen Anspruch über ein statisches Ziel in Form einer festen Größe ist dies eine einfache und klare Vorgabe. Wenn ein Wettbewerb entschließt die führende Position in diesem Thema zu übernehmen, wird dadurch eine Spirale etabliert, in der das Unternehmen mit dem statischen Ziel mehr oder weniger verspätet nachzieht und damit permanent in eine nachteilige Wettbewerbssituation abzugleiten droht.

Ein Unternehmen das über relative Ziele agiert ist gezwungen seine Ziele ständig zu aktualisieren und reagiert daher schneller auf Veränderungen. Zudem orientieren wir uns beim relativen Ziel an einer ursprünglicheren Größe (der führenden Wettbewerbsposition) und nicht an einer von dieser abgeleiteten Größe der Vergangenheit (festes Volumen auf der Basis vergangener Wettbewerbssituation).

Ressourcen

Für jeden Strategiebestandteil definieren wir dessen erkennbaren qualitativen und quantitativen Ressourcenbedarf. Diese Bedarfe fassen wir im Strategiebestandteil Ressourcen zusammen.

Dank dieser Zusammenfassung erkennen wir nur den Ressourcenbedarf der einzelnen Inhalte der Strategiebestandteile und können leichter erkennen, wo welche Ressourcen welcher erwarteten Wirkung gegenüberstehen. Wir erkennen auch leichter die Auswirkungen auf die Strategie und ihre Bestandteile wenn Ressourcen nicht in ausreichendem Umfang verfügbar sind und können diese Konsequenzen schneller kommunizieren.

Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche

Definition Strategiebestandteil Themen und Inhalte

Der Strategiebestandteil Themen und Inhalte enthält die Themenbereiche und Themen die wir im Rahmen unseres Social Media Angebots nutzen wollen, beschreibt also die Bandbreite unserer Social Media Strategie.

Position des Strategiebestandteils in der Strategieentwicklung

Der Strategiebestandteil Themen und Inhalte folgt auf die Definition der Kerninhalte unserer Social Media Strategie.

Beschreibung und Aufgabe des Strategiebestandteils Themen und Inhalte

- Der Strategiebestandteil Themen beschreibt welche Felder das Unternehmen mit seiner Social Media Strategie anspricht. Die möglichen Felder der Strategie haben wir in der Ermittlung der Handlungsoptionen bereits definiert und priorisiert. In der Strategiedefinition haben wir festgelegt welche Themen und Inhalte wir mit unserer Strategie bearbeiten. Der Strategiebestandteil Themen und Inhalte hält also die Themen unserer Social Media Strategie fest.
- Der Strategiebestandteil Themen und Inhalte hält die Wettbewerbsziele fest, die wir innerhalb der Themen / Themenbereiche realisieren wollen.
- Der Strategiebestandteil Themen und Inhalte ist Ausgangspunkt für Inhalte anderer Strategiebestandteile.

Quellen der Themen und Inhalte unseres Strategiebestandteils

Wir entnehmen die Themen und Themenbereiche dem Inhalt unserer Strategie bzw. unserer Strategieversion. Die Themen und Themenbereiche unserer Strategie haben wir zu Beginn der Strategiedefinition im engeren Sinn festgelegt, als wir die Bandbreite unserer Strategie über die Themen bestimmt haben. Abgeleitet haben wir die Themen (und damit auch deren Inhalte) aus den Modulen des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele.

Inhalte und Themen als Strategiebestandteil

Themenbereiche und Themen stellen einen zentralen Kern der Social Media Aktivitäten dar, definieren den in Social Media möglichen Erfolg und sind ein fester Bestandteil des Social Media Alltags.

Um eine Social Media Strategie ausreichend in der Tagesarbeit zu verankern ist ein klar definierter Strategiebestandteil Themenbereiche und Themen (auch als Content Strategie bezeichnet) eine Voraussetzung.

Bedeutung des Strategiebestandteil

strategische Bedeutung des Strategiebestandteil

Über Themen erschließen wir Märkte und Zielgruppen. Mit der Auswahl der Themen und deren Gewichtung legen wir also fest, welche Märkte und Zielgruppen wir mit welchen Schwerpunkten bearbeiten.

Die Qualität unserer Themen - definiert über die Relevanz für Märkte/Zielgruppen - entscheidet über den Erfolg mit Social Media in den ausgewählten Zielgruppen / Märkten.

Über Themen sprechen wir Märkte und Zielgruppen an. Verzichten wir auf relevante Themen verzichten wir auf die Ansprache von Märkten und Zielgruppen.

- Eine entsprechende Entscheidung sollte sehr bewußt getroffen und mit den Marktverantwortlichen abgestimmt sein.
- Fehlerhafte Themenauswahl, wie zum Beispiel das vergessen von relevanten Themen für einen Markt, führt zu Wettbewerbsnachteilen in der Marktbearbeitung.

Die Themenbereiche stellen die Felder dar, auf denen wir uns mit unserer Strategie im Wettbewerb durchsetzen müssen. Die **Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit unseres Social Media Angebots** basiert auf den Inhalten unserer Strategiebestandteile insbesondere von Nutzungsformaten, UserNutzen, Motivation, Partizipation und der eingesetzten Social Media Kanäle.

Nutzen wir Themenbereiche ohne deren Prioritäten zu berücksichtigen oder richtig einzuschätzen, wird ein Teil der Wirkung unserer Strategie – wahrscheinlicher Weise der deutlich überwiegende – verpuffen.

Erklärung:

- Setzen wir Schwerpunkte einer Strategie auf Themen mit geringer Social Media Affinität, kann diese Strategie nur eingeschränkt wirksam sein, weil wir mit Themen agieren, die in Social Media nicht sehr relevant sind.
- Setzen wir Schwerpunkte eine Strategie auf Themen mit geringer Priorität haben wir das Problem, das ein Erfolg in diesen Themen nicht so viel zum Unternehmenserfolg / Erfolg des Geschäftsmodells beiträgt, wie es bei Themen mit hoher Priorität der Fall ist.

Die Aufgliederung nach Themen bietet eine präzisere Kenntnis der Situation und ermöglicht eine präzisere Strategie, die der Situation besser gerecht wird, erlaubt uns damit unsere Ressourcen effektiver einzusetzen und in Markt und Wettbewerb eine bessere Wirkung zu erzielen. Damit schaffen wir eine Voraussetzung für die Gestaltung von Social Media Strategien, die für das Unternehmen insgesamt zu einem Wettbewerbsvorteil werden können.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteils für die Audience

Der Strategiebestandteil Inhalte und Themen stellt auch die Grundlage für die Entwicklung einer Contentstrategie. Er beinhaltet die Bandbreite und die Schwerpunkte der Themen die wir im Rahmen unserer Social Media Strategie nutzen wollen und bietet damit die Orientierung für das Tagesgeschäft rund um die Nutzung von Inhalten.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil für das Nutzungsformat Network

Die Themen des Strategiebestandteils Network ergeben sich in privaten Networks aus den Beziehungen der User und deren Inhalten und in beruflichen Networks aus den Themen der Berufe.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil für das Nutzungsformat Community

Der Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche definiert beim Einsatz des Nutzungsformats Community welche Themen die Community inhaltlich abdeckt.

Inhalte des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Inhalte und Themen sollte zumindest die folgenden Inhalte beschreiben

- **Themen**, die behandelt werden sollen - inklusive der Bedeutung der einzelnen Themen bzw. ihrer Priorität und ihrer Quelle.
- **Ziele**, die mit den jeweiligen Themen erreicht werden sollen - neben den Social Media Zielen auch der UnternehmensNutzen der mit dem jeweiligen Ziel erreicht werden soll.
- **Maßnahmen**, die für die Nutzung der Themen erforderlich sind. Hier halten wir die Inhalte der Strategiebestandteile fest, mit denen wir die Ziele der jeweiligen Themen / Themenbereiche realisieren wollen. Dies sind insbesondere die Inhalte der Strategiebestandteile UserNutzen, Nutzungsformate, Partizipation, Motivation und Social Media Kanäle.
- kritische oder zwingend zu beachtende **Wechselwirkungen** mit anderen Strategiebestandteilen.
- **Annahmen**, auf denen die Inhalte des Strategiebestandteils beruhen. Hier halten wir vor allem Annahmen fest, die das Verhalten des Wettbewerbs in den jeweiligen Themen / Themenbereichen beschreiben.
- **Risiken**: erkennbare Risiken für die Ziele der einzelnen Themen aus dem Verhalten des Wettbewerbs, die dazu führen können, das wir unsere Wettbewerbsziele nicht erreichen können.

Wir halten im Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche keine Ressourcen fest, weil die Ressourcen sich aus den Maßnahmen der Strategiebestandteile ergeben, mit denen wir die Themen / Themenbereiche der Strategie bearbeiten.

Priorität des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche hat Innerhalb der Strategiebestandteile eine herausragende Stellung, weil er über die Themen die Bereiche des Geschäftsmodells (Kundensegmente, Wertangebote, Kundenbeziehung und Kanäle) und der Unternehmensziele definiert die von der Strategie bearbeitet werden. Der Strategiebestandteil Themen bestimmt damit das Spielfeld, innerhalb derer die anderen Strategiebestandteile agieren, gibt also einen Rahmen für deren Inhalte vor. Dieser Rahmen definiert wiederum den Rahmen des in Social Media möglichen Erfolgs. Wie hoch der Erfolg innerhalb dieses Rahmens ausfällt hängt wiederum vom Erfolg der anderen Strategiebestandteile ab. Daraus ergibt sich eine bestimmende Bedeutung der Themen und Themenbereiche für die Strategie insgesamt sowie für die anderen Strategiebestandteile. Nachfolgend dazu einige Erläuterungen zu dem Rahmenbedingungen, die sich aus dem Strategiebestandteil Themen für diese anderen Strategiebestandteile ergeben:

- **Themen und Themenbereiche mit Nutzungsformaten:** wir prüfen welche Nutzungsformate wie gut für welche Themenbereiche geeignet sind. Daraus ergibt sich die definierende Position der Themen und Themenbereiche und die Voraussetzung, die Inhalte der Themen und Themenbereiche vor den Nutzungsformaten zu definieren. Oder anders formuliert: es ist nicht so relevant welche Nutzungsformate grundsätzlich geeignet sind, sondern es zählt mit welchen Nutzungsformaten wir innerhalb unserer Themenbereiche am erfolgreichsten sein können.
- **Themen und Themenbereiche mit UserNutzen:** wir prüfen welchen UserNutzen wir in unseren Themen und Themenbereichen schaffen bzw. verwenden können. Daraus ergibt sich die führende Position der Themen und Themenbereiche gegenüber dem UserNutzen sowie die Voraussetzung die Themenbereiche vor dem oder den UserNutzen zu definieren. Anders formuliert: wir suche den besten UserNutzen, mit dem wir die höchste Wirkung (bei Usern und im Wettbewerb) innerhalb unserer Themen realisieren können.
- **Themen und Themenbereiche mit Zielgruppen:** über die Themen und Themenbereiche definieren wir sowohl die Märkte, die wir ansprechen wollen, als auch die Zielgruppen, an die wir uns mit dieser Strategie wenden. Daraus ergibt sich die Aufgabe die Interessen der Zielgruppen und unsere Themen und Themenbereiche zu prüfen. Entsprechen unsere Themenbereiche nicht den Zielgruppeninteressen, werden wir es schwer haben diese Zielgruppen zu erreichen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn unsere Leistungen und die Bedürfnisse, auf die wir unsere Leistungen aufgebaut haben, nicht zu den wichtigsten Interessen unserer Zielgruppen zählen. In diesem Fall ist es empfehlenswert sich zumindest ebenfalls an den Interessen der Zielgruppen wie den Themenbereichen, die die Märkte definieren, zu orientieren. Hier achten wir darauf uns primär an den Themen zu orientieren und nicht an den Zielgruppen. Die Themen sind die eigentlichen Märkte, Zielgruppen sind eine Konstruktion um mögliche Kunden für diese Märkte in konventionellen Medienplattformen zu finden und anzusprechen. Es wäre daher auch nicht empfehlenswert Zielgruppen statt Themen ins Zentrum der Strategieentwicklung zu stellen.
- **Themen und Themenbereiche mit Reichweite:** Wir bauen Reichweite für definierte Themenbereiche auf. D. h. die Themenbereiche definieren die Reichweite, die Reichweite orientiert sich an den Themenbereichen. Eine hohe Reichweite mit geringer Themenrelevanz ist keine nützliche hohe Reichweite. Reichweite ausserhalb unserer Themen ist wenig relevant.
- **Themen und Themenbereiche mit Wettbewerb:** wir definieren und bearbeiten Märkte über Themen und Themenbereiche. Damit findet auch unser Wettbewerb in diesen Themenbereichen statt. Wir orientieren uns - in der Information über den Wettbewerb wie in der Gestaltung des Wettbewerbs - an Themenbereichen. D. h. wir berücksichtigen die Wettbewerbssituation auch bei der Definition unserer grundsätzlichen Handlungsoptionen in Social Media und entsprechend bei den Themenschwerpunkten von Strategien bzw. Strategieversionen.
- **Themen und Themenbereiche mit Partizipation:** Die Beteiligungsangebote sollten auf die Themen und Themenbereiche der Strategie ausgerichtet sein um mit ihrer Wirkung den Erfolg des Unternehmens in den jeweiligen Themen und Themenbereichen zu unterstützen. Beteiligung findet im Rahmen von Themen statt. Beteiligungsangebote, die nicht für diese Themen relevant sind, sind mehr oder weniger ausgeprägte Fremdkörper mit geringerer Chance auf ein Userengagement.
- **Themen und Themenbereiche mit Motivation:** aus den gleichen Gründen sollte die Motivation auf die Themen- und Themenbereiche ausgerichtet sein, wo immer dies möglich ist.
- **Themen und Themenbereiche mit Social Media Kanälen:** die Priorität der Themenbereiche gegenüber den Social Media Kanälen ergibt sich aus der Notwendigkeit die Wirkung von Social Media in den Themenbereichen zu realisieren. Die Rolle der Social Media Kanäle ist es, die User mit Interessen an diesen Themenbereichen zu erreichen. D. h. wir suchen die Social Media Kanäle, die für unsere Themen relevant / unverzichtbar sind, bzw. schaffen Social Media Kanäle auf der Basis unserer Themen.

Strategiebestandteil UserNutzen

Der UserNutzen zieht sich durch die komplette Strategieentwicklung, weil er ein zentraler Bestandteil der Strategieentwicklung ist.

Auf der Ebene des Social Media Leistungspotenzials haben wir den UserNutzen und seine Quellen behandelt, in der Ebene der Social Media Handlungsoptionen spielt der UserNutzen und seine Wirkung eine wichtige gestaltende Rolle und in der Definition der Social Media Strategie steht er an zentraler Stelle.

Der Strategiebestandteil UserNutzen bildet diese Bedeutung ab und trägt den UserNutzen und seine Inhalte in die Tagesarbeit hinein.

Definition des Strategiebestandteils

Der UserNutzen im potenzialbasierten Strategiemodell für Social Media ist der Nutzen, der dem User aus und durch die Social Media Strategie geboten wird. Achten Sie stets darauf, dass der UserNutzen in der Wahrnehmung nicht mit dem Nutzen aus Produkten und Leistungen oder dem UnternehmensNutzen verwechselt oder vermischt wird.

Arten von UserNutzen

Die Art des UserNutzens hat breite Auswirkungen auf die Inhalte wie den Erfolg der Strategie. Der jeweilige UserNutzen kann - und wird oft - aus einer Kombination verschiedener Nutzarten bestehen.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen intrinsischem und extrinsischem UserNutzen.

- **Monetärer, wirtschaftlicher Nutzen - extrinsisch:** Der Social Media User hat durch die Social Media Strategie einen wirtschaftlichen Nutzen. Zum Beispiel durch Vergünstigungen, die andere nicht erhalten. Wenn der wirtschaftliche Nutzen im Vordergrund steht, reicht meist eine Sender-Empfänger-Beziehung aus. Dafür reicht bereits eine **Audience**.
- **Status und Ego - intrinsisch:** Der Nutzen des Social Media Users liegt in Anerkennung, einem Status und einer Bestätigung des eigenen Egos. Dies kann durch öffentliche Anerkennung, durch öffentliche Hervorhebung oder die Bestätigung eines besonderen Status geschehen. Dem liegt ein mehr oder weniger elitärer Anspruch zu Grunde. Das reduziert einerseits die Reichweite, zum anderen kann es als Ansporn für viele dienen. Denken Sie an Formen des Wettbewerbs auf sportlicher oder geistiger Ebene und die darin erarbeitete Anerkennung. Um Status und Ego als UserNutzen ausreichend zu befriedigen sind eine umfassende Form der Selbstdarstellung sowie möglichst deutliche Formen der Anerkennung durch andere Social Media User zwingend. Das dies eher dem Nutzungsformat Community und dem einer Network als einer Audience entspricht liegt in der Natur der Sache. Beachten wir also wenn wir über UserNutzen nachdenken, die der Kategorie Status und Ego zugerechnet werden können, dass wir dazu das Nutzungsformat **Community** benötigen. In einer Audience werden wir auf diese Wirkung kaum aufbauen können.
- **Gemeinschaft und Zugehörigkeit:** es liegt in der menschlichen Natur, dass wir uns gern einer Gemeinschaft zugehörig fühlen. Wir sind nun mal soziale Wesen. Der Wunsch nach einer Gruppenzugehörigkeit ist individuell ebenso die Frage welcher Gruppe sich ein User zugehörig fühlen will. Bei diesem UserNutzen ist insbesondere die Sichtbarkeit der Anerkennung und das Feedback wesentlich für den Erfolg. Als Nutzungsformat ist hier die **Community** unverzichtbar.
- **Kompetenz, Befähigung - intrinsisch:** Die Social Media Strategie befähigt User zu etwas, das ihnen ansonsten schwerer gefallen wäre oder nicht möglich gewesen wäre. In einer Gemeinschaft oder individuell erwirbt sich der Social Media User Kompetenzen - sei es technischer, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher oder praktischer Natur. Stellen Sie sich vor ein Unternehmen produziert Geräte für den privaten Gartenfreund und der Social Media Nutzen liegt im know how, das von Unternehmen wie von anderen Gartenfreunden zur Verfügung gestellt wird. Grundsätzlich sind für diesen UserNutzen alle Nutzungsformate möglich, wobei jeder spezifische UserNutzen, der von Gemeinschaft besonders profitiert, für das Format der **Community** spricht.
- **Selbstverwirklichung - intrinsisch:** Die Social Media Strategie erleichtert oder ermöglicht eine Form von Selbstverwirklichung. Zum Beispiel in Form eines Rahmens oder einer Plattform, auf der sich der einzelne verwirklichen kann in dem er eine Audience erhält oder Unterstützung für sein Ziel oder in dem er mit anderen für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten kann. Als Nutzungsformate sind hier sowohl **Audience** als auch **Community** möglich, abhängig vom konkreten UserNutzen.
- **Individueller Nutzen:** Der Nutzen für den Social Media User ist auf eine Person begrenzt. D. h. der individuelle Nutzen wächst nicht oder verändert sich nicht, in dem andere ebenfalls diesen Nutzen anwenden. Individuelle Nutzen erfordern keine zwingende Vernetzung mit anderen Social Media Usern. Wenn der Nutzen also in Inhalten besteht, ist eine Audience ausreichend. Ist der Kontakt, die Zusammenarbeit oder die Rückmeldung anderer Social Media Nutzer erforderlich, kann dies durch eine **Audience** eher nicht geleistet werden.
- **Kollektiver Nutzen:** Der Nutzen wird für eine Gruppe oder Gemeinschaft konzipiert. Die Teilnahme an der Gemeinschaft - in irgend einer Form - ist Voraussetzung für den Nutzen. Der eigentliche Nutzen entsteht aus dem gemeinschaftlichen Verhalten. Dieser UserNutzen erfordert eine entsprechend gestaltete **Community**.

Bedeutung UserNutzen als Strategiebestandteil

Strategische Bedeutung des UserNutzens

Der UserNutzen ist der Erfolgsmotor unserer Social Media Strategie, weil er dafür sorgt, dass sich User für unsere Strategie und deren Inhalte interessieren und bei entsprechender Gestaltung auch darin aktiv werden. Er ist deshalb eine **zentrale Erfolgsgröße** einer Social Media Strategie.

Der UserNutzen sichert und gestaltet die Attraktivität eines Social Media Angebots für den User und steht in Wettbewerb mit dem UserNutzen von Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerbern

Fehlt ein überzeugender und wettbewerbsfähiger UserNutzen ist ein Erfolg unserer Social Media Strategie unwahrscheinlich.

Da der UserNutzen direkte Auswirkungen auf andere Strategiebestandteile hat, behandeln wir in ebenfalls als Strategiebestandteil. Nicht zuletzt um die gegenseitige Beeinflussung mit anderen Inhalten unserer Strategie deutlicher zu erkennen und gestalten zu können.

Strategische Erkenntnisse für den UserNutzen unser Strategie

Die Handlungsoptionen für den UserNutzen zeigen, welchen möglichen und sinnvollen UserNutzen wir für unsere Social Media Strategie einsetzen können und wie die Wettbewerbssituation für diesen / diese UserNutzen aussieht / aussehen.

Damit erkennen wir mögliche Stärken und Schwächen unserer Social Media Strategie vorab – bevor wir mit dieser Strategie in den Markt gehen – und können unsere Strategie entsprechend gestalten. Eine Strategieentwicklung auf der Basis eines schwachen UserNutzens ist nicht empfehlenswert.

Ist es uns nicht möglich einen attraktiveren UserNutzen als unsere Wettbewerber einzusetzen, müssen wir versuchen, dies durch andere Strategiebestandteile mit hoher Auswirkung auf den Erfolg der Strategie auszugleichen. Dafür empfehlen sich die Strategiebestandteile Motivation und Partizipation.

Praktischer Nutzen des Strategiebestandteils

Neben der strategischen Bedeutung des Strategiebestandteils in der Strategieentwicklung hat der UserNutzen die gleiche Bedeutung für die Tagesarbeit in Social Media. Er sollte uns als Hilfe und Messlatte in der täglichen Arbeit dienen in dem wir alle Aktivitäten auf ihren UserNutzen - entsprechend dem in der Strategie definierten UserNutzen überprüfen. Unterschätzen wir die Gefahr des Alltags nicht in eine mehr oder weniger ausgeprägte Beliebigkeit mit unseren Social Media Aktivitäten abzugleiten in dem wir uns primär an Tagesaktualitäten orientieren. Dies geht zu Lasten der Wirksamkeit unserer Strategie und unseres Social Media Erfolgs. Nachfolgende Hinweise sollten Sie bei der Entwicklung des UserNutzens Ihrer Social Media Strategie beachten:

- der UserNutzen kann von Themenbereich zu Themenbereich variieren oder sich auch grundsätzlich unterscheiden. Das liegt nicht zuletzt daran, das UserNutzen im Kontext zum jeweiligen Themenbereich stehen. Das kann dazu führen, das wir mit mehr als einem UserNutzen arbeiten. Damit bieten wir ein attraktiveres Angebot und können uns - temporär - vom Wettbewerb absetzen.
- In einem Themenbereich, der sich mit einer Leistung befasst kann ein UserNutzen ein anderer sein, als in einem Themenbereich, der sich um einen Bedarf, ein Bedürfnis oder ein Problem dreht.
- wir können verschiedene UserNutzen parallel einsetzen, wenn dies erforderlich ist.
- Unterschiedliche Wettbewerber können unterschiedliche UserNutzen einsetzen, zumal wenn sich ihr gewünschter UnternehmensNutzen unterscheidet und sie ihren UserNutzen nahe am UnternehmensNutzen positionieren.
- UserNutzen kann eine soziale Komponente beinhalten, in dem der Nutzen mit anderen Usern geteilt werden kann oder der Nutzen durch andere User steigen kann. Sozial basierte UserNutzen können einen Netzwerkeffekt begründen oder zu einer Verbreitung und Festigung von Beziehungen genutzt werden.

Anforderungen an den Strategiebestandteil UserNutzen

Inhalte des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil UserNutzen des Unternehmen definiert die folgenden Inhalte:

- **Definition:** wir beschreiben den / die vorgesehenen UserNutzen unserer Social Media Strategie, also welcher Nutzen, welche Wirkung, auf welchem Weg erbracht wird.
- **Maßnahmen:** wir beschreiben mit welchen Maßnahmen der UserNutzen geschaffen wird.
- **Ressourcen:** wir beschreiben den erkennbaren Ressourcenbedarf für den UserNutzen - insbesondere die technischen, finanziellen und personellen Ressourcen die Voraussetzung für den UserNutzen sind.
- **Größen und KPIs:** wir definieren die Zielgrößen und die KPIs für den Strategiebestandteil (z. B. Abdeckung der Zielgruppe durch UserNutzen, Inanspruchnahme, Wirkung UnternehmensNutzen).
- **Zielgruppenrelevanz:** wir beschreiben die Zielgruppenrelevanz des UserNutzens und seine Attraktivität für die jeweiligen Zielgruppen. Dazu definieren wir welche wesentlichen Interessen und Bedürfnisse unser UserNutzen anspricht.
- **Wettbewerbswirkung:** wir beschreiben die Wettbewerbsfähigkeit des UserNutzens - sowohl im Verhältnis zu Leistungs- wie zu Aufmerksamkeitswettbewerbern, also ob wir durch den UserNutzen in dem oder den jeweiligen Themenbereichen Wettbewerbsvorteile, eine führende Marktposition, einen Gleichstand mit dem bestehenden Wettbewerb oder lediglich eine im Wettbewerb schwächere Position bewirken können.
- **Nutzungsformat:** wir beschreiben die Nutzungsformate, die für den UserNutzen erforderlich sind bzw. geeignet sind.
- **Wechselwirkungen:** wir beschreiben kritische Wechselwirkungen mit anderen Strategiebestandteilen, die sich negativ auf den UserNutzen auswirken und Lösungen.

- **UnternehmensNutzen:** wir beschreiben wie der UserNutzen zum UnternehmensNutzen beiträgt. Ob dies direkt der Fall ist - der UserNutzen sich also in einer kausalen Wirkung auf den UnternehmensNutzen auswirkt oder ob dies eher indirekter Natur ist, in dem der UserNutzen eine Basis aufbaut, die sich anschließend über weitere Prozesse positiv auf den UnternehmensNutzen auswirkt.
- **Annahmen:** wir beschreiben Annahmen, auf die der UserNutzen basiert. Dies betrifft vor allem Annahmen über die Wirkung des UserNutzens in den Zielgruppen und im Wettbewerb.
- **Voraussetzungen:** wir beschreiben Voraussetzung, auf die der UserNutzen basiert. Dies beinhaltet vor allem technischen, personellen und konzeptionellen Voraussetzungen.
- **Ziele:** wir beschreiben die qualitativen und quantitativen Ziele des UserNutzens und die Ziele die mit dem UserNutzen erreicht werden sollen. Dies betrifft vor allem den Umfang und die Intensität in der unser UserNutzen von den Usern angenommen wird und seine Wirkung im Wettbewerb. Ziele des UserNutzens können von der Generierung von Aufmerksamkeit bis hin zur systematischen Partizipation reichen.
- **Ressourcen:** wir beschreiben den erkennbaren Ressourcenbestand der für den UserNutzen erforderlich ist, insbesondere die technischen, finanziellen und personellen Ressourcen die Voraussetzung für den UserNutzen sind.
- **Risiken:** wir beschreiben erkennbare Risiken die sich aus dem definierten UserNutzen ergeben / ergeben können.

Anforderungen an die Qualität des Strategiebestandteil UserNutzen

Wir benötigen einen starken und breiten, relevanten und deutlichen UserNutzen damit unsere Social Media Strategie im Markt wettbewerbsfähig ist und eine breite Wirkung erzielt. Der UserNutzen sollte sozial sein, unkompliziert erreichbar sein und schnell zum UnternehmensNutzen führen oder beitragen.

- **Starker UserNutzen:** unser UserNutzen ist dann stark wenn er einem starken Interesse / Bedürfnis unserer User entspricht und sehr wettbewerbsfähig (im Vergleich zum UserNutzen von Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerbern) ist.
- **Breiter UserNutzen:** unser UserNutzen ist bei unseren Usern (Zielgruppen) breit vertreten. Er spricht also den weit überwiegenden Anteil unserer User an.
- **Relevanter UserNutzen:** unser UserNutzen muss für die Zielgruppe relevant sein, also für die Social Media User sehr interessant. Wenn wir mit einem einzigen UserNutzen unsere Zielgruppe(n) nicht abdecken, müssen wir entsprechend ergänzenden Nutzen stiften.
- **UserNutzen:** der UserNutzen sollte schon schnell, unkompliziert und ohne unnötige Hürden genutzt werden können.
- **Deutlicher UserNutzen:** der UserNutzen muss für den User einfach und schnell erkennbar sein. Nimmt der User den vorgesehenen UserNutzen nicht oder nicht ausreichend wahr, wird unsere Social Media Strategie deutlich weniger Erfolg haben (Wahrnehmungsaufgabe). Ist der UserNutzen nicht sofort überzeugend, ist dies riskant. Ein starker UserNutzen, der sich erst durch näherer Beschäftigung erschließt ist zwar immer noch ein starker Nutzen, allerdings kein deutlicher. Das bedeutet, dass viele oder gar die meisten User den eigentlich für sie relevanten Nutzen nicht wirklich wahrnehmen werden.
- **UnternehmensNutzen:** der UserNutzen sollte deutlich zum UnternehmensNutzen beitragen. Ein länger Prozess vom UserNutzen zum UnternehmensNutzen ist selten zielführend. Je näher der UserNutzen an der Unternehmensleistung angesiedelt ist, desto leichter fällt es in aller Regel einen starken UnternehmensNutzen über den UserNutzen zu schaffen. Dies ist leider nicht immer einfach.
- **Sozialer UserNutzen:** je mehr ein UserNutzen von sozialer Vernetzung profitiert, desto stärker seine Marktwirkung. Deshalb sollten wir versuchen einen UserNutzen zu schaffen, der mit der Weitergabe wächst oder der zu einem zusätzlichen UserNutzen aus der Weitergabe verbunden ist.

Quellen des Strategiebestandteils UserNutzens

Wir entnehmen den Inhalt des Strategiebestandteils UserNutzen im Grundsatz aus zwei Quellen.

- **Interessen und Bedürfnisse der UserNutzen:** Entspricht ein UserNutzen nicht den Interessen und Bedürfnissen eines Social Media Users ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass wir seine Aufmerksamkeit und Unterstützung gewinnen. Die Ableitung des UserNutzens von den Interessen des Users erfordert daher eine tief gehende Kenntnis der Interessen unserer User (Zielgruppen).
- **Wettbewerbssituation:** ist unser UserNutzen nicht wettbewerbsfähig, ist die Chance gering, dass wir damit im Wettbewerb ausreichend erfolgreich sein werden - auch wenn der UserNutzen den Interessen und Bedürfnissen der User entspricht.

Strategische Risiken in der Gestaltung des Strategiebestandteils

Die elementare Bedeutung des UserNutzens für den Erfolg der Strategie ist uns klar. Typische Risiken bei der Entwicklung des UserNutzens sind

- **Social Media Strategie ohne ausreichende Kenntnis der Interessen und Motivation unserer User:** hier ist es sehr wahrscheinlich dass diese Strategie deutlich hinter den Möglichkeiten zurückbleibt und eher eine schwammige Qualität (sofern wir hier von Qualität sprechen wollen) aufweist.
- **Fehlende Wettbewerbsfähigkeit des UserNutzens:** Ist der UserNutzen unserer Social Media Strategie nicht wettbewerbsfähig, sollten wir auch keinen Erfolg im Wettbewerb erwarten.

- **Unklarer UserNutzen:** der Nutzen des Social Media Angebots für den User erschließt sich diesem nicht sofort. Wir gehen besser nicht davon aus, dass sich User über Ihren Nutzen aus unseren Social Media Angebote viele Gedanken machen. Entweder der Nutzen ist sofort erkennbar oder der User ist weg.
- **Mee to - Nutzen:** wir bieten - zumindest auf den ersten blick nichts wesentlich besseres oder attraktiveres, als der User bereits kennt.
- **Verwirrende Nutzenstiftung:** wir bündeln UserNutzen, was zu einem unübersichtlichen und unklaren Bild führen kann. Bedenken wir, dass wir nicht unendlich Zeit oder Aufmerksamkeit vom User bekommen um den Nutzen unseres Angebots zu vermitteln.
- **Falsche Orientierung des UserNutzens:** wir orientieren uns zwanghaft am UnternehmensNutzen und versuchen den UserNutzen so nahe am UnternehmensNutzen / an Produkten und Dienstleistungen als möglich zu etablieren ohne dabei auf die Interessen der User Rücksicht zu nehmen.
- **Partieller UserNutzen:** unser UserNutzen entspricht nur bei einem geringen Teil unserer User (Zielgruppen) auf entsprechend ausgeprägte Interessen.
- **Schwacher UserNutzen:** unser UserNutzen baut auf ein schwaches Interesse unserer User auf. Damit ist die zu erwartende Wirkung unseres UserNutzens gering und unsere Strategie schwächst insgesamt. Das ist leicht bei einer Orientierung des UserNutzens an einer Unternehmensleistung ohne hohes Interesse für die User (low interest products) der Fall.

Prozesse zur Definition / Gestaltung des UserNutzens

Der Prozess zur Definition / Gestaltung des UserNutzens läuft entsprechen diesen Schritten ab:

1. **Userinteressen**
2. **Wirkung des UserNutzens auf die User** (insbesondere für Reichweite, Attraktivität, Motivation, Partizipation)
3. **Wettbewerbsqualität**
4. **Realisierbarkeit**
5. **UnternehmensNutzen**

UserInteressen und UserNutzen

Die Gestaltung des UserNutzen geschieht primär auf der Basis der Interessen und der Motivation der User. Das ist so selbstverständlich wie unverzichtbar. sollte dabei auf Interessen der User (Zielgruppen) aufbauen, die unsere Reichweite ermöglichen. D. h. wir achten penibel darauf, UserInteressen anzusprechen, die auch in der Breite ausreichend leistungsfähig sind.

Probleme und Lösungsansätze

- **Was tun wenn UserInteressen, die für unser Unternehmen naheliegend sind, bei den Usern eine geringe Priorität und Attraktivität haben?** Dann stehen wir vor der Frage ob wir mit dem eigenen "schwächelnden Rennpferd" in ein hartes Rennen gehen oder wir lieber ein attraktiveres Interesse nutzen, das etwas weiter von unseren Unternehmensleistungen entfernt positioniert ist. Wir haben also die Entscheidung ob wir mit einem schwächeren unternehmensnahen UserNutzen oder lieber mit einem unternehmensferneren aber attraktiveren UserNutzen in den Wettbewerb gehen.
- **Was wenn alle attraktiven UserNutzen bereits besetzt sind?** Wenn wir keine attraktiven und unbesetzten UserNutzen finden, stellt sich die Frage welchen Wettbewerber wir aus dem Wettbewerb in Social Media drängen können. Dazu muss der Wettbewerb Schwächen - im UserNutzen oder in anderen entscheidenden Strategiebestandteilen - haben, die er nicht schnell beheben kann. Ist dies nicht der Fall, haben wir entweder einen Abnutzungswettbewerb, den wir relativ sicher bestehen können müssen, oder wir versuchen dieses Problem durch eine "Umgehungslösung" auf der Ebene der Themenbereiche zu lösen. D. h. wir versuchen diesem Wettbewerb durch die Fokussierung auf andere Themenbereiche so weit als möglich auszuweichen. Das setzt voraus, dass diese "Umgehungslösung" inhaltlich möglich ist - sowohl was geeignete Themenbereiche als auch die Wettbewerbssituation in diesen Themenbereichen betrifft.

Wirkung des UserNutzens auf die User

Unser UserNutzen muss ausreichen attraktiv sein um damit eine gewünschte Wirkung zu erzielen. D. h. unser UserNutzen ist **auch** von der Wirkung die wir bei den Usern erzielen wollen beeinflusst. Wollen wir dass sich User aktiv und möglichst dauerhaft beteiligen ist die Anforderung an den UserNutzen der dies leisten muss ein anderer, als bei einer reinen Wahrnehmung von Inhalten über eine kurze Aufmerksamkeitsspanne. Das bedeutet, dass wir uns bei der Wirkung, die wir mit unserer Strategie in Social Media erzielen wollen, festlegen müssen.

Probleme und Lösungsansätze

- **UserNutzen mit geringer Breitenwirkung:** wir können mehrere UserNutzen in einer Strategie einsetzen, müssen dabei aber darauf achten, dass dies nicht zu Lasten der Klarheit und Erkennbarkeit geht. Ansonsten ist die Wahl eines anderen UserNutzens empfehlenswert.
- **UserNutzen mit geringer Attraktivität:** ein UserNutzen mit geringer Attraktivität ist weniger geeignet die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wir können versuche den UserNutzen beispielsweise durch zusätzliche Anreize zu ergänzen, wenn sich keine Alternative mit höherer Attraktivität bietet.
- **Änderung in der gewünschten Wirkung** erforderlich: der UserNutzen ist auf eine bestimmte Wirkung ausgerichtet - beispielsweise Aufmerksamkeit - und soll künftig eine weitere Wirkung erzielen, für die er nicht gedacht war und nicht oder nur sehr eingeschränkt geeignet ist. In diesem Fall ist damit zu rechnen, dass die zusätzliche Wirkung eher gering ausfällt.

Die Situation ist ähnlich des Aufbaus von Reichweite für eine definierte Wirkung, die sich auch nur sehr eingeschränkt umwidmen lässt. Wie weit eine Erweiterung der Wirkung möglich ist, lässt sich nur im Einzelfall einschätzen.

Wettbewerbsqualität des UserNutzens

Die Wettbewerbsqualität eines UserNutzens beschreibt, wie leistungsfähig der UserNutzen in seiner Wettbewerbssituation ist. Wir ermitteln die Wettbewerbsleistung / Wettbewerbsqualität des UserNutzens auf der Ebene der Themen der Social Media Strategie. Kriterium dafür ist die durch den UserNutzen erwartbare Wirkung

- eines **Wettbewerbsvorteils** aus dem UserNutzen: der UserNutzen ermöglicht temporär oder längerfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber den UserNutzen der Wettbewerber.
- eines **Wettbewerbsgleichstands** durch den UserNutzen: mit diesem UserNutzen zieht das Unternehmen mit dem bestehenden Wettbewerb gleich.
- eines **Wettbewerbsnachteils** mit diesem UserNutzen. Der UserNutzen ist gegenüber dem Wettbewerb nicht wettbewerbsfähig.

Die Wettbewerbsqualität ergibt sich aus dem direkten Vergleich mit den UserNutzen die von Aufmerksamkeits- und Leistungswettbewerbern eingesetzt werden. Die Wettbewerbsqualität ist daher keine fixe Größe sondern Veränderungen unterworfen. Wettbewerbsvorteile können vom Wettbewerb ausgeglichen werden. Die Wettbewerbsqualität eines UserNutzens ist daher auch in seiner Dauer variabel. Wir berücksichtigen deshalb ob die Wettbewerbsqualität des UserNutzens struktureller und längerfristiger Natur ist oder kurzfristig reduziert werden kann.

Probleme und Lösungsansätze

- **UserNutzen mit geringer Wettbewerbsqualität** (Gleichstand oder Nachteil): Verbesserung des UserNutzens, wo dies realisierbar ist oder teilweiser Ausgleich durch die Wettbewerbsqualität anderer Strategiebestandteile. Dabei ist zu beachten, dass ein Defizit in der Wettbewerbsqualität des UserNutzens in einer Strategie nur eingeschränkt durch die Wettbewerbsqualität anderer Strategiebestandteile ausgeglichen werden kann. Empfehlenswerter ist eine dauerhafte Verbesserung des UserNutzens.
- **UserNutzen mit kurzfristiger Wettbewerbsqualität**. Hier kann der UserNutzen vom Wettbewerb kurzfristig ausgeglichen werden - beispielsweise durch die Übernahme dieses UserNutzens. Hier ist ein Upgrade des UserNutzens zu empfehlen, die vom Wettbewerb nur schwer nachvollzogen werden kann.

Strategischer Hinweis: wenn wir die Wettbewerbsqualität eines UserNutzens auf der Ebene der Themen ermitteln, erkennen wir dabei auch, mit welchem UserNutzen wir in welchem Thema / in welchen Themenbereich wie erfolgreich (durch diesen UserNutzen) sein können. Wir erkennen also mögliche Schwächen unserer Strategie bevor wir damit in den Markt gehen.

Problemlösung: diese Schwächen können wir entweder durch die Anpassung des UserNutzens oder durch ausgleichende Stärken in anderen Strategiebestandteilen auszugleichen versuchen.

Unterstützung des Unternehmensnutzens

Ein UserNutzen kann den UnternehmensNutzen direkt - in einem kausalen Zusammenhang - oder indirekt - über weitere Prozesse auf der Basis der erzielten Social Media Wirkung unterstützen.

Erst wenn es uns gelingt den vorangegangenen Ebenen UserInteressen, UserWirkung und Wettbewerbswirkung gerecht zu werden, können wir zusätzlich versuchen den **UserNutzen nahe an den Unternehmensleistungen** zu positionieren. D. h. den Schritt vom UserNutzen zum UnternehmensNutzen aus der Social Media Strategie möglichst klein zu halten. Das der UserNutzen dem UnternehmensNutzen entspricht ist allerdings meist ein Wunschgedanke. Wir sind deutlich besser beraten uns an den Interessen der User (Zielgruppen) zu orientieren und auf einen starken UserNutzen (im Wettbewerb) zu achten, als auf einen weniger starken UserNutzen zu setzen.

Plattformnutzen und UserNutzen

Externe Social Media Plattformen stiften einen eigenen UserNutzen für die User ihrer Plattform. Diesen UserNutzen der Plattform nennen wir der Einfachheit halber Plattformnutzen. Dieser UserNutzen ist für die User der Plattform der entscheidende Grund warum sie diese Plattform nutzen.

Für Unternehmen, die eine externe Social Media Plattform nutzen ist der Plattformnutzen relevant, weil er nicht zuletzt auch die Erwartungshaltung definiert, die der User an die Social Media Plattform hat. Der UserNutzen, den ein Unternehmen einsetzt, das diese Plattform für eigene Zwecke nutzt, steht damit in einem Wettbewerb mit dem Plattformnutzen der Social Media Plattform. Bei der Wahl des UserNutzens des Unternehmens in der externen Social Media Plattform sollten wir diesen Wettbewerb mit berücksichtigen und dabei beachten

- dass unser UserNutzen schwerlich mit dem Plattformnutzen der externen Social Media Plattform identisch oder weitgehend deckungsgleich sein sollte. Wäre das der Fall wäre der Anreiz für den User sich auf dem Social Media Angebot zu engagieren, geringer.
- dass unser UserNutzen mit dem Plattformnutzen kompatibel ist. Ein mit der Plattform nicht kompatibler UserNutzen ist nicht sinnvoll, da die User auf der Plattform diese aufgrund ihres UserNutzens gewählt haben.
- dass unser UserNutzen eine Eigenständigkeit hat, die für den Nutzer der Plattform so attraktiv ist, dass er sich auf unserem Social Media Angebot engagiert.

Agieren wir auf externen Plattformen sind dort eine Vielzahl von anderen Anbietern von Social Media Angeboten mit ihren jeweiligen UserNutzen aktiv. Der UserNutzen unseres Angebots muss sich auch in diesem Wettbewerb behaupten können. Ist dies - aufgrund des Wettbewerbs und der für uns möglichen UserNutzen nicht gegeben, kann das Umfeld der externen Plattform den Vorteil der vorhandenen Usern mehr als ausgleichen.

Realisierbarkeit des UserNutzens

Wir wissen zu diesem Zeitpunkt welchen konkreten UserNutzen unsere Social Media Strategie für unsere User bieten soll. Damit dieser UserNutzen existiert werden wir eine Reihe von Maßnahmen durchführen müssen. Die Realisierbarkeit eines UserNutzens hängt von den konkreten Maßnahmen ab, die diesen UserNutzen schaffen.

Probleme und Lösungsansätze

- Problematisch kann die Umsetzung eines UserNutzen in externen Social Media Kanälen werden, wenn diese nicht die dafür erforderlichen Funktionen bieten. Als Lösung sind ein Verzicht auf den UserNutzen in diesem Kanal und die Bereitstellung des UserNutzens außerhalb des Kanals oder ein Verzicht auf den Kanal insgesamt möglich.
- Lässt sich ein gewünschter UserNutzen nicht mit den verfügbaren Unternehmensressourcen realisieren und sind die Unternehmensressourcen nicht erweiterbar können wir noch prüfen ob dieser UserNutzen mit Hilfe von Social Media Ressourcen - also durch die Beteiligung von Social Media Usern bei der Schaffung des Nutzens - realisierbar ist.

Strategiebestandteil UnternehmensNutzen

Definition des Strategiebestandteils UnternehmensNutzen

Der Strategiebestandteil UnternehmensNutzen beschreibt

- den konkreten Nutzen den das Unternehmen aus der Social Media Strategie / Social Media Nutzung ziehen kann und will.
- die Bereiche, Funktionen und Themen in denen das Unternehmen einen Nutzen aus Social Media ziehen will.
- wie das Unternehmen diesen Nutzen in Social Media erzielen will.

Bedeutung des Strategiebestandteils UnternehmensNutzen

Strategischer Nutzen des Strategiebestandteils

Die Definition des Unternehmensnutzens der durch die Social Media Strategie / durch die Social Media Nutzung geschaffen werden soll ist ein elementarer Bestandteil der Strategieentwicklung. Dieser Bestandteil der Strategieentwicklung basiert auf den Unternehmenszielen, dem Geschäftsmodell des Unternehmens, der Social Media Affinität der Märkte und der Wettbewerbssituation (Quellen des Unternehmensnutzens durch Social Media).

Der Strategiebestandteil UnternehmensNutzen selbst ist unverzichtbarer Inhaltsbestandteil der Strategie. In ihm beschreiben wir den Nutzen, den das Unternehmen durch diese Social Media Strategie generieren will. Da Strategiebestandteile auch die Brücke von der Strategie zur Tagesarbeit schlagen, beschreiben wir nicht nur den Nutzen an sich in diesem Strategiebestandteil sondern auch so konkret als möglich, wie dieser Nutzen - aus dem Social Media Erfolg der Strategie - geschaffen wird. Findet der Nutzen aus Social Media für das Unternehmen - komplett oder teilweise nicht statt, verliert die Social Media Strategie / Nutzung ihre unternehmerische Berechtigung oder Bedeutung.

Arten von UnternehmensNutzen

UnternehmensNutzen tritt in Social Media auf 2 Arten auf.

- Einen Nutzen, der sich direkt auf einen UnternehmensNutzen auswirkt. Der direkte Unternehmensnutzen zahlt direkt auf einen Unternehmensprozess jenseits von Social Media ein. Das können sein:
 - die Generierung von Leads,
 - der direkte Verkauf oder
 - die Schaffung wertvoller Insights
 - die Verbesserung der Kundenbeziehung
 - der Aufbau einer Marke
 - die Veränderung eines Images
- einen Nutzen, der sich über Social Media für das Unternehmen auswirkt. Dazu zählen
 - der Aufbau von Reichweite
 - die Aktivierung von Reichweite
 - die Weiterverbreitung von Inhalten in Social Media
 - der Aufbau von Beziehung in Social Media

Beispiele für Unternehmensnutzen durch Social Media

- **Neukundengewinnung:** das Unternehmen nutzt Social Media primär zur Neukundengewinnung und generiert über Social Media Leads.
- **Markterschließung:** wir erschließen mit Hilfe von Social Media neue Märkte für bestehende Produkte, bestehende Märkte für neue Produkte oder neue Märkte für neue Produkte.
- **Kundenbindung:** das Unternehmen setzt Social Media primär zur Kundenbindung ein – entweder in Alleinregie oder in Kombination mit der Einbindung anderer Social Media User.
- **Wettbewerbsposition:** das Unternehmen baut durch Social Media die eigene Wettbewerbsposition im Markt aus und generiert dafür Wettbewerbsvorteile in Form von stärkeren Kundenbeziehungen, Unterstützung durch Social Media (User), Social Media Strukturen wie Communitys (z.B. um Marktpotenzial zu sichern, Marktzugänge verbessern und sichern)
- **Informationsgewinnung:** das Unternehmen baut einen Kommunikationskanal zu seinen Usern auf und generiert damit wertvolles Feedback zu Markt und Leistungen (Bedürfnisse, Einschätzung und Beurteilung von Leistungen, Wettbewerbseinschätzung, etc.)
- **Support:** das Unternehmen bietet in Social Media einen Support rund um die eigenen Leistungen – vom Unternehmen alleine geleistet oder in Einbindung von Social Media Usern.
- **Geschäftsfelder:** das Unternehmen nutzt Social Media um neue Märkte zu erkennen und zu erschließen.

Voraussetzungen für UnternehmensNutzen

So simpel es auch klingen mag, es gibt **keinen UnternehmensNutzen** durch eine Social Media Strategie ohne den **Erfolg der Strategie in Social Media**. D. h. wir müssen um einen UnternehmensNutzen zu erzielen einmal dafür sorgen, dass unsere Social Media Strategie ein Erfolg wird und darüber hinaus, dass dieser Erfolg in einen konkreten UnternehmensNutzen einfließt.

Damit wir aus einer Social Media Strategie einen UnternehmensNutzen realisieren, benötigen wir

- einen Erfolg dieser Strategie
- eine Übertragung des Social Media Erfolgs in den Unternehmenserfolg.

Wir beschreiben im Strategiebestandteil UnternehmensNutzen welchen konkreten Nutzen wir für das Unternehmen aus der Strategie ziehen wollen und wie dieser konkrete UnternehmensNutzen aus der erfolgreichen Social Media Strategie im Unternehmen ankommen soll.

Schnittstellen Social Media UnternehmensNutzen

Damit der Social Media Erfolg auch zu einem konkreten Unternehmenserfolg wird, schaffen wir in und mit unserer Social Media Strategie klar definierte Schnittstellen, in denen das Social Media Ergebnis in die jeweiligen Unternehmensprozesse einfließt und die Nutzung des Social Media Erfolgs messbar und nachvollziehbar wird - soweit dies praktisch im Unternehmen realisierbar ist.

Diese Schnittstellen beschreiben den Social Media Erfolg, definieren welcher UnternehmensNutzen dadurch unterstützt oder erzielt werden soll, in welchem Format oder welcher Form das Social Media Ergebnis wann in welchen Verantwortungsbereich übergeht und wie der Unternehmenserfolg aus dem Social Media Erfolg ermittelt wird. Zwangsläufig werden diese Schnittstellen gemeinsam mit den jeweiligen Funktionsbereichen erarbeitet.

Praktischer Nutzen des Strategiebestandteils im Social Media Alltag

Strategiebestandteile sind die Brücke der Strategie in die Tagesarbeit. Sie transportieren die Inhalte und Ziele der Strategie und dienen damit auch der Ausrichtung und Überprüfung der Tagesarbeit. Die Ausrichtung der Tagesarbeit auf den Unternehmensnutzen lässt sich durch einen Strategiebestandteil UnternehmensNutzen einfacher und schneller sichern.

- **Orientierung:** Der Strategiebestandteil UnternehmensNutzen fasst zusammen, welche(n) konkreten Nutzen das Unternehmen durch Social Media erzielen soll. Die Definition dieses Nutzens ist elementarer Bestandteil der Strategieentwicklung. Strategiebestandteile sind die Brücke der Strategie in die Tagesarbeit. Sie transportieren die Inhalte und Ziele der Strategie in die Tagesarbeit. D. h. wir nutzen den Strategiebestandteil UnternehmensNutzen als Orientierung und Messlatte in dem wir unser Tagesgeschäft in Social Media daraufhin prüfen, wie weit es zum UnternehmensNutzen beiträgt.
- **Konkretisierung:** Die Konkretisierung des UnternehmensNutzen ist eine Voraussetzung für die Formulierung der Strategie und der Inhalte der Strategiebestandteile. Schwächen und Unklarheiten werden damit sichtbar und können im Vorfeld einer Entscheidung über eine Strategieoption und vor einer Umsetzung im Markt bereinigt werden. Im Tagesgeschäft nutzen wir die konkreten Formen des UnternehmensNutzen um in der Planung sicher zu stellen, dass die Schaffung des UnternehmensNutzen im Tagesgeschäft die richtige Priorität hat und in der Prüfung nachzusehen, wie weit das Tagesgeschäft dieser Priorität Rechnung getragen hat.
- **Kompatibilität:** Durch den Strategiebestandteil UnternehmensNutzen ist die Kompatibilität der Inhalten anderer Strategiebestandteile (i. S. von deren Unterstützung des UnternehmensNutzens) einfacher prüfbar.
- **Veränderung:** Veränderungen lassen sich durch ihre Auswirkungen auf den UnternehmensNutzen der Strategie besser und schneller einschätzen. Wirkt sich eine Veränderung auf den UnternehmensNutzen aus, ist ein Anpassungsbedarf für die ganze Strategie wahrscheinlich. D. h. wir nehmen im Tagesgeschäft Veränderungen in Social Media auch unter dem Blickpunkt der Auswirkungen auf den UnternehmensNutzen wahr.

Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils

Der UnternehmensNutzen, der mit Social Media realisiert werden soll, ist einerseits ein gestaltender Input in die Strategiedefinition. Er sollte am Ende der Strategiedefinition als eigenständiger Strategiebestandteil final formuliert werden. Der UnternehmensNutzen selbst wird von

- den Unternehmenszielen (für welche Märkte Social Media genutzt werden soll)
- der Social Media Affinität der Märkte (was mit Social Media in den eigenen Märkten erreicht werden kann)
- dem Geschäftsmodell (wie das Geschäftsmodell durch Social Media unterstützt werden soll)
- den Wettbewerbszielen (für Social Media)

beeinflusst und abgeleitet.

Strategiebestandteil Nutzungsformate

Definition des Strategiebestandteils Nutzungsformate

Nutzungsformate sind die konzeptionell-organisatorische Form in der Social Media genutzt wird. An Nutzungsformaten kennen wir Audience, Community und Social Network. Nutzungsformate lassen sich kombinieren.

Social Media Nutzungsformate stehen für bestimmte Arten der Nutzung von Social Media – jeweils verbunden mit spezifischen Eigenschaften, einem individuellen Leistungspotenzial und einer individuellen Wettbewerbsqualität.

Inhalt des Strategiebestandteils Nutzungsformate

Im Strategiebestandteil Nutzungsformate legen wir das Nutzungsformat / die Nutzungsformate unserer Social Media Strategie fest, definieren, welche Strukturen das Nutzungsformat hat, wie die daraus resultierenden Anforderungen an die Inhalte anderer Strategiebestandteile / die Wechselwirkungen mit anderen Strategiebestandteilen aussehen, fassen Annahmen und Voraussetzungen zusammen, auf denen die Entscheidung für dieses Nutzungsformat basiert und formulieren die Ressourcen, die wir benötigen, um das Nutzungsformat erfolgreich zu realisieren.

Das Kernziel dieses Strategiebestandteils ist die Realisierung des Nutzungsformats. Entsprechend leiten sich auch die daraus resultierenden Ziele ab, die aufgrund der Auswirkungen des gewählten Nutzungsformats die Inhalte der anderen Strategiebestandteile mit bestimmen.

Beispiel Reichweite: die Entscheidung über das Nutzungsformat bestimmt die Art, wie wir die Reichweite für unsere Social Media Strategie aufbauen. Der Aufbau von Reichweite für eine Audience funktioniert anders als der Aufbau von Reichweite für eine Community.

Beispiel Inhalte und Themen: die Inhalte und Themen werden entsprechend des Nutzungsformats behandelt. Wenn wir für einen Themenbereich das Nutzungsformat Audience einsetzen, behandeln wir diesen Themenbereich dadurch, dass wir unserer Audience Inhalte zu diesem Themenbereich zur Verfügung stellen. Nutzen wir eine Community initiieren wir den Austausch zwischen den Usern der Community zu diesem Thema. In einem (thematischen) Social Network initiieren wir persönliche Verbindungen zwischen den Usern über dieses Thema.

Beispiel Social Media Kanäle: die Anforderungen an das Leistungsvermögen von Social Media Kanälen für unsere Strategie resultiert in weiten Teilen aus den Anforderungen, die für den Erfolg des Nutzungsformats erfüllt werden müssen. In einer Audience müssen also die passenden Inhalt an ihre Empfänger verteilt werden können, in einer Community müssen User vernetzt und ein Austausch ermöglicht und gefördert werden können.

Bedeutung der Nutzungsformate als Strategiebestandteil

Strategische Bedeutung der Nutzungsformate

Die Nutzungsformate beeinflussen das mögliche Ergebnis, die Wirkung unserer Social Media Strategie und auch die erforderlichen Mittel. Damit hat die Entscheidung über Nutzungsformate besondere gestaltende Wirkung für die Strategie und deren Erfolg. Darüber hinaus haben die Nutzungsformate in mehrfacher Hinsicht Auswirkungen auf andere Bestandteile unserer Strategie - sei es Kanäle, Inhalte und Themen, UserNutzen, Motivation und Partizipation.

Diese Auswirkungen und Wechselwirkungen werden deutlicher wenn wir die Nutzungsformate als Strategiebestandteil explizit in der Strategie definieren. Zugleich werden damit Defizite und Probleme einer Strategie in deren Entwicklung klarer. Wir vermeiden damit Probleme, die wir ansonsten möglicherweise erst später im Markt erkennen.

Praktischer Nutzen des Strategiebestandteils Nutzungsformate

Der Strategiebestandteil gibt für die Tagesarbeit in Social Media die Ziele für die einzelnen Social Media Nutzungsformate vor und macht die Wechselwirkung / Auswirkung dieser Ziele in der Social Media Strategie deutlich. Wir können also jederzeit einfach die Ziele eines Social Media Nutzungsformats erkennen und unsere Aktivitäten im Tagesgeschäft darauf prüfen, wie weit sie diesen Zielen entsprechen.

Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils Nutzungsformate

Die praktische Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils Nutzungsformate wird in der Strategiedefinition behandelt. Für die Ableitung der Nutzungsformate einer Social Media Strategie ist die Kenntnis der Leistungspotenziale der einzelnen Nutzungsformate erforderlich. Die Leistungspotenziale der einzelnen Nutzungsformate werden im Kapitel Social Media Leistungspotenzial unter den jeweiligen Nutzungsformaten erklärt.

Grundlage für die Ableitung der Nutzungsformate sind die Eignung der Themen für die einzelnen Nutzungsformate sowie die Eignung der Nutzungsformate für den UserNutzen. D. h. die Eignung der Nutzungsformate für die jeweiligen Themen und die Eignung der Nutzungsformate für den UserNutzen sind die Hauptkriterien für die Bestimmung der Nutzungsformate. Dies definiert auch die Position der Nutzungsformate innerhalb der Strategiedefinition und der Strategiebestandteile.

Anforderung an den Inhalt des Strategiebestandteils Nutzungsformate

Der Strategiebestandteil Nutzungsformate sollte zumindest die folgenden Inhalte beschreiben:

- Verfügbare Nutzungsformate (Social Media Affinität)
- Input aus anderen Strategiebestandteilen und aus Social Media Affinität Märkte, Wettbewerb, Geschäftsmodell.
- Strategische Entscheidung für ein Nutzungsformat / für Nutzungsformate
- Ziele des gewählten Nutzungsformat / der gewählten Nutzungsformate
- Social Media Kanäle in denen das Nutzungsformat umgesetzt werden soll.
- erkennbarer Ressourcenbedarf aus den/den gewählten Nutzungsformate(n).

Strategiebestandteil Partizipation

Definition des Strategiebestandteils

Partizipation beschreibt die Möglichkeiten die eine Social Media Strategie an Userbeteiligung bietet.

Partizipation als Strategiebestandteil - Begründung

Die Beteiligung der Social Media User hängt nicht zuletzt von den Inhalten der Strategie und den daraus resultierenden Strategiebestandteilen ab.

Je besser es gelingt die Social Media User im Sinne des Unternehmens einzubinden und zu aktivieren, desto höher die Erfolgswahrscheinlichkeit der Strategie und der Nutzen für das Unternehmen. Partizipation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Erfolg einer Social Media Strategie. Ohne die Beteiligung und Mitwirkung von Social Media Usern bleibt die Wirkung einer Strategie weit hinter dem zurück, was durch die Beteiligung von Social Media Usern möglich ist. Nicht umsonst ist es der Traum der Social Media Verantwortlichen das ihre Aktivitäten viral werden. Ohne die Beteiligung der Social Media User ist dieses "viral gehen" nicht möglich.

Damit Social Media User sich beteiligen, bedarf es passender und überzeugender Beteiligungsangebote. Ein Strategiebestandteil Partizipation macht den Umfang und die Qualität der Beteiligung deutlicher und ermöglicht es in der Strategieentwicklung und -kontrolle die Qualität der Partizipation in der Strategie einfacher zu überprüfen.

Diese Bedeutung und die Wechselwirkung mit anderen Inhalten der Strategie macht es sinnvoll, die Partizipation als eigenständigen Strategiebestandteil zu führen.

Bedeutung des Strategiebestandteil

strategische Bedeutung des Strategiebestandteil

Partizipation skaliert den Erfolg unseres Social Media Angebots und damit auch den Erfolg des Unternehmens mit Social Media. Strategisch eingesetzte Beteiligungsmöglichkeiten können Wettbewerbsvorteile begründen. Userbeteiligung / Partizipation ist ein Hebel, der die Wirkung der Social Media Strategie auf eine neue Ebene befördert. Neben der Wirkung der investierten Unternehmensressourcen wirkt sich die Userbeteiligung - entsprechen ihrer Art - auf den Erfolg der Social Media Strategie aus. Je nachdem welche Form und welcher Umfang die Partizipation hat, wirkt sie sich auf den Erfolg der Strategie aus. Nicht zuletzt deshalb ist es empfehlenswert diesen Erfolgsfaktor sehr sorgfältig einzusetzen.

Nutzen wir die Möglichkeiten der Userbeteiligung eingeschränkt und definiert durch andere Bestandteile der Strategie, fällt der Hebel mit der unsere Strategie unterstützt wird deutlich geringer aus.

Strategische Erkenntnisse für unsere Strategieentwicklung

Aus den Handlungsoptionen für die Partizipation können wir strategische Erkenntnisse für die Gestaltung der Beteiligungsangebote innerhalb unserer eigenen Strategie ableiten und damit die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens in und mit Social Media direkt gestalten.

- Beteiligung kann grundsätzliche adhoc, regelmäßig oder permanent ermöglicht werden. Wir sollten jede Möglichkeit nutzen. Je höherwertig die Partizipation ist, desto weniger häufiger wird sie in Anspruch genommen werden. Dafür ist die Wirkung höherwertiger Beteiligung um so wertvoller und wichtiger für das Social Media Angebot.
- Höherwertige Beteiligungsangebote sollten auf Grund ihrer Bedeutung mit entsprechenden Motivationsinstrumenten unterstützt werden.
- Beteiligung erhöht die Verweildauer in einem Social Media Angebot. Das macht dieses Angebot für die User interessanter – weil aktiver – und entzieht dem Wettbewerb mögliche Aufmerksamkeit, Unterstützung und natürlich auch Zeit für die Beteiligung dort.
- Damit Beteiligung erfolgt, muss sie für den User sinnvoll sein, d. h. einen für ihn relevanten zusätzlichen Nutzen stiften. Der klassische UserNutzen des Social Media Angebots ist nicht zwingend ausreichend für eine Beteiligung. Insbesondere für eine höhere Form von Beteiligung empfiehlt sich ein entsprechender zusätzlicher Nutzen / eine zusätzliche Motivation.
- Beteiligung kann in spontaner oder organisierter Form, oder in integrierter Weise ermöglicht werden. Die Gestaltung von Beteiligungsmöglichkeiten ist entsprechend breit und sinnvoll anzulegen.
- Partizipation ist ein probates Mittel um Aktivität zu erzeugen, aber auch um die Ressource Social Media zu erschließen.
- Über Beteiligungsangebote können wir uns von anderen Angeboten des Wettbewerbs absetzen.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil

Wir definieren die Userbeteiligungsmöglichkeiten im Rahmen unserer Social Media Strategie. Diese Userbeteiligungsangebote bedürfen einem entsprechenden Management ihrer Nutzung. Einmal um die Qualität der Nutzung zu sichern, insbesondere die Funktionen der Userbeteiligung betreffend, darüber hinaus ist der Nutzen, den User und Unternehmen aus der Beteiligung ziehen zu sichern und zu managen.

Partizipation und UserNutzen

Es ist nicht sehr empfehlenswert Beteiligungsangebote zu entwickeln, die für die angesprochenen User keinen Nutzen bringen. Sie werden zwangsläufig scheitern. Diese Selbstverständlichkeit wird leider nicht immer ausreichend berücksichtigt. Achten Sie bei der Entwicklung Ihrer Beteiligungsangebote entsprechend auf einen schnell / sofort erkennbaren und attraktiven UserNutzen und Ihr Beteiligungsangebot wird mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich erfolgreicher werden. Gelingt es Ihnen den UserNutzen mit einer sozialen Komponente zu gestalten – also einen UserNutzen zu verwenden, der mit der Beteiligung weiterer User (aus den Netzwerken der angesprochenen User) wächst, wirkt sich diese noch einmal positiver auf die Verbreitung und Nutzung Ihres Angebots aus. Ansatzpunkte für soziale Komponenten liegen z. B. in der Vernetzung mit anderen (und den daraus möglichen Vorteilen), in der Selbstdarstellung oder in der Unterstützung von als sinnvoll erachteten Projekten.

Eine zweite Dimension des UserNutzens in Zusammenhang mit der Entwicklung von Beteiligungsangeboten für eine Social Media Strategie ist die Selektionswirkung des UserNutzens. User reagieren auf einen Nutzen, der sie anspricht. Je nachdem welchen Nutzen wir den Usern anbieten, erreichen wir Interessenten mit Interesse an diesem Nutzen.

- Bieten wir unseren Zielgruppen keinen zu ihren Interessen passenden UserNutzen, werden wir diese Zielgruppen weniger gut erreichen und sehr viel weniger gut für eine Mitwirkung gewinnen.
- Nutzen wir einen attraktiven UserNutzen, erreichen

Partizipation und Motivation

Sinnvolle Beteiligungsangebote die den Usern einen erkennbaren Nutzen stiften sind gut und wertvoll. Wenn die Nutzung dieser Angebote mit einer zusätzlichen Motivation verbunden werden, steigert dies die Attraktivität des Beteiligungsangebots und den zu erwartenden Erfolg. Achten Sie deshalb bei der Entwicklung Ihrer Beteiligungsangebote darauf, Motivationsmethoden wie Motivationsstrukturen einzusetzen, wo immer dies sinnvoll möglich ist.

Partizipation und UnternehmensNutzen

Die Beteiligung der User in und an unserer Social Media Strategie sollte zwingend zu einem Nutzen für das Unternehmen führen. Dieser UnternehmensNutzen kann durch wirtschaftliche Wertschöpfung – zum Beispiel durch Einsparungen aus der Betreuung von Foren oder der Übernahme von Kundendienstfunktionen durch User – oder durch die Verbreitung von Inhalten oder die Festigung von Kundenbeziehungen durch andere Kunden erfolgen. Wesentlich ist es, das wir bei der Entwicklung von Beteiligungsangeboten darauf achten, den UnternehmensNutzen nicht zu vernachlässigen. Oder wir laufen Gefahr auf ein wertvolles und wirkungsstarkes Instrument zu verzichten.

Partizipation und Wettbewerb

Die Beteiligung von Usern in Social Media Angeboten verändert deren Leistungspotenzial und vor allem deren Wettbewerbsleistung. Wir erreichen über die Beteiligung von Usern mehr an Aufmerksamkeit und Mitwirkung. Vor allem aber verändern wir die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie deutlich.

Wir binden User an unsere Social Media Strategie und deren Bestandteile. Das beinhaltet nicht zwangsläufig nur User mit Interessen an unseren Unternehmensleistungen sondern User mit Interessen an dem UserNutzen, den die Beteiligungsangebote unserer Social Media Strategie ansprechen. Damit können wir – über den entsprechenden UserNutzen – auch Social Media User erreichen, die nicht aus unserem Kundenstamm sind.

Quellen / Felder der Partizipation

Die Möglichkeiten der Beteiligung von Usern sind vielfältig und individuell. Auf der Suche nach Beteiligungsmöglichkeiten können wir uns auf die Social Media Aktivitäten des Unternehmens begrenzen oder auch Unternehmensprozesse für Beteiligungsmöglichkeiten öffnen.

Einige Beispiele für die Userbeteiligung

Nachfolgend einige Beispiele für mögliche Userbeteiligung. Für die Suche nach möglichen Userbeteiligung arbeiten Sie sowohl ihr geplantes oder bestehendes Social Media Engagement als auch ihr Geschäftsmodell durch.

Social Media Aktivitäten

- **Inhalte:** Reaktion auf Inhalte, Bewertung, Feedback für Inhalte, Verbreitung von Inhalten, Erstellen von eigenen Inhalten (z. B. Wissen, Erfahrung, Empfehlungen).
- **Beziehungen / Vernetzung:** Aufbau von Userbeziehungen untereinander, Aufbau von Communities, Betreuung von Usernetzwerken, Usercommunities.

Unternehmensaktivitäten

- Betreuung / Unterstützung von Kundenbeziehungen
- Empfehlungsmarketing in Social Media und am POS
- Feedback zu Wertangeboten

Strategiebestandteil Motivation

Definition des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Motivation definiert wie Motivationsstrukturen (technisch-konzeptioneller Art) und Motivationsmethoden über Inhalte und Strukturen als Bestandteil der verschiedenen Social Media Nutzungsformate eingesetzt werden.

Bedeutung des Strategiebestandteil

strategische Bedeutung des Strategiebestandteils: Motivation beeinflusst das Verhalten von Usern. Dies hat Auswirkungen auf das Ergebnis von Strategien und auf die Nutzung von Social Media Ressourcen. Motivation hat damit einen doppelten Hebel für den Erfolg einer Strategie.

Durch den Einsatz permanent wirksamer Motivationsstrukturen und die Motivation durch den sozialen Kontext erhöht sich die Wirkung der Motivation gegenüber dem spontanen, situativen Motivation und natürlich auch gegenüber Strategien, die Motivation nicht zielgerichtet einsetzen.

Motivation ist ein wettbewerbswirksames Element, weil es User erreichen und binden kann und auf diesem Weg Wettbewerbsvorteile zu schaffen vermag. Motivationsstrukturen ermöglichen strukturelle Wettbewerbsvorteile, inhaltlich basierte Motivation ermöglicht situative Wettbewerbswirkung.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteils: Motivation benötigt inhaltliche, konzeptionelle und technische Grundlagen. Motivation als Strategiebestandteil hat damit Auswirkungen auf andere Bestandteile einer Social Media Strategie - wie zum Beispiel die genutzten Kanäle. Motivation muss im Tagesgeschäft gelebt, gepflegt und aktiv betrieben werden - durch Inhalte und Strukturen. Motivation benötigt einen festen Platz in der inhaltlichen und strukturellen Tagesarbeit, eine klar definierte Verantwortung und definierte Ziele und KPIs zu deren Messung.

Inhalte des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Motivation sollte zumindest die folgenden Punkte behandeln:

- **Motivationspotenzial und -bedarf** aus Geschäftsmodell, Wettbewerb und Markt: Nicht nur das Potenzial das Social Media insgesamt für die drei Felder beinhaltet sondern ganz explizit die Wirkung die durch die Kombination von Social Media und Motivation in diesen drei Feldern möglich und sinnvoll ist. Erst wenn wir wissen, was wir mit dem Hebel Motivation in Social Media für diese drei Felder erreichen können, ist eine verantwortliche Social Media Strategie möglich.
- **Art der Motivation:** ob wir auf intrinsische oder extrinsische Motivation setzen, ob wir ad hoc / situativ motivieren oder ausgefeilte Motivationsstrukturen einsetzen, ob unsere Motivation sozialbasiert oder betreiberorientiert ist, definieren wir hier.
- **Auswirkungen auf andere Strategiebestandteile:** die Auswirkungen die sich aus den Inhalten des Strategiebestandteils Motivation für andere Strategiebestandteile ergeben und die Auswirkungen der Inhalte anderer Strategiebestandteile auf den Strategiebestandteil Motivation definieren wir hier. Inklusive möglicher Probleme die sich daraus ergeben und der Lösungen dafür.
- **Ziele der Motivation auf Userebene:** die Definition, was wir konkret mit der Motivation der User - auf der Userebene in Social Media - erreichen wollen. Qualitativ, messbar und mit KPIs veredelt definiert.
- **Ziele der Motivation auf Unternehmensebene:** hier geht es um den UnternehmensNutzen, den wir durch die Motivation für das Unternehmen bewirken wollen. Qualitativ, quantitativ messbar und mit KPIs veredelt definiert.
- **Ressourcenbedarf für den Strategiebestandteil:** die Anforderungen an personelle, organisatorische und technische Ressourcen, die für die gewünschte Motivationswirkung erforderlich sind. Dabei ist die permanente Anforderung an Ressourcen ein gern unterschätztes Thema.
- **Wechselwirkungen,** die wir besonders beachten sollten: die Strategiebestandteile wirken miteinander und aufeinander. Eine isolierte Betrachtung der Inhalte ist komfortabler aber nicht empfehlenswert. Besser wir prüfen die Wechselwirkungen so weit als möglich vorab, bevor wir ein unerfreuliches Feedback aus Markt und Wettbewerb erhalten und Nachsteuern müssen.

Wechselwirkungen

Als Strategiebestandteil steht Motivation naturgemäß in einer Wechselwirkung mit anderen Strategiebestandteilen. Die inhaltliche Wechselwirkung ist individuell. Das eine Wechselwirkung vorhanden ist, ist dem Wesen von Strategie geschuldet. Wir sollten bei der Entwicklung des Inhalts des Strategiebestandteils Motivation insbesondere auf die Wechselwirkungen mit den folgenden Strategiebestandteile achten:

- **Nutzungsformate und Motivation:** in allen Nutzungsformaten spielt die Motivation eine Rolle. Diese Rolle setzt entsprechende Funktionen in der Konzeption des Nutzungsformats voraus, deren fehlen die Leistung des Nutzungsformats reduziert. Verzichten wir - technisch oder konzeptionell - auf den Einsatz von Motivation reduzieren wir ebenfalls das Leistungspotenzial des Nutzungsformats.
- **Usernutzen:** Die generelle Motivation auf unsere Social Media Strategie positiv zu reagieren basiert aus dem Nutzen den die Strategie schafft. Unterstützen wir die Wirkung des UserNutzens durch motivierende Inhalte und Strukturen skalieren wir die Wirkung des UserNutzens entsprechend der Wirkung der Motivation.
- **Partizipation:** die Beteiligung der User in unserer Social Media Strategie schafft zusätzliche Ressourcen. Wird UserBeteiligung erfolgreich mit motivierenden Inhalten gefördert oder durch Motivationsstrukturen unterstützt fördert das die Beteiligung. Ist die Weitergabe von Inhalten Ziel der Beteiligung von Social Media User kann eine sozial basierte Motivation zu einer exponentiell gesteigerte Weitergabe führen.
- **Kanäle:** Motivation erfordert technische und konzeptionelle Grundlagen, die in den genutzten Social Media Kanälen realisierbar sein müssen. Die Leistungsfähigkeit von Social Media Kanälen hat- über die Möglichkeiten Motivation in den Kanälen einzusetzen Auswirkungen auf den Inhalt der Strategiebestandteile. Wir stehen in einem solchen Fall vor der Entscheidung, welchem Strategiebestandteil wir die Priorität geben - dem Kanal wegen seiner Bedeutung für die Reichweite oder der Motivation wegen ihrer Auswirkung auf den Erfolg der Strategie.
- **UnternehmensNutzen:** wir definieren wie die Motivation sich auf den UnternehmensNutzen auswirkt und welchen UnternehmensNutzen wir damit bewirken.
- **Themen und Inhalte und Motivation:** Motivation ist ein auf ein Verhalten ausgerichteter Ansatz. Themen und Inhalte können wir mit entsprechender Motivation für ein gewünschtes Verhalten verbinden – z. B. zur Weitergabe oder zur Beschäftigung damit. Je besser die Themen und Inhalte den Interessen der Empfänger entsprechen und die Motivation auf ein Bedürfnis ausgerichtet ist, das für die Empfänger von großer Bedeutung ist, desto wirksamer wird die Kombination aus Themen und Inhalten mit Motivation. Verbreiten wir relevante Inhalte und Themen, erreichen wir unsere Zielgruppen. Verbinden wir diese Inhalte und Themen mit einer erfolgreichen Motivation erzielen wir eine weitaus größere Wirkung.
- **Zielgruppen und Motivation:** die Motivation orientiert sich inhaltlich wie strukturell an den Interessen der Zielgruppen. Entspricht die eingesetzte Motivation nicht diesen Interessen, wird ihre Wirkung reduziert oder ausbleiben.
- **Wettbewerb und Motivation:** Motivation ist erfolgsrelevant und kann uns deshalb im Wettbewerb Vorteile bringen - ad hoc wie systematisch.

Strategiebestandteil Social Media Kanäle

Definition des Strategiebestandteils Kanäle

Kanäle im pbsm sind Social Media Kanäle. Meist wird der Begriff synonym für die Social Media Kanäle genutzt, die das Unternehmen im Rahmen seiner Social Media Strategie einsetzt. Dabei kann es sich um eigene Social Media Kanäle wie um fremde / externe Social Media Kanäle handeln. Wir beschreiben im Strategiebestandteil Kanäle die Social Media Kanäle und deren Nutzung anhand der Anforderung an die Kanäle aus der Social Media Strategie und die technisch-funktionale Umsetzung dieser Anforderungen.

Bedeutung des Strategiebestandteil Kanäle

Strategische Bedeutung

Die Kanäle unserer Social Media Strategie stellen unsere technische und kommunikative Verbindung in den Markt und mit unseren Zielgruppen dar. Sie sind die technische Basis auf der wir unsere Social Media Strategie realisieren. Daraus unterliegen sie einer Vielzahl an technisch-konzeptionellen Anforderungen, die wir nicht alleine in der Hand haben wenn wir externe Social Media Kanäle nutzen.

Die **zweite strategische Bedeutung** der Kanäle einer Social Media Strategie liegt in ihrer Ausgestaltung. Die Funktionen der Kanäle die wir in Social Media nutzen, bestimmt unsere Möglichkeiten in Social Media – in diesem Kanal – zu agieren.

Orientieren wir unsere Social Media Strategie an den Funktionen eines einzelnen Kanals, reduzieren wir das Leistungspotenzial unserer Strategie auf die gegebenen Funktionen und schließen weitere Optionen aus. Unsere Strategie wird damit deutlich weniger leistungsfähig als eine Strategie ohne diese Begrenzung.

Entwickeln wir eine Social Media Strategie, die mehrere Kanäle mit unterschiedlicher Leistungsqualität nutzt, laufen wir Gefahr eine fragmentierte Strategie entsprechend dieser individuellen Leistungspotenziale zu entwickeln.

Eine **Problemlösung** dieses Dilemmas ist der Verzicht auf fremde Social Media Kanäle in den **Kernfunktionen** (UserNutzen, Motivation, Partizipation, UnternehmensNutzen) der Strategie. Das bedeutet nicht den generellen Verzicht auf die Nutzung von externen Social Media Kanälen, sondern die Fokussierung der Kernfunktionen auf die eigenen Kanäle und die Nutzung externer Social Media Kanäle zur Informationsverbreitung. Die User werden über externe Social Media Kanäle angesprochen und auf die eigenen Social Media Kanäle weiter geleitet. Dieser Ansatz erfordert allerdings einen überzeugenden und überzeugend kommunizierten UserNutzen aus unserer Social Media Strategie.

Beispiel: Die schlichte **Nachricht** über ein Ereignis ist möglicher Weise nicht ausreichend interessant, um den User zu einem Klick und einem Besuch einer anderen Plattform zu bewegen. Ein zusätzlicher Nutzen / Vorteil aus diesem Besuch ist erforderlich. Erwarten Sie auch bei einer hervorragenden Umsetzung dieser Vorgehensweise nicht, dass alle User, die die initiale Information erhalten haben, auch zur Zielplattform kommen. Das ist sehr unwahrscheinlich aber genauso wenig ein Problem. Vielen Usern genügt eine spezifische Information. Zum Beispiel, wenn sie nicht die Absicht haben, diesen Inhalt zu vertiefen oder ein Angebot wahrzunehmen. Die faktische Hürde, die durch diese Vorgehensweise aufgebaut wird, trennt ein allgemeines Interesse von einem konkreten Interesse oder einen konkreten Bedarf.

Erfahre ich von einer mich möglicher Weise generell interessierenden Veranstaltung bedeutet dies nicht dass ich diese Veranstaltung auch besuchen werde. Ich freue mich möglicher Weise darüber, dass ich informiert wurde. Habe ich tatsächlich die Absicht diese Veranstaltung zu besuchen, bin ich bereit, mich dafür zu registrieren bzw. ein Ticket zu erwerben.

Die **dritte strategische Bedeutung** liegt im wirtschaftlichen Wert eines eigenen Social Media Kanals. Ein aktiver und attraktiver Social Media Kanal kann einen wirtschaftlicher Wert darstellen. Wirtschaftlich im Sinne der Möglichkeit

- darüber Inhalte kostengünstiger zu verbreiten.
- damit Erträge zu generieren.
- daraus ein vermarktbaren Wert zu schaffen.
- daraus ein eigenständiges Geschäftsmodell zu entwickeln.

Je nachdem welchen wirtschaftlichen Wert wir präferieren, entwickeln wir unsere Social Media Strategie. Welche wirtschaftlichen Werte generell möglich sind, hängt vor allem von der Social Media Affinität der Themenbereiche und Themen ab und natürlich unserer Fähigkeit daraus einen wirtschaftlichen Wert zu generieren.

Entsprechen die Kanäle nicht den Anforderungen der Strategie sind Probleme in der Umsetzung unserer Social Media Strategie und negative Auswirkungen auf den Erfolg schwer zu vermeiden. Die Anpassung der Social Media Strategie an die Kanäle ist allerdings keine valide Vorgehensweise, weil sie

- die Möglichkeiten und die Wirksamkeit der Social Media Strategie und damit die Nutzung des Leistungspotenzials von Social Media deutlich reduziert.
- eine Quelle potenzieller strategischer Wettbewerbsnachteile ist.
- das Unternehmen von externen Plattformen abhängig macht. Je nach Bedeutung von Social Media für das Unternehmen wird diese Abhängigkeit problematisch.

Der Strategiebestandteil Kanäle ist also strategischer Natur, weil er die Möglichkeiten einer Social Media Strategie mit bestimmt.

Um die Social Media Strategie so weit als möglich "offen" zu halten, ist es sehr empfehlenswert den Kanälen in der Strategieentwicklung keine frühe, gestaltende Rolle einzuräumen. Es macht mehr Sinn, die optimale Nutzung von Social Media in den Mittelpunkt zu stellen und dann die Umsetzung in den Kanälen entsprechend zu realisieren (Kombination / AufgabenMix von externen Kanälen und ergänzenden eigenen Social Media Kanälen) als die Leistungspotenziale externer Kanäle früh als definierendes Element der eigenen Social Media Strategie zu akzeptieren. Es ist selten sinnvoll eigene Strategien und die Nutzung von Potenzialen und Märkten von den - variablen - Leistungen externer Kanäle abhängig zu machen.

Praktische Bedeutung der Kanäle als Strategiebestandteil

Für unsere Social Media Strategie können wir externe Social Media Kanäle und eigene Social Media Kanäle nutzen.

- **Externe Kanäle** bieten den Vorteil das dort bereits User aktiv sind – die aber nicht zwingend unser Angebot dort wahrnehmen oder nutzen. Es existiert nur ein grundsätzliches Potenzial in dieser Plattform. Wir sind dem Markt etwas näher als im Internet oder in Social Media insgesamt.
- **Externe Plattformen** bieten den Nachteil vordefinierter und eingeschränkter Funktionen. Wir können die Angebote, die Motivation und die Partizipation nicht nach unseren Anforderungen gestalten. Die Nutzenstiftung für den User (UserNutzen) ist damit extrem eingeschränkt.
- **Eigene Social Media Kanäle** bieten den Vorteil, das wir sie exakt auf unsere Bedürfnisse – und die unserer User – zuschneiden können. Wir sind damit sowohl im UnternehmensNutzen, im UserNutzen wie in der Wettbewerbsleistung unserer Strategie nicht durch die Leistungsgrenzen externer Social Media Kanäle eingeschränkt.
- **Eigene Social Media Kanäle** sind sicher gegen Veränderungen durch externe Betreiber, da wir die Ausrichtung unserer Kanäle selbst in der Hand haben.
- **Eigene Kanäle** sind eine Investition in die einen eigenen Wert darstellt. Wir können eigene Kanäle als eigenständige Ertragsquellen gestalten, ohne dabei von einem Betreiber durch dessen Interessen und Nutzungsbedingungen eingeschränkt zu sein.
- Wir können **eigene und externe Kanäle** miteinander kombinieren um die Vorteile beider Seiten zu nutzen und deren Nachteile zu minimieren.
- Wir können aus den genutzten Kanälen resultierende Schwachstellen des Wettbewerbs in unserer eigenen Social Media Strategie nutzen in dem wir unser Social Media Angebot entsprechend gestalten und Social Media Usern einen für sie einfach nutzbaren Mehrwert über ein Angebot mit kombinierten Kanälen anbieten.

In den Kanälen definieren wir

- die genutzten / zu nutzenden Social Media Kanäle (fremde und eigene)
- Art der Nutzung von Social Media Kanälen
- die technisch-konzeptionellen Anforderungen an die jeweiligen Kanäle
- die Prozesse der Nutzung der einzelnen Kanäle
- erforderliche Funktionen für die Nutzung / für Prozesse

Damit haben wir ein Pflichtenheft für die Architektur unserer "Kanallandschaft" und deren Zusammenwirken und eine "Gebrauchsanweisung" wie wir die Social Media Kanäle für Unternehmensprozesse nutzen können. Für die Tagesarbeit bildet dies den Rahmen für die technische Umsetzung von Contentstrategien /-aktivitäten und Kampagnen.

Eignung von Social Media Kanälen

Social Media Kanäle werden entsprechend ihrem eigenen Geschäftsmodell entwickelt und betrieben. D. h. externe Social Media Kanäle müssen primär den Anforderungen des eigenen Geschäftsmodells entsprechen und nicht zwingend das ganze Leistungspotenzial von Social Media abbilden. Es ist deshalb nicht zu erwarten, dass externe Social Media Kanäle allen Anforderungen aus den Social Media Strategien anderer Unternehmen erfüllen können oder wollen.

Die Eignung eines Social Media Kanals im Rahmen einer eigenen Strategie (jenseits des Geschäftsmodells des Kanals) ist nicht zuletzt von den Anforderungen der Strategie an den entsprechenden externen Social Media Kanal abhängig. Je reduzierter die Anforderungen an den externen Social Media Kanal desto wahrscheinlicher werden diese Anforderungen erfüllt. Allerdings laufen wir Gefahr mit der Reduzierung der Anforderungen an externe Social Media Kanäle auch das Leistungspotenzial von Social Media nur noch sehr reduziert zu nutzen.

Die Kriterien für die Eignung von Social Media Kanälen in einer Strategie sind insbesondere

- Relevanz für die Themenbereiche der geplanten Social Media Strategie.
- Grundsätzliche Eignung des Kanals für gewünschte Nutzungsformate.
- Qualität der Funktionen für die gewünschten Nutzungsformate.
- Eignung des Kanals für die Inhalte der Strategiebestandteile UserNutzen, UnternehmensNutzen, Motivation, Partizipation, Kommunikation, Reichweite.
- Qualität der Funktionen für die Inhalte der Strategiebestandteile UserNutzen, UnternehmensNutzen, Motivation, Partizipation, Kommunikation, Reichweite.

Ableitung der Inhalte des Strategiebestandteils Kanäle

Die Anforderungen an die Social Media Kanäle leiten wir vor allem von den Anforderungen aus

- Social Media Nutzungsformate
- UserNutzen
- UnternehmensNutzen
- Motivation
- Partizipation

ab. Aus diesen Quellen kommen konkrete Anforderungen an die Leistungsfähigkeit unserer Social Media Kanäle / Social Media Architektur.

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteils Kanäle

Die Anforderungen aus einer Social Media Strategie an die Leistungsfähigkeit eines Social Media Kanals sind weitgehend von den Inhalten der Strategie abhängig.

Inhaltliche Anforderungen resultieren zum Beispiel aus

- **Nutzungsformate:** der Kanal muss für ein oder mehrere gewünschte Nutzungsformate geeignet sein. D.h. die Nutzungsformate müssen in ausreichender Qualität im jeweiligen Kanal realisiert werden können. Die Qualität wird von den Inhalten und der Anwendung der Nutzungsformate definiert.
- **UserNutzen:** der oder die UserNutzen müssen in ausreichender Qualität im Social Media Kanäle realisierbar sein. D. h. der Inhalt des Strategiebestandteils UserNutzen muss umsetzbar sein, ohne das damit Qualitätseinbußen beim UserNutzen entstehen, also der Nutzen für den User reduziert wird.
- **Motivation:** Wir müssen die gewünschten Motivationsmethoden und Motivationsstrukturen aus unserer Strategie anwenden können.
- **Partizipation:** Beteiligungsmöglichkeiten müssen in der vorgesehenen Form realisierbar sein.
- **UnternehmensNutzen:** der UnternehmensNutzen, der durch die Social Media Strategie erwirtschaftet wird, muss nahtlos und wirtschaftlich in die jeweiligen Unternehmensprozesse übergeführt werden.
- **Kommunikation:** die Kommunikationsfunktionen aus unserer Strategie, die Art der Kommunikation und deren Umfang, Qualität und Intensität muss gewährleistet sein.
- **Reichweite:** Wir müssen Reichweite strukturiert aufbauen, aktiv halten und selektiv adressieren können.
- **Zielgruppen:** wir müssen unsere Zielgruppen im Kanal ansprechen können. D. h. sie müssen den Kanal nutzen und adressierbar sein.

Der Strategiebestandteil Kanäle sollte insgesamt zumindest die folgenden Inhalte beschreiben:

- den Input / die Anforderungen aus anderen Strategiebestandteilen
- die genutzten Social Media Kanäle - eigene und fremde Kanäle
- die Ziele die mit den Social Media Kanälen erreicht werden sollen - Gesamtziel und Ziele für die einzelnen Kanäle
- die Leistung der Social Media Kanäle für das Unternehmen (für die Social Media Strategie)
- die Funktionen und Leistungen eigener Social Media Kanäle sowie die Ergänzung externer Social Media Kanäle
- das Zusammenwirken von Social Media Kanälen und Unternehmensprozessen
- die Ressourcen, die für diese Social Media Architektur voraussichtlich erforderlich sind.

Ressourcen

Wir benötigen für die Inhalte des Strategiebestandteils Kanäle Ressourcen, deren Umfang sich aus den Inhalten des Strategiebestandteil ergibt. Die Anforderungen an Ressourcen umfassen meist

- Budgets für den Aufbau und den Betrieb eigener Social Media Kanäle und die Entwicklung und den Betrieb von Funktionen für externe Social Media Kanäle sowie die Anbindung von Social Media Kanäle und Funktionen an Unternehmensprozesse.
- konzeptionelle Kompetenzen für die Konzeption eigener Social Media Kanäle und Funktionen.

Ressourcen für die Entwicklung von Inhalten sind Teil des Strategiebestandteils Themen und Inhalte.

Anforderungen aus der Social Media Strategie an die Social Media Kanäle

Wir befassen uns mit der Eignung und Nutzung von Social Media Kanälen nachdem wir die Anforderungen aus der Strategie an die Social Media Kanäle definiert haben.

Der Hintergrund dieser Vorgehensweise: die Social Media Kanäle dienen der Umsetzung der Social Media Strategie. Orientiert sich die Strategie an dem Leistungspotenzial von Social Media Kanälen, reduziert sich ihre Leistungsfähigkeit komplett. Entwickeln wir zuerst die Strategie müssen wir anschließend die Kanäle entsprechend wählen, kombinieren und ergänzen, um die – leistungsfähigere – Strategie bestmöglich umzusetzen. Merken wir uns einfach: Kanäle zum Schluß bringt bessere Strategien und erfordert mehr Kompetenz in der Entwicklung von Kanallösungen. Kanäle zum Anfang bringt schwächere Strategien und einfacher Kanalnutzung. Die Entscheidung ist wie so oft: Leistung oder Komfort.

Anforderungen aus den Themenbereichen

Die Social Media Kanäle müssen für die Themenbereiche geeignet sein. Das ist eine einfach zu klärende inhaltliche Prüfung.

- Finden unsere Themen in diesen Kanälen ausreichend Aufmerksamkeit?
- Werden unsere Themen aktiv bearbeitet und genutzt?
- Finden sich genügend Interessenten für diese Themenbereiche im jeweiligen Social Media Kanal?

Problemlösung: Ist dies nicht der Fall müssten wir in der Lage sein, User in diesem Kanal für diese Themenbereiche zu begeistern oder User mit Interesse an diesen Themenbereichen in diesen Kanal zu bringen.

Anforderungen aus den Nutzungsformaten

Wir haben eine ganze Reihe sehr unterschiedlicher Social Media Nutzungsformate. Die Anforderungen des einzelnen Nutzungsformats unterscheidet sich grundsätzlich stark von den Anforderungen anderer Formate. Die Leistungsstruktur externer Plattform wiederum orientiert sich primär an dessen Geschäftsmodell. Wenn wir das Beispiel der Social Network Plattform Facebook nehmen, finden wir eine Social Network Plattform zur Pflege des persönlichen sozialen Netzwerks, verbunden mit der Möglichkeit Audiences in Form von Pages zu unterhalten und eine Art von Community über Gruppen zu führen. Die Möglichkeiten der Audience sind in Facebook stark geschränkt – beispielsweise durch die begrenzte Adressierung der User, die der Community sind nicht weniger begrenzt- zum Beispiel was Kommunikationsfunktionen und insbesondere Vernetzungsfunktionen für die Community betrifft.

Unternehmen die eine externe Plattform wie Facebook für den Betrieb einer Audience oder einer Community nutzen, agieren also mit einer begrenzten Leistung in einem nahezu grenzenlosen Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Der Erfolg unserer Social Media Strategie wird – sofern wir dies nicht anders gestalten – durch die Leistungspotenziale der externen Plattformen frühzeitig begrenzt.

Nachfolgend kurz einige Stichworte zu den jeweiligen Anforderungen der Nutzungsformate

- die wichtigsten Anforderungen aus dem Nutzungsformat Audience: Interessensprofile, individuelle oder gruppenspezifische Adressierung von Usern, aktive Kommunikation in beide Richtungen, Motivations- und Partizipationsmöglichkeiten.
- die wichtigsten Anforderungen aus dem Nutzungsformat Community: Kommunikationsfunktionen für alle Kommunikationsformen, Vernetzungssysteme, Motivations- und Partizipationsstrukturen.

Erfahrungsgemäß werden wir in keiner externen Plattform alle erforderlichen Leistungen für unsere Nutzungsformate geboten bekommen. Unsere Alternativen sind:

- **reduzierte Qualität der Strategie** mit geringerer Wettbewerbsfähigkeit, geringerem User- und UnternehmensNutzen
- **ergänzte Social Media Kanäle** bei der Nutzung externer Plattformen: wir nutzen externe Plattformen als Distributionsweg, ergänzt um eigene Kanäle zur Sicherstellung des UserNutzens.

Erstere Alternative verhindert Erfolge, aber auch letztere Methode ist ebenfalls mit Problemen verbunden (User müssen die Plattform verlassen). Das erfordert einen entsprechend attraktiven UserNutzen.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil UserNutzen

Der UserNutzen ist der Nutzen, den der User durch unsere Social Media Strategie erhält. Der UserNutzen ist zudem vom Nutzungsformat geprägt. D. h. bestimmte UserNutzen erfordern bestimmte Nutzungsformate.

Dies zeigt die enge Zusammenwirkung von Nutzungsformat und UserNutzen sowie Social Media Kanälen. In dieser wechselseitigen Abhängigkeit müssen wir uns über die Prioritäten klar sein.

Beispiel: Basiert unser UserNutzen auf Vernetzung und soziale Interaktion, werden wir das Nutzungsformat Community wählen, was wiederum entsprechende Anforderungen an den Social Media Kanal stellt. Ist der "Social Media Kanal unseres Herzens" für den Betrieb von Communitys nur eingeschränkt geeignet, wird unser UserNutzen auch bestenfalls eingeschränkt wirksam und erfolgreich sein. Der Motor Ihrer Strategie läuft dann eben nicht auf 6 Zylindern wie gewünscht sondern auf 4 mit Aussetzern. Überlegen Sie also gut, wie groß die verbliebenen Chancen auf Erfolg mit diesem Handicap sind.

- Verzichten wir auf den UserNutzen verzichten wir auf den möglichen Erfolg in Social Media.
- Verzichten wir auf eine ausreichende Umsetzung des Nutzungsformats, verzichten wir auf einen Teil des UserNutzens.

Den UserNutzen unserer Strategie / Strategieversion entnehmen wir dem entsprechenden Entwurf dieses Strategiebestandteils. Das erklärt wieder, warum wir zuerst den UserNutzen – also die Nutzenstiftung durch Social Media für den User – definieren, bevor wir die Nutzung der Social Media Kanäle festlegen. Würden wir die Social Media Kanäle zuerst festlegen, führte dies zu einer Beschränkung des UserNutzens und damit zu einer tiefgehenden Reduzierung der Attraktivität der Strategie für die User.

Auch hier gilt, das wir besser beraten sind, wenn wir den primären Augenmerk darauf legen, eine leistungs- und vor allem wettbewerbsfähige Strategie zu entwickeln und diese dann bestmöglich umzusetzen, anstatt eine möglichst einfach umsetzbare Strategie zu entwickeln, der es aber an Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mangelt.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil UnternehmensNutzen

Der UnternehmensNutzen ist der konkrete Nutzen, den ein Unternehmen aus seiner Social Media Strategie ziehen kann. Damit ein UnternehmensNutzen zustande kommt, muss Social Media nicht nur eine gewünschte Wirkung erzielen, sondern diese Wirkung muss – in vielen Fällen – auch in Unternehmensprozesse einfließen. Dies muss nicht zwangsläufig der Fall sein.

- Ist das Ziel unserer Social Media Strategie eine Veränderung des Wissens über Leistungen oder das Unternehmen, bzw. eine Veränderung der Einstellung zu Leistungen zu erzielen, muss diese Wirkung nicht zwangsläufig sofort in einem Unternehmensprozess münden. Sie kann es natürlich.
- Ist das Ziel unserer Social Media Strategie der Aufbau von Kontakten mit Interessenten, sollten diese Interessenten in einen entsprechenden Unternehmensprozess geleitet werden – zum Beispiel in dem sie an den Vertrieb weitergeleitet werden.

Je nachdem welchen UnternehmensNutzen eine Strategie konkret anstrebt, kann es durchaus umfassende Anforderungen an die Integration des UnternehmensNutzen in Unternehmensprozesse geben. Wenn wir beispielsweise Interessenten "händisch" aus Social Media zum Vertrieb überleiten, mag das in wenigen Fällen durchaus praktikabel und vielleicht sogar erforderlich sein. Haben wir es mit Hunderten oder Tausenden von Interessenten täglich zu tun, wäre dieser Ansatz nicht sonderlich ökonomisch.

Für die automatisierte Überleitung von Usern in Unternehmensprozessen sind Schnittstellen zwischen Social Media Plattform und Unternehmensplattformen erforderlich. Bei externen Social Media Plattformen gibt es durchaus erste Ansätze für die Gewinnung von Interessenten mit deren automatische Anbindung, allerdings liegt hier das Problem meist im Detail und die Schnittstelle kann von der externen Plattform jederzeit verändert werden. Nicht zuletzt müssen wir auf externen internationalen Plattform immer auch den Anforderungen des Datenschutzes nach europäischen Normen gerecht werden können – was nicht einfach ist.

Wir definieren also zuerst den UnternehmensNutzen, den unsere Social Media Strategie realisieren soll, dann die Social Media Kanäle, die wir dafür nutzen.

Sind Kanäle gar nicht für eine technische Anbindung an Unternehmensprozesse geeignet, müssen aber aus anderen Gründen trotzdem genutzt werden, bleibt uns wenig mehr als ein workaroud um dieses Problem herum. Im einfachsten Fall können wir versuchen, dies mit Verlinkung zu lösen. Alternativ ist die Einbindung von Masken oder Formularen in Social Media ein Weg.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Motivation

In den meisten Social Media Plattformen basiert die Motivation der User auf den Likes anderer User. Das ist besser als gar keine Wirkung. Die Wirkung auf den User ist allerdings begrenzt, wenn wir nicht nur die jüngeren Social Media Nutzer im Fokus haben. Umfassender motivieren wir zum Beispiel über die Vergabe eines Status an Usern, über Auszeichnungen und permanent sichtbaren Anerkennungen. Eine noch höhere motivierende Wirkung ergibt sich aus Beteiligungsmöglichkeiten. Motivation ist insgesamt immer noch ein sehr unterschätzter und wenig systematisch genutzter Erfolgsfaktor, den wir gerade deshalb im Wettbewerb nicht übersehen sollten.

Je nachdem welchen Umfang an Motivation wir einsetzen wollen, ergeben sich daraus entsprechende Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Social Media Kanals. Sind diese Anforderungen in externen Kanäle nicht realisierbar, müssen wir entscheiden ob wir diesen Erfolgsfaktor aus unserer Social Media Strategie heraus nehmen – mit den entsprechenden Auswirkungen auf den Erfolg der Strategie – oder ob wir bei der Nutzung der Social Media Kanäle externe Kanäle und eigene Plattformen – mit dem entsprechenden Leistungspotenzial und dem Zugriff auf die Daten – kombinieren. Letzteres ist eine anspruchsvollere Alternativen, aber eben mit höherer Zukunftssicherheit und mit deutlich höherem Erfolgspotenzial.

Die konkreten Anforderungen an den Strategiebestandteil Social Media Kanäle entnehmen wir dem Strategiebestandteil Motivation.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Partizipation

Beteiligungsmöglichkeiten sichern ein höheres Engagement der Social Media User. Damit lassen sich für das Unternehmen wertvolle Wirkungen erzielen. Klassische Formen der Userbeteiligung in Social Media finden sich zum Beispiel in der Unterstützung in der Kundenbetreuung / Kundenbindung: User stellen ihre Erfahrungen anderen Usern zur Verfügung und ergänzen / entlasten damit den Kundenservice, bei hoher Akzeptanz und Authentizität.

Die Nutzung von Userbeteiligung ist ein möglicher Erfolgsfaktor in Social Media mit dem sich nicht nur die Akzeptanz des eigenen Angebots erhöhen sondern auch die Marktwirkung durch die User verstärken lässt. Voraussetzung ist auch hier die technische Realisierbarkeit. Ohne ausreichende Funktionen keine Partizipation.

Daraus ergeben sich – bei der Nutzung von Partizipation durch das Unternehmen – konkrete Anforderungen an das Leistungspotenzial der genutzten Social Media Kanäle. In aller Regel bietet das Leistungspotenzial externer Social Media Plattformen nur extrem geringen Spielraum für Userbeteiligung – insbesondere jenseits der klassischen Methoden von liken, kommentieren und teilen.

Für uns stellt sich also auch hier wieder die Frage, ob wir auf einen Erfolgsfaktoren verzichten, weil wir ihn nicht innerhalb der externen Plattformen realisieren können, oder ob wir uns mit einer entsprechenden Konstruktion die Vorteile der Userbeteiligung so weit als möglich sichern.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Reichweite

Ohne Reichweite keine Social Media Wirkung. Der Aufbau eigener Reichweite lässt sich kaum vermeiden, wenn wir real an Social Media teilnehmen und Beziehungen zu Social Media Usern aufbauen wollen. Für den Aufbau von Reichweite bieten sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Ebenen an:

- **die Nutzung externer Social Media Plattformen / Kanäle:** externe Plattformen (Facebook, Instagram, YouTube aber auch externe Foren) bieten einen relativ einfachen Einstieg, weil sie mit fest definierten Leistungspotenzialen und Funktionen aufwarten. Darin liegt allerdings auch einer ihrer Nachteile. Was über diese Leistungspotenziale und Funktionen hinausgeht, findet nicht statt. Da diese externen Plattformen für das Geschäftsmodell ihrer Betreiber entwickelt wurde, sollten Sie nicht davon ausgehen, dass deren Anforderungen auch den Anforderungen ihrer Strategie entspricht. Als weiteren gewichtigen Nachteil stehen wir dem Problem gegenüber, dass wir keinen Zugriff auf die Daten "unserer" User haben. Wir müssen mit den Funktionen und Analysen leben, die uns die Plattform nach deren Gusto und Zielen zur Verfügung stellt. Das ist sowohl was die rechtliche Seite (Datenschutz), wirtschaftliche Ebene (Wert und Nutzung der Daten) als auch den Erfolg der Social Media Strategie betrifft, mit deutlichen Nachteilen verbunden. Nicht alles was sich als schnelle einfache Lösung darstellt ist dies auch auf Dauer. Einen weiteren Vorteil der externen Social Media Plattformen – die Anwesenheit der User dort – würde ich nur sehr eingeschränkt gelten lassen. Natürlich sind extrem viele User auf den wichtigen externen Social Media Plattformen, aber das bedeutet nicht, dass diese User auch auf ihrer Dependence in diesen Plattformen sein werden. Sie müssen auch in den großen, aktiven und viel genutzten externen Social Media Plattform eine eigene Reichweite aufbauen. Und das bedeutet sich im Wettbewerb an Aufmerksamkeit in diesen Plattformen mit ihrem gigantischen Angebot an Alternativen und Wettbewerbern durchzusetzen.
- **die Nutzung eigener Social Media Plattformen / Kanäle:** In eigenen, möglicherweise neu aufzubauenden Social Media Kanälen müssen wir zuerst die erforderliche Reichweite aufbauen. Das kann Zeit benötigen. Bevor wir dies als KO-Kriterium missverstehen, sollten wir daran denken, dass wir auch in externen Social Media Kanälen Reichweiten aufbauen und unterhalten / aktiv halten müssen. Der wesentliche Unterschied könnte – Betonung liegt auf könnte – darin liegen, dass es uns einfacher fällt, User in einer aktiven Plattform für einen Themenbereich zu gewinnen. Dies kann, muss aber nicht der Fall sein. Dafür ist es jedem Wettbewerber um die Aufmerksamkeit der User möglich "unseren" Social Media User direkt – zum Beispiel über deren Newsfeed – anzusprechen und seine Aufmerksamkeit zu sich zu leiten. In unserer eigenen Plattform haben wir Zugriff auf die Daten, können sowohl den gesetzlichen Anforderungen des Datenschutzes gerecht werden, wie auch wertvolle Daten für das Unternehmen sichern. Wir benötigen allerdings die technische Basis und die Kompetenz für den Betrieb der Kanäle. Der Aufwand dafür kann sich in Grenzen halten – wie zum Beispiel bei einem schlichten WordPressblog, oder sehr viel anspruchsvoller werden, wie zum Beispiel bei einer individuellen Community. Wobei es auch für Communities überschaubarer Größe und Aktivität kostengünstige Lösungen für die Technik gibt.

Der Aufbau von Reichweite hat quantitative wie qualitative Aspekte. Wir müssen in den von uns gewählten und genutzten Kanälen in der Lage sein, beiden Anforderungen gerecht zu werden. Das bedeutet, dass wir im jeweiligen Kanal genügend User finden müssen, um eine ausreichende Reichweite aufzubauen, und dass wir in diesem Kanal die richtigen User – mit den relevanten Interessen – finden können müssen. Reichweite an sich ist nur dann wirklich wichtig, wenn es eine relevante, aktive Reichweite ist. Alles andere ist kaum mehr als eine Sammlung mehr oder weniger wertloser Karteileichen.

Dies bringt uns zur generellen **Anforderung an die Fähigkeit Reichweite aufrecht – also aktiv – zu halten**. Diese Anforderung ist eine Selbstverständlichkeit, die leider nicht immer einfach zu realisieren ist.

Voraussetzungen aktiver Reichweiten

Damit eine einmal erreichte Reichweite aktiv bleibt, sind die folgenden Voraussetzungen entscheidend.

- **Userinteresse** und **UserNutzen** dieser Reichweite müssen passen. Das bedeutet, das der User den Nutzen, den er sich gewünscht hat, auch dauerhaft erhält. Damit dies der Fall sein kann, müssen wir unsere Reichweite auch mit dem UserNutzen aufbauen, den wir dauerhaft liefern wollen. Und wir sollten uns hüten, diesen UserNutzen später einzuschränken, aufzuweichen oder grundsätzlich zu verändern. Erhält der User den gewünschten Nutzen nicht mehr, ist er weg, bzw. kommt nicht mehr zurück. Das klingt sehr nachvollziehbar und selbstverständlich, aber ist in der Praxis nicht immer ganz so einfach durchzuhalten. Beispiel: wenn wir User über ein sehr spezielles Thema gewonnen haben und dieses Thema nur gelegentlich geleistet wird, fällt der UserNutzen nur gelegentlich an. Und das ist schnell fatal für die Attraktivität dieses Nutzens.
- **Adressierbarkeit von Usern:** hat unser UserNutzen eine bestimmte Bandbreite oder ist er gar von mehreren anderen Nutzen umringt, die wir in der gleichen Reichweite ebenfalls leisten müssen, ist die individuelle Adressierbarkeit eine Notwendigkeit, um eine Reichweite aktiv erhalten zu können. Ist es nicht möglich jeden User mit seinem UserNutzen anzusprechen, tickt die Uhr gegen die Aktivität der Reichweite. Hier zeigt sich wieder das Dilemma der externen Plattformen. Wir können recht schnell Reichweiten aufbauen, sie aber aufrecht zu erhalten ist deutlich schwieriger und erfordert deutlich mehr Aufwand. Zu guter Letzt kommt uns die "preiswerte" externe Reichweite auf Dauer teurer als die Reichweite auf der eigenen Plattform, in der wir nicht mit dauerhaften Restriktionen zu kämpfen haben.

Das der UserNutzen in ausreichender Frequenz und in ausreichendem Umfang geleistet werden muss, ist ebenfalls eine Selbstverständlichkeit, deren Konsequenzen allerdings gelegentlich noch immer unterschätzt werden. Unternehmen finden sich schneller in einem medialen Umfeld und in einem ungewohnten Wettbewerb mit medienaffinen Unternehmen wider, den zu bestehen einige Mühe, Kreativität und dauerhaften Aufwand erfordert.

Aktive Reichweite ist – je nach Nutzungsformat – unterschiedlicher Natur mit sehr unterschiedlichen Anforderungen.

- **Aktive Reichweite in einer Audience:** wir müssen den UserNutzen via Inhalten leisten. Je nach Themenbereichen finden wir uns damit in einem medialen Wettbewerb mit Medienunternehmen, anderen Branchen bis hin zu Usern als Inhalteanbietern wieder. Dieser Wettbewerb fordert auch Medienunternehmen sehr deutlich heraus. Wie weit es einem bislang nicht medienaffinen Unternehmen gelingt diesen Wettbewerb auf Dauer zu bestehen hängt nicht zuletzt davon ab, wie schnell es dem Unternehmen gelingt, entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Audience und UserNutzen durch Inhalte sind einem sehr starken Wettbewerb um Aufmerksamkeit unterworfen, der nicht nur durch die inhaltlichen Grenzen des Themas oder des Themenbereichs beschränkt wird. Die Zeit des Users ist begrenzt. Die erste Wettbewerbsebene ist die des Wettbewerbs zwischen Themenbereichen. Die nächste ist die der Themen und anschließend erst kommt der Wettbewerb zwischen den Anbietern von Inhalten für das jeweilige Thema. Wir sollten in dieser Wettbewerbssituation auch bedenken, das wir uns nicht nur in einem quantitativen Wettbewerb mit unseren Inhalten bewegen, sondern auch in einem qualitativen. Mengen von Inhalten allein, sind nicht immer ausreichend, insbesondere wenn die Qualität und Relevanz schwächelt. Je weniger wir in der Lage sind User individuell mit dem entsprechenden Nutzen via Content anzusprechen, desto mehr neigen wir oft dazu, dieses Defizit durch Menge ausgleichen zu wollen.
- **Aktive Reichweite in einer Community:** aktive User schaffen aktive User. Unsere Aufgabe besteht darin den Nutzen einer Community – als den UserNutzen unseres Social Media Angebots – über Funktionen und über Community Management sicher zu stellen. Wir benötigen die erforderlichen Funktionen – die aktuell gehalten werden müssen – aber auch ein aktives Community Management, das dafür sorgt, das User vernetzt und aktiv in der Community partizipieren. Stichworte: Beteiligungsmöglichkeiten, Vernetzung, Motivationsstrukturen. Defizite in der aktiven Vernetzung, in der Kommunikation, in den Motivationsstrukturen und den Beteiligungsmöglichkeiten der User führen in die Inaktivität. Kompetentes Communitymanagement sichert und überwacht die Leistungsqualität der Community. Leider ist diese Kompetenz nicht automatisch Bestandteil der Social Media Kompetenz. In aller Regel sind unsere Community Manager lediglich auf das Management von Audiences hin ausgebildet, das sich aber fundamental von dem der Community unterscheidet.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Kommunikation

Unsere Kommunikation findet über entsprechende Kommunikationsfunktionen statt. Die Leistungsfähigkeit der Social Media Kanäle unserer Strategie muss den Anforderungen an die Kommunikationsfunktionen entsprechen. Fehlen wichtige Kommunikationsfunktionen oder sind diese nur eingeschränkt nutzbar, ist dies ein handicap das sich nachhaltig auf den Erfolg der Kommunikation auswirkt und damit dem Erfolg der Strategie schadet.

Anforderungen an Social Media Kanäle aus dem Strategiebestandteil Zielgruppen

Natürlich sollten die Zielgruppen, die wir ansprechen wollen, auch in den Social Media Kanälen unserer Strategie erreichbar sein. Diese Anforderung ist leicht zu erfüllen, wenn die Themen in den ausgewählten Social Media Kanäle präsent sind. Ist dies nicht der Fall, sollten die Themen für diese Kanäle zumindest relevant sein.

Konflikte des Strategiebestandteils Social Media Kanäle

Wenn wir hier von Konflikten zwischen dem Strategiebestandteil Social Media Kanäle und den Anforderungen aus den Kernstrategiebestandteilen (UserNutzen, Nutzungsformate, Motivation, Partzipation) sowie dem Strategiebestandteil UnternehmensNutzen sprechen, handelt es sich überwiegend um Konflikte die aus dem Leistungspotenzial externer Social Media Kanäle resultieren.

Wir können das Leistungspotenzial eigener Social Media Kanäle selbst gestalten, haben aber keinen vergleichbaren Einfluss auf das Leistungspotenzial externer Social Media Kanäle. Könnten wir komplett auf externe Social Media Kanäle verzichten, wäre dieser Konflikt weitestgehend gelöst oder vermieden. Leider ist dies nicht zu erwarten.

Beispiele für Konfliktsituationen

Nachfolgend Beispiele für Konflikte die sich aus den Anforderungen der Kernstrategiebestandteile und dem Leistungsangebot externer Social Media Kanäle ergeben können.

Anforderungen aus dem Nutzungsformat

Hier stellt das Nutzungsformat Anforderungen an das Leistungsvermögen der Social Media Kanäle der Strategie die von den externen Social Media Kanälen nicht geleistet werden. Das können beispielsweise sein:

- **Audience:** Aufbau von Interessensprofilen für die User der Audience (Reichweite der Audience)
- **Audience:** Selektions- und Ansprachemöglichkeit der User in der Reichweite nach deren Interessen und Präferenzen.
- **Audience:** Auffindbarkeit von Inhalten durch die User (hochwertige Suchfunktion)
- **Audience:** Funktionen zur Sicherung der Wahrnehmung der Inhalte der Audience durch User (z.B. Prioritäten für Audiences, damit Inhalte in der allgemeinen Kommunikation nicht untergehen).
- **Audience:** Funktionen zur Sicherung der Wahrnehmung der Inhalte durch das Unternehmen
- **Audience:** Funktionen zur Motivation der User (Status für Aktivitäten und Engagement)
- **Community:** Bildung von Interessensprofilen für die User als Basis für Vernetzung, Aktivierung und Distribution von Inhalten.
- **Community:** Funktionen für die automatische Vernetzung von Usern durch Betreiber.
- **Community:** Funktionen für die individuelle Vernetzung von Usern untereinander
- **Community:** Funktionen zur Ansprache inaktiver oder inaktiv werdender User
- **Community:** Funktionen zur Motivation / Motivationsstrukturen

Anforderungen aus dem UserNutzen

Hier stellt der UserNutzen Anforderungen an das Leistungsvermögen der Social Media Kanäle der Strategie die von den externen Social Media Kanälen nicht geleistet werden. Das können beispielsweise spezifische Funktionen für die Schaffung des UserNutzens sein.

Der UserNutzen hat eine intensive Wechselbeziehung mit dem Nutzungsformat. D. h. bestimmte UserNutzen erfordern häufig bestimmte Nutzungsformate. Der Einfachheit und der leichteren Unterscheidung halber, verstehen wir den UserNutzen als individuellen Nutzen, für den das Nutzungsformat den passenden Rahmen bietet, der den UserNutzen grundsätzlich ermöglicht.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Motivation

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Motivation können beispielsweise neben der Art der Motivation auch die Selektion von Motivationsmethoden (z. B. aufgrund von Userprofilen) als auch die Nutzung von Motivationsstrukturen, wie zum Beispiel Statussysteme oder andere Anreize sowie Funktionen der automatischen oder individuellen Motivation und Anerkennung sowohl durch den Betreiber wie durch andere User beinhalten.

Anforderungen aus dem Strategiebestandteil Partizipation

Aus dem Strategiebestandteil Partizipation können umfangreichere Anforderungen an die Beteiligungsmöglichkeiten für User entstehen, die deutlich über die "Klassiker" liken, kommentieren und teilen" hinausgehen.

Insbesondere für Communities oder Nutzungsformate mit einer integrierten Community entstehen schnell funktionale Anforderungen an die Userbeteiligung, die in externen Social Media Kanäle unzureichend oder gar nicht abgedeckt werden können.

In Audiences resultieren Anforderungen an umfangreichere Beteiligungsmöglichkeiten der User z. B. aus dem Mitwirken in Form von Erstellen oder Kuratieren von Inhalten.

Nutzung externer Social Media Kanäle

Unternehmen haben verschiedene Gründe oder Argumente, warum sie externe Social Media Kanäle nutzen bzw. weiter nutzen wollen. Hier einige Beispiele dafür

- Wir haben bereits eine hohe Reichweite in externen Social Media Kanälen aufgebaut, auf die wir nicht verzichten wollen.
- Wir müssen bestimmte externe Social Media Kanäle nutzen, weil dort die Zielgruppen sind, die wir ansprechen wollen.
- Wir müssen in diesen externen Kanälen aktiv sein, ansonsten würden wir diese User / Märkte dem Wettbewerb überlassen.
- Wir haben nicht das know how oder die Ressourcen für den Betrieb eigener Social Media Kanäle.

Bewertung von Konflikten zwischen dem Strategiebestandteil Social Media Kanäle und Kernstrategiebestandteilen / UnternehmensNutzen

Der Bewertung und Lösung von Konflikten aus Anforderungen und Leistungsvermögen von Social Media Kanälen sollte die Priorität des jeweiligen Strategiebestandteils zu Grunde liegen. D. h. wir sollten uns klar sein, welche Position höherwertig (für die Strategie und den Erfolg in Social Media) ist.

Dazu einige Erinnerungen zur Einordnung

- die Social Media Kanäle transportieren die Strategie und müssen deren Leistung über die entsprechenden Funktionen abbilden.
- der UserNutzen ist die Voraussetzung für die Aufmerksamkeit und die Beteiligung der User - also dafür das wir überhaupt eine Reichweite aufbauen und behalten können.
- die Nutzungsformate sind der konzeptionell-organisatorische Rahmen unserer Social Media Strategie in der die aus dem Nutzungsformat erforderlichen Funktion gegeben sein müssen.
- die Motivation trägt zur Aktivität und Bindung der User bei. Sie ist damit ein Hebel mit dem wir den Erfolg der Strategie beeinflussen können.
- die Partizipation erschließt die Social Media Ressourcen und hat entscheidenden Einfluss auf den Umfang / Grad an Erfolg der Strategie. Ohne Userbeteiligung kein Erfolg. Je höher die Userbeteiligung desto höher der Erfolg. Je anspruchsvoller die Userbeteiligung desto stärker die Wettbewerbsleistung der Strategie.

Das **Kernargument für eine Priorität der Social Media Kanäle** bei Konflikten ist deren Notwendigkeit um die Social Media Strategie an den User zu bringen. Dieses Kernargument ist unwiderlegbar aber auch relativ. Wir benötigen Social Media Kanäle als unverzichtbares Transportmittel, aber der Transport von Strategien mit geringer Wettbewerbsfähigkeit und minimalem UnternehmensNutzen gerät in einem digitalen Umfeld und insbesondere in Social Media schnell zu einer "Heiße-Luft-Numer". Mit anderen Worten - wir transportieren Strategien die wenig erfolgreich sein können.

Bei einem Konflikt zwischen den Anforderungen an Social Media Kanälen und dem Leistungsvermögen unverzichtbarer externer Social Media Kanäle, stehen wir vor den Alternativen

- wir **kastrieren unsere Strategie** auf das Maß, das die externen Social Media Kanäle erlauben und verzichten auf das darüber hinausgehende Leistungspotenzial von Social Media und den damit verbundenen Nutzen für das Unternehmen (UnternehmensNutzen). Damit entwerfen wir die Strategie und den UnternehmensNutzen aus Social Media.
- wir **teilen die Anforderungen** an die Social Media Kanäle in Aufgaben die von den externen Social Media Kanälen zufriedenstellend geleistet werden können und in Aufgaben die ausserhalb der externen Social Media Kanäle - also in eigenen Kanälen - geleistet werden müssen. Das erfordert entsprechende Kompetenzen und Ressourcen, sichert aber sowohl die aufgebaute Reichweite also auch die Qualität und den Nutzen der Strategie wie den Zugang zu den Usern.
- wir **fokussieren uns auf eigene Social Media Kanäle** und nutzen externe Social Media Kanäle nur als Zubringer - über hinweisende Posts und Werbung. Alles wesentliche findet in den eigenen Kanälen statt. Das sichert Marktzugänge und Wettbewerbsqualität, erfordert aber die Fähigkeit zum Aufbau von Reichweite ausserhalb der externen Social Media Kanäle. Wobei wir auch in externen Social Media Kanäle Reichweite aufbauen und aktiv halten müssen, also über entsprechende Ressourcen und Kompetenzen verfügen müssen.

Strategiebestandteil Kommunikation

Definition des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Kommunikation beschreibt im potenzialbasierten Strategiemodell für Social Media die formale und inhaltliche Gestaltung der Kommunikation in Social Media.

Inhalt des Strategiebestandteils Kommunikation

Der Strategiebestandteil Kommunikation beschreibt

- die **Kommunikationsbeziehungen** - also zwischen welchen Beteiligten welche Art von Kommunikationsbeziehungen etabliert und gepflegt werden sollen.
- die Art der Kommunikation
 - **redaktionell**: die Kommunikation wird inhaltlich vom Unternehmen initiiert und durchgeführt und findet zwischen Unternehmen und Usern statt. Es werden primär Inhalte durch das Unternehmen verbreitet, aus denen ein individueller öffentlicher Dialog mit einzelnen Usern entstehen kann. Die Kommunikation findet primär in einem Sender-Empfänger-Verhältnis statt. Auslöser ist das Unternehmen als Sender. Der Aufbau und die Instandhaltung von Reichweite ist neben der Verbreitung von Inhalten die strukturelle Aufgabe um diese Kommunikation zu ermöglichen.
 - **user basiert**: die Kommunikation wird von den Usern initiiert und durchgeführt und findet weit überwiegend zwischen den Usern statt. Inhalte werden primär von den Usern erstellt und mit anderen Usern ausgetauscht. Die Kommunikation kann öffentlich oder privat sein. Die Kommunikation findet zwischen gleichrangigen Teilnehmern statt, von denen jeder die Kommunikation starten kann. Jeder der Teilnehmer ist sowohl Sender als auch Empfänger. Die Vernetzung der Teilnehmer ist eine zentrale strukturelle Aufgabe für den Betreiber, damit diese Kommunikation entsteht.
- die **Kommunikationsfunktionen** - also über welche technischen Funktionen kommuniziert werden soll.
- die **Kommunikationsziele** - welche Wirkung mit der Kommunikation erzielt werden soll.
- die **Inhalte der Kommunikation** werden im Strategiebestandteil Themen und Inhalte behandelt.
- **wo** kommuniziert wird ist im Strategiebestandteil Kanäle festgelegt.
- **wie intensiv** kommuniziert werden soll (Umfang / Intensität, Tiefe im Thema).
- in welchem **Stil** kommuniziert werden soll (z. B. Sprachstil, Ansprache)

Die **Inhalte der Kommunikation** entnehmen wir also den Themen und Inhalten unserer Themenbereiche entsprechend ihren Prioritäten.

Bedeutung des Strategiebestandteil

strategische Bedeutung des Strategiebestandteil

Die Kommunikation eines Unternehmens - auch in Social Media - hat die unterschiedlichsten Inhalte und Ansprüche, die aus den unterschiedlichen Funktionen eines Unternehmens und aus unterschiedlichsten Zielsetzungen resultieren.

Social Media ohne Kommunikation ist faktisch kaum vorstellbar. Zugleich hat Social Media die zwischenmenschliche Kommunikation - wie die Kommunikation zwischen Mensch und Unternehmen - deutlich beeinflusst.

Die Interessen der Zielgruppen sind auch in Social Media nicht mit den Kommunikationsinteressen des Unternehmens identisch. Weicht die Unternehmenskommunikation zu weit von den Zielgruppeninteressen ab, verliert das Unternehmen die Aufmerksamkeit der Zielgruppe und die Akzeptanz als Quelle. Funktioniert unsere Kommunikation nicht, werden wir in Social Media nicht dauerhaft erfolgreich sein.

Aufgabe der Kommunikation ist es als Wächter der Aufmerksamkeit der Zielgruppe und des Unternehmensinteresses zu agieren und durch eine entsprechende sorgfältige Gewichtung der Inhalte (Contentstrategie) eine andauernde Aufmerksamkeit der User zu sichern. Das führt zu Anfang zu mehr oder weniger permanenten Interessenkonflikten mit Einzelinteressen aus dem Unternehmen. Die Kunst liegt darin Inhalt so zu gestalten, das sie möglichst mehreren Zielen erfolgreich dienen können. Bei dieser Gestaltung darauf zu achten, das die Interessen der User (Aufmerksamkeit) nicht zweitrangig werden ist eine permanente Aufgabe der Kommunikation. Damit diese strategische relevante Verantwortung auch ausreichend wahrgenommen werden kann, empfiehlt es sich sie auch klar zu definieren und an verantwortlicher Stelle mit entsprechender Kompetenz anzusiedeln.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil

Die Kommunikation in ihren organisatorischen, inhaltlichen und kommunikativen Facetten, medialen Formaten und ihrer technischen Einbindung in Kanäle und Unternehmensprozesse hat den Status eines eigenständigen Strategiebestandteils damit die kommunikativen Anforderungen und Auswirkungen auf andere Strategiebestandteile deutlicher herausgearbeitet und in die Tagesarbeit eingebettet werden können. Für die Tagesarbeit soll dieser Strategiebestandteil auch als Leitlinie für die Gestaltung und Überprüfung von Kommunikation dienen.

Wir definieren in welcher Form und in welchen Formaten unsere Kommunikation wo stattfindet, aber auch in welchem Umfang und welcher Bandbreite und mit welcher Zielsetzung diese Kommunikation stattfindet. Dies schafft automatisch intensive Wechselwirkungen und Anforderungen an und mit den Strategiebestandteilen

- **UserNutzen:** der UserNutzen muss transportiert werden. D. h. wir müssen den UserNutzen sowohl in der Kommunikation deutlich machen und ihn gegebenenfalls selbst durch Kommunikation erbringen (insbesondere im Nutzungsformat Audience),
- **UnternehmensNutzen:** der UnternehmensNutzen resultiert beispielsweise aus Wissen, Information und Verhalten das durch Kommunikation initiiert und produziert wird.
- **Inhalte und Themen:** die Themen der Kommunikation und deren Inhalte definieren die Märkte und Bedürfnisse die wir ansprechend und werden durch ihre Social Media Affinität aber vor allem auch durch ihre Priorität gewichtet.
- **Partizipation:** die Userbeteiligung muss kommunikativ erklärt und aktiv gehalten werden. Das erfordert sowohl Inhalte als auch Funktionen und Organisation.
- **Motivation:** die Kommunikation muss Teil der Motivation sein, also zu ihr beitragen und Motivationsstrukturen erklären und aktiv wie attraktiv halten.
- **Kanäle:** die Kanäle sind der Ort in denen die Kommunikation transportiert werden, also in denen auch deren Funktionen und Inhalte stattfinden. Wir müssen das Anforderungsprofil aus der Kommunikation durch das Leistungspotenzial der Kanäle umsetzen. Dieses Profil wird im Strategiebestandteil Kommunikation definiert und in den Kanäle als Anforderung umgesetzt.
- **Wettbewerb:** der Wettbewerb setzt die qualitativen und quantitativen Messlatten der Kommunikation. Um in Themen die führende Wettbewerbsposition zu erreichen müssen wir zuerst die führende Quelle für Information und Kommunikation werden.

Kommunikation und Social Media Nutzungsformate

Kommunikation wird nicht zuletzt auch durch die Entscheidung über die eingesetzten Social Media Nutzungsformate gestaltet. Setzen wir eine Audience ein, sieht unsere Kommunikation anders aus als bei einer Community. Gleiches gilt für Social Networks oder für Kombinationen verschiedener Nutzungsformate.

Unabhängig davon, welches Nutzungsformat wir in unserer Social Media Strategie einsetzen, müssen wir uns bewusst sein, das wir Kommunikation sowohl konzeptionell als auch technisch gestalten müssen. Wir müssen uns bewusst sein, welche Formen der Kommunikation wir innerhalb unseres Nutzungsformats einsetzen wollen und welche technischen Anforderungen sich daraus ergeben. Und natürlich müssen wir diese Anforderungen auch (in unseren Kanälen) umsetzen können.

Kommunikation dient in den jeweiligen Nutzungsformaten natürlich dem Zweck des jeweiligen Nutzungsformats, aber darüber hinaus auch weiteren Bestandteilen der Social Media Strategie - wie zum Beispiel dem UserNutzen. In der Tagesarbeit müssen wir permanent darauf achten, das unsere Kommunikation den jeweiligen Ansprüchen gerecht wird.

Probleme: Auch wenn es merkwürdig klingt, aber immer noch richten zu viele Unternehmen ihre Social Media Strategie nicht nach den Potenzialen von Social Media für das Unternehmen oder den Unternehmenszielen aus sondern nach dem Leistungsvermögen des Social Media Werkzeugs, das sie einsetzen wollen. In diesem Fall danach was ein bevorzugter Social Media Kanal technisch und konzeptionell für die Kommunikation leisten kann. In Situationen die vom Leistungsvermögen von Kanälen definiert werden, haben wir es in aller Regel mit einem unklaren oder oberflächlichen Versuche einer Strategie zu tun. Dies im Unternehmen zu korrigieren erfordert einiges an Informationsleistung.

Community Management als Teil der Kommunikation

Wir können das Community Management als einen Teil der Kommunikation auffassen und dem Strategiebestandteil Kommunikation zuordnen oder als organisatorische Einheit ausserhalb der Social Media Strategie definieren. Rechnen wir das Community Management dem Strategiebestandteil Kommunikation zu - z. B. weil das Community Management auch den user generated content betreuen und sichern soll - berücksichtigen wir die Aufgaben sowie die Ressourcen für das Community Management im Strategiebestandteil Kommunikation entsprechend bei den Inhalten und Ressourcen.

Relevanz der Kommunikation

"Das muss doch unsere User interessieren," ist eine Überlegung die wir sicher öfter haben, als das sie zutrifft. Relevanz bedeutet nicht nur, das unserer User grundsätzlich an einem Thema interessiert sind, sondern leider auch, das sie aktuell an diesem Thema interessiert sind. Aktuell meint gerade jetzt. Je besser wir unsere User kennen **und** je besser wir sie selektiv ansprechen können, desto eher erreichen wir sie mit einem relevanten Inhalt zu einem relevanten Zeitpunkt.

Was aber, wenn User zwar grundsätzlich interessiert ist aber aktuell gerade keine Priorität für unsere Kommunikation hat? Dann sollte unsere Kommunikation - sei es der Inhalt, den wir bereitstellen, der Dialog den wir gerne führen würden oder die Kommunikation mit anderen Usern - zu einem späteren Zeitpunkt problemlos aufgenommen werden können. Das erfordert entsprechende technische Möglichkeiten der genutzten Plattform. Ansonsten wird aus einem aktiven User mit generellem Interesse schnell ein User, der durchs Raster fällt.

UserNutzen der Kommunikation

Kommunikation, deren UserNutzen für den User nicht erkennbar ist, fehlt die Relevanz. Relevanz bedeutet nicht nur, das ein User an einem Thema grundsätzlich interessiert ist. Relevanz erfordert, das wir diesem User mit unserer Kommunikation einen für ihn wichtigen, eben relevanten Nutzen stiften. Das sichert die Bedeutung unserer Kommunikation, unserer Plattform oder unserer Informationsquelle deutlich.

Relevante UserNutzen resultieren aus den Interessen des Users, entsprechen aber nicht zwingend den Leistungen des Unternehmens. Der UserNutzen aus Social Media ist nicht identisch mit dem Nutzen aus unseren Leistungen. Setzen wir den UserNutzen in Social Media mit den Nutzen aus unserer Leistungen gleich, fehlt unserer Social Media Strategie ein Erfolgsfaktor. Haben wir einen überzeugenden UserNutzen für unsere Social Media Strategie gefunden, ist es nicht weniger entscheidend diesen UserNutzen kommunikativ deutlich zu machen. Kommunikativ bedeutet nicht penetrant, aber es steht für einen einfach erkennbaren und möglichst auch noch einfach nutzbaren UserNutzen.

Der UserNutzen unserer Social Media Strategie muss in unserer Social Media Kommunikation erkennbar sein.

Kommunikation und Motivation

Kommunikation ist in vielen Fällen die beste weil einzige Methode User zu einem bestimmten Verhalten zu motivieren. Wird diese Kommunikation von uns inhaltlich gestaltet, ist es relativ leicht über den Inhalt der Kommunikation motivierend auf Social Media User einzuwirken. Wenn die Kommunikation primär zwischen Usern stattfindet, fällt diese Vorgehensweise zwangsläufig aus. Das ist aber nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit einem Verzicht der Motivation über die Kommunikation in Nutzungsformaten in denen die User direkt miteinander kommunizieren.

Systembasierte Mitteilungen sind ein Mittel um in diesen Fällen über die Kommunikation motivierend auf ein gewünschtes Verhalten hinzuwirken. Beispielsweise in dem wir User darüber informieren, das andere User in ihrem Netzwerk bestimmte Auszeichnungen für ein bestimmtes Verhalten erhalten habe.

Userbasierte Kommunikation kann ebenfalls zur Motivation für ein bestimmtes Verhalten genutzt werden. Wir alle kennen Likes als Ausdruck positiver Resonanz zwischen Usern. Diese standardisierte Kommunikationsformen verfügen - insbesondere wenn sie allgemein sichtbar sind - über eine ausgesprochen motivierende Wirkung.

Für unsere Strategie und insbesondere den Strategiebestandteil Kommunikation ist die Nutzung dieser zusätzlichen Motivation ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor.

Nutzen Sie zusätzlich systembasierte und unterbasierte Kommunikationsformate zur Motivation für ein gewünschtes Userverhalten wo dies möglich und sinnvoll ist.

Kommunikation und Partizipation

Kommunikation ist eine grundlegende Form der Beteiligung in Social Media. Auch wenn User passiv und eher lesend auf unseren Social Media Präsenzen unterwegs sein mögen, benötigen wir ein durchdachtes System das den Usern die Kommunikation in der Plattform - mit Unternehmen und anderen Usern - so einfach und so attraktiv als möglich macht. Usern auf ihrer Plattform keine Kommunikationsmöglichkeiten und -anlässe zu bieten, ist ein strategischer Fehler. Ein gutes Kommunikationskonzept beginnt mit der leichten Erkennbarkeit und Nutzbarkeit der Kommunikationsfunktionen und führt zu einem systematischen Angebot von Kommunikationmöglichkeiten und -anlässen. Dies betrifft alle Social Media Nutzungsformate - also auch Audiences.

Ein umfassendes Kommunikationskonzept ist die Basis für die Userbeteiligung und ein wichtiger Erfolgsfaktor für unsere Social Media Strategie.

Ressourcen (Art, wofür)

Die Ressourcen, die wir für den Strategiebestandteil Kommunikation aufwenden müssen, hängen stark vom Umfang der Kommunikation, der Kommunikationsformate und der Breite der Kommunikation ab. Wir haben es bei den Ressourcen sowohl mit einer qualitativen wie einer quantitativen Ebene zu tun. Die Frage nach dem konkreten Ressourcenbedarf kann nur auf der Grundlage definierter Kommunikationsformate und der Kommunikationsintensität beantwortet werden.

Bei der Definition der erforderlichen Ressourcen (Kompetenzen, personelle Ressourcen, Budgets) beachten wir auch die Inhalte der Strategiebestandteile UserNutzen - insbesondere was die Realisierung des UserNutzens in den Social Media Kanälen an Ressourcen erfordert.

Strategiebestandteil Zielgruppen

Einordnung von Zielgruppen als Größe

- Zielgruppen sind Größen, die wir im **Marketing** nutzen um bestimmte Teile eines Marktes kommunikativ anzusprechen. Zielgruppen werden in aller Regel über soziodemografische Merkmale gebildet.
- Im **Geschäftsmodell** nutzen wir Kundensegmente um bestimmte Teile eines Marktes anzusprechen. Kundensegmente bilden wir anhand von Bedarf, Bedürfnis und der darauf ausgerichteten Leistungen.
- Im potenzialbasierten Strategiemodell **pbsm** nutzen wir **Themen** als zentrales Element für die Entwicklung von Strategien wie zur Ansprache und Bearbeitung von Märkten in **Social Media**.

Wir müssen die Verbindungen und Zusammenhänge zwischen diesen Größen verstehen um Strategien für Social Media entwickeln zu können, die das Geschäftsmodell unterstützen und mit dem Marketing zusammenwirken können.

Geschäftsmodell und Social Media: Wenn unsere Themen nicht auf Kundensegmenten basieren, unterstützt unsere Strategie Kundensegmente nicht. Da wir unsere Themen aus dem Geschäftsmodell und auch aus dessen Kundensegmenten abgeleitet haben, sollte dieses Problem gelöst sein.

Marketing und Social Media: Was Zielgruppen mit Themen verbindet sind die Interessen der Zielgruppe. Wenn wir Themen nutzen, die nicht den Interessen von Zielgruppen entsprechen, erreichen wir diese Zielgruppen mit unserer Strategie in Social Media nicht. Der Strategiebestandteil Zielgruppen bildet ein Korrektiv und eine Brücke die unsere Social Media Strategie mit dem Marketing verbinden kann. Wir können anhand des Strategiebestandteils prüfen wie weit unsere Themen die Zielgruppen des Marketings abdecken.

Heterogenität durch Zielgruppen als strategisches Problem

Der Strategiebestandteil Zielgruppen kann ausgesprochen umfangreich werden, wenn sich das Unternehmen in Social Media an eine Vielzahl von unterschiedlichsten Zielgruppen wenden will.

Aus einer Vielzahl von Zielgruppen können sich zusätzliche strategische Entscheidungen / Notwendigkeiten ergeben, wenn die Strategie durch eine Vielfalt an unterschiedlichen Zielgruppen

- zu umfassend und komplex wird.
- die Inhalte der Strategie durch die Verschiedenheit nicht mehr kompatibel sind.

Eine Konsequenz aus einer solchen Situation wäre

- die Aufteilung in mehrere Strategien.
- die Fokussierung auf die relevantesten / kompatibelsten Zielgruppen.

Definition des Strategiebestandteils Zielgruppen

Der Strategiebestandteil Zielgruppen im pbsm schafft eine Verbindung zwischen Marketing und Social Media über die Verbindung von Themen und Zielgruppen

- Social Media Nutzung (Kanäle, Themen)
- Social Media Affinität
- Interessen (ausgeprägt in Form von Themen, Social Media Wirkung, Nutzungsformate, Partizipation)
- Bedürfnisse (ausgeprägt in Form von Themen, Social Media Wirkung, Nutzungsformate, Partizipation)
- Motivationen (ausgeprägt in Form von Themen, Social Media Wirkung, Nutzungsformate, Partizipation)

Bedeutung des Strategiebestandteil Zielgruppen

strategische Bedeutung

Zielgruppen sind für unsere Social Media Strategie eine Verbindung zu anderen Formen der Marktbearbeitung des Unternehmens. Sie verbinden damit die Social Media Strategie und deren Aktivitäten zum Beispiel mit den Aktivitäten des Marketings.

Im Strategiebestandteil Zielgruppen "übersetzen" wir die Themen, die wir in Social Media nutzen auf die Zielgruppen, die wir in anderen Funktionen einsetzen. Dies kann natürlich auch in beide Richtungen genutzt werden. Also das Zielgruppen über ihre Themen in Social Media angesprochen werden.

Zielgruppen sind als Strategiebestandteil können zugleich als eine Art von Messlatte dienen. Wir erkennen beispielsweise über die Themen, die für Zielgruppen von großer Bedeutung sind und die Themen, die wir in unserer Social Media Strategie nutzen, wie weit unsere Social Media Strategie tatsächlich die gleichen Zielgruppen anspricht als das Marketing.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil

Der praktische Wert des Strategiebestandteils ist die klare Definition der Zielgruppen, für die unsere Social Media Strategie gedacht ist. Das erleichtert die Verbindung zum Marketing und die Zusammenarbeit von Social Media und Marketing in der Tagesarbeit. Zugleich ist der Strategiebestandteil als Nachschlagewerk für die spezifischen Eigenschaften der Zielgruppen in der Tagesarbeit hilfreich.

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Zielgruppen

Der Strategiebestandteil Zielgruppen sollte zumindest die folgenden Inhalte beschreiben

- Zielgruppenbeschreibung klassisch (soziodemografisch)
- Zielgruppenzuordnung Geschäftsmodell (Kundensegmente und Märkte)
- Zielgruppenbeschreibung Interessen, potenzielle Usernutzen und Motivationen (in Form der jeweiligen Themen)
- Social Media Affinität der Zielgruppen nach
 - Nutzungsformaten und
 - Social Media Kanälen und -
 - Kommunikationsformaten.
- Ziele für die Erschließung der Zielgruppen via Social Media.
- Ziele für die Wirkung, die innerhalb der Zielgruppen erzielt werden soll.
- Wettbewerber in unseren Zielgruppen (wichtigste Aufmerksamkeits- und Leistungswettebewerber)

Wechselwirkungen des Strategiebestandteils Zielgruppen

Der Strategiebestandteil Zielgruppen hat zwangsläufig umfassende Wechselwirkungen in andere Strategiebestandteile hinein, da er definiert wer mit der Social Media Strategie erreicht werden soll.

Wechselwirkungen Zielgruppen – UnternehmensNutzen

Der UnternehmensNutzen den wir aus den einzelnen Zielgruppen erzielen ist für die Strategiedefinition kein definierendes, primäres Element. Der Bezug zwischen UnternehmensNutzen und Zielgruppen ist von informatorischer Bedeutung. Wir definieren den UnternehmensNutzen als Größe und fokussieren uns auf die Elemente, die für die Erreichung dieses Nutzens, also die Umsetzung im Rahmen der Strategie entscheidend sind. Wir können zwar definieren, welchen UnternehmensNutzen wir in einzelnen Zielgruppen erzielen wollen, aber durch die mangelnde präzise Ansprache von Zielgruppen in Social Media ist der Zusammenhang für die strategische Gestaltung eher lose.

Zielgruppen – UserNutzen

Der UserNutzen sollte den Interessen der Zielgruppen, die wir mit Social Media erreichen wollen, entsprechen. Passen UserNutzen und Zielgruppeninteressen nicht zusammen, werden wir die angestrebten Zielgruppen in Social Media nicht erreichen. Definierender Strategiebestandteil in diesem Verhältnis sind die Zielgruppen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Nutzungsformate

Der Einsatz bestimmter Nutzungsformate hängt überwiegend von ihrer Eignung für die Themen ab, für die sie eingesetzt werden. Die Interessen der Zielgruppen definieren – über die Präferenzen für Themen – in einer sehr geringen Intensität die Nutzungsformate mit. Die Eignung von Nutzungsformaten für die Bearbeitung und Erschließung von Zielgruppen hängt ebenso stärker von den jeweiligen Themen ab, als direkt von den Zielgruppen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Reichweite

Die Reichweite, die wir in Social Media aufbauen und aktiv halten wollen, bezieht sich auf die Zielgruppen, die wir in Social Media erreichen wollen. Reichweiten ausserhalb unserer Zielgruppen sind für unser Unternehmen weitaus weniger relevant. Definierender Strategiebestandteil in diesem Verhältnis sind die Zielgruppen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Inhalte und Themen

Die Inhalte und Themen müssen ebenso wie der UserNutzen den Interessen und Bedürfnissen unserer Zielgruppen entsprechen. Definierender Strategiebestandteil ist in diesem Verhältnis also der Strategiebestandteil Zielgruppen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Wettbewerb

Wir befinden uns in Social Media in einem generellen Wettbewerb um die Aufmerksamkeit unserer Zielgruppen und Märkte. Unser Ziel ist es unsere Position in diesem Wettbewerb zu sichern und zu verbessern. Der Strategiebestandteil Zielgruppen beschreibt das Feld in dem der Wettbewerb ausgetragen wird. Er hat also eine definierende Funktion für den Wettbewerb im Sinn eines „wo der Wettbewerb stattfindet.“

Wechselwirkungen Zielgruppen – Motivation

Über Motivation sichern wir uns Wirkung. Damit diese Wirkung eintritt und Motivation funktioniert, muss sie den Bedürfnissen unserer User entsprechen – genauer den Usern die wir erreichen wollen – also unseren Zielgruppen. Die Motivation wird also von den Interessen und Bedürfnissen unserer Zielgruppen definiert.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Partizipation

Beteiligung dient klaren Zielen – wie zum Beispiel die Weitergabe von Inhalten, das Erstellen von Inhalten oder die Unterstützung von Usern durch User. Damit sich diese Beteiligung in relevanten Märkten und Zielgruppen auswirkt, orientieren wir die Gestaltung der Beteiligungsangebote an den Wünschen und Bedürfnissen unserer User – also unserer Zielgruppen. Der Strategiebestandteil Zielgruppen gibt also der Partizipation Orientierung, Impulse und Rahmen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Kommunikation

Zielgruppen können unterschiedliche Kommunikationspräferenzen aufweisen, sowohl was die Formate der Kommunikation als auch was den Stil der Kommunikation betrifft. Daher orientieren wir unsere Kommunikation in Form, Stil und natürlich auch im Inhalt an unseren Zielgruppen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Kanäle

Die Social Media Nutzungspräferenzen unserer Zielgruppen – insbesondere die bevorzugt genutzten Social Media Kanäle und deren Art von Nutzung haben direkte Auswirkung auf die Wahl unserer Social Media Kanäle.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Ressourcen

Die Bearbeitung unserer Zielgruppen durch Social Media kann nicht nur Ressourcen erfordern sondern über eine Beteiligung der Zielgruppen auch Ressourcen erschließen.

Wechselwirkungen Zielgruppen – Ziele

Aus den Aufgaben für den Strategiebestandteil Zielgruppen ergeben sich vielfältige Ziele für den Strategiebestandteil Zielgruppen selbst, aber auch Auswirkungen auf die Ziele anderer Strategiebestandteile (wie Kanäle, Inhalte, etc.).

Ziele für den Strategiebestandteil Zielgruppen

Die Ziele für den Strategiebestandteil Zielgruppen sollten zumindest die oben genannten Inhalte abdecken:

- Ziele für die Erschließung der Zielgruppen via Social Media.
- Ziele für die Wirkung, die innerhalb der Zielgruppen erzielt werden soll.

Ressourcenbedarf für den Strategiebestandteil

Der Ressourcenbedarf für die Umsetzung der Ziele dieses Strategiebestandteils fallen überwiegend in den anderen Strategiebestandteilen - insbesondere

- UserNutzen
- Motivation
- Partizipation
- Inhalte und Themen

an.

Strategiebestandteil Reichweite

Definition detategiebestandteils Reichweite

Reichweite definiert wieviele Social Media User direkt durch Inhalte erreicht werden können. Die Reichweite kann aus

- einer eigenen Reichweite in eigenen Social Media Kanälen,
- der eigenen Reichweite in externen Social Media Kanälen oder
- einer fremden Reichweite in Social Media

bestehen. Wir unterscheiden in

- nominale Reichweite: die Anzahl der Social Media User, die wir über eine direkte Verbindung maximal erreichen könnten.
- aktive Reichweite: die Anzahl der Social Media User, die über eine direkte Verbindung aktuell erreichbar ist.

Eine über diese Reichweite hinausreichende Reichweite entsteht, wenn Inhalte weitergegeben werden - also eine Reichweite in zweiter, dritter oder einer weiteren Ebene. Diese Reichweite ist abhängig von der Reaktion von Social Media User und entsprechend nicht berechenbar. Auf diesem Weg kann eine Wirkung entstehen die deutlich über die eigene Reichweite hinausgeht. Man spricht auch davon, das Inhalte viral gehen, wenn Social Media User Inhalte in stärkerem Maß weiter geben.

Reichweite als Strategiebestandteil - Begründung

Die Reichweite ist ein wesentliches Element in einer Social Media Strategie. Ohne auf - eigene oder fremde - Reichweite zurückgreifen zu können, wird es schwierig in Social Media Erfolge zu erzielen. Der Aufbau und die Pflege der Reichweite sind damit ein unverzichtbarer Bestandteil der Social Media Nutzung / Social Media Strategie und sollten deshalb auch als fester Bestandteil der Strategie behandelt werden.

strategische Bedeutung des Strategiebestandteil

Drei Aspekte beschreiben die strategische Bedeutung von Reichweite in Social Media:

- Reichweite ist eine Grundvoraussetzung für Wirkung über Social Media.
- Reichweite in Social Media hat den Charakter einer Infrastruktur - ist also von struktureller Bedeutung. Das bedeutet, das wir diese Infrastruktur aufbauen und aufrecht erhalten müssen. Das beinhaltet auch einen deutlich weniger offensichtlichen Charakter der Infrastruktur. Reichweite wird für bestimmte Ziele bei bestimmten Gruppen aufgebaut. Eine Umwidmung von Reichweite ist entsprechend eingeschränkt möglich. Wenn wir also eine Reichweite die für bestimmte Ziele in bestimmten Themen / Themenbereichen aufgebaut wurden für andere Ziele nutzen, ist diese Absicht meist nicht sonderlich Erfolg versprechend.
- Reichweite definiert den möglichen Grad / Umfang an Erfolg von Social Media Strategie / Nutzung.

Da in Social Media nicht jede Reichweite für jeden Zweck nutzbar ist und gegebenenfalls entsprechend seinen Zielen langfristig aufgebaut werden muss, sollten wir Reichweite als zentralen Bestandteil einer Social Media Strategie in einem eigenen Bereich definieren. Dadurch lassen sich auch die mannigfaltigen Beziehungen zu anderen Strategiebestandteilen - die erfolgsrelevant sind - deutlicher erkennen und gestalten. Zudem ist noch einmal deutlich,

- welche Reichweite(n)
- für welche Ziele
- in welchen Themen / Themenbereichen
- in welchen Kanälen

dem Unternehmen zur Verfügung steht.

praktische Bedeutung des Strategiebestandteil

Die Reichweite gibt als Strategiebestandteil praktische Anforderungen für die Tagesarbeit in Social Media. Dazu gehören insbesondere

- Erweiterung: in Bezug auf Größe, Kanäle und Themen / Themenbereiche
- Aktivierung / Pflege: aufrecht erhalten bestehender Reichweite(n) und deren Aktivität
- Veränderung in struktureller Form: andere Ziele und Themen / Themenbereiche

Inhalte des Strategiebestandteil

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil

Der Strategiebestandteil Reichweite sollte zumindest diese Punkte beinhalten

- die Themen / Themenbereiche, für die wir Reichweiten aufbauen wollen.
- die Reichweite, die wir benötigen (Märkte).
- die Kanäle, in denen wir Reichweiten aufbauen wollen.
- die Methoden und Maßnahmen, mit denen wir Reichweiten aufbauen und aktiv halten wollen.
- die Ziele, für die wir Reichweiten aufbauen wollen.
- die Ressourcen, die wir für den Aufbau dieser Reichweiten benötigen.
- die Wechselwirkungen, die wir beachten müssen.
- die Annahmen und Voraussetzungen, mit denen wir arbeiten.
- die Risiken, die mit dem Inhalt dieses Strategiebestandteils verbunden sind.

Eine schnelle Übersicht über die vorhandene Reichweite, deren Aktivität, Themen / Themenbereiche und die Ziele für die diese Reichweite aufgebaut wurde, ist empfehlenswert. Insbesondere wenn neue Anforderungen an Social Media auftreten, ist dann schnell und einfach zu erkennen, ob diese Anforderungen mit der bestehenden Reichweite problemlos erfüllt werden können, oder ob aus diesen neuen Anforderungen auch zusätzliche neue Anforderungen an aufzubauende Reichweiten entstehen.

Ziele für Reichweite

Der Aufbau von Reichweite sollte kein Selbstzweck sein. Eine "beliebig" aufgebaute Reichweite ist nicht automatisch für jeden Zweck geeignet. Mit dem Aufbau von Reichweite sollten sich also klare Ziele verbinden. Typische Ziele einer Reichweite sind zum Beispiel

- Veränderung von Einstellung zu Unternehmen und Produkten
- Erhöhung eines Kenntnisstand (Nutzung von Produkten und Leistungen)
- Kundenbindung
- Generierung von Interessenten für Produkte und Leistungen
- Erhöhung des Wissens des Unternehmens (Feedback, Market Insights)
- etc.

Errichten wir eine Reichweite für einen konkreten Zweck sollten wir nicht davon ausgehen, das diese Reichweite in gleich guter Art für andere Zwecke geeignet sind. Je nach Ziel der Reichweite und der Methode des Aufbaus der Reichweite haben wir in dieser Reichweite User mit ganz konkreten Erwartungen und Ansprüchen versammelt. Das diese User auch an anderen Angeboten interessiert sein könnten, kann nicht ausgeschlossen werden, aber sie sind nicht automatisch in gleichem Maß dafür aufgeschlossen. Das bedeutet in der Konsequenz, das wir mit einer anders gearteten Verwendung von Reichweite möglicher Weise schlechtere Ergebnisse produzieren und schlimmsten Falls die User der Reichweite irritieren oder gar abschrecken.

Aufbau von Reichweite

Die Methoden für den Aufbau der Reichweite haben direkte Auswirkung auf die Qualität der Reichweite und damit in der Konsequenz daraus auch auf den Erfolg der Social Media Strategie insgesamt.

Bauen wir eine Reichweite z. B. durch die Gewährung von Vorteilen, durch Gewinnspiele oder Sonderangebote auf, wird dies zu einer Eigenschaft der Reichweite. Das bedeutet, dass die User die Teil dieser Reichweite haben eine entsprechende Erwartungshaltung an diese Reichweite haben. Ein anderes Verhalten wäre damit eine Überraschung und würde den Erwartungen der User nicht entsprechen.

Die Konsequenz daraus ist, dass wir unsere Reichweite methodisch entsprechend den Zielen aufbauen, die wir mit dieser Reichweite verbinden.

Methoden für den Aufbau von Reichweite: wir benötigen einen UserNutzen, der die User davon überzeugt Teil der Reichweite zu werden. Der UserNutzen kann aus Inhalten - eigene oder fremde / user generierten - bestehen. Die Motivation dazu kann intrinsisch oder extrinsisch sein und der UserNutzen kann durch Partizipation entstehen oder durch Partizipation erweitert werden.

Definition quantitativ erforderlicher Reichweite

Wie viel Reichweite wir benötigen hängt nicht zuletzt von der jeweiligen Wettbewerbsposition ab. Damit wir Wirkung erzielen benötigen wir ganz grundsätzlich Reichweite. Ist die Wirkung die wir erzielen wollen eine klar definierte, stellt diese Wirkung die Rahmenbedingungen aus denen sich die Größe wie Qualität der Reichweite ergibt, die wir aufbauen und erhalten müssen. Dazu einige erklärende Beispiele

- wollen wir wahrgenommen werden müssen wir unter die führenden Anbieter in den jeweiligen Themen gelangen. In einem digitalen Wettbewerb wir in Social Media müssen wir also auf eine Top Position - besser die Top Position unter den Anbietern von Social Media Angeboten im jeweiligen Thema abzielen. D. h. wir müssen zumindest die gleiche Reichweite wie die / der Beste Wettbewerber erreichen.
- wollen wir bestimmte Wirkung erzielen, wie beispielsweise die Interessenten in einem Markt erreichen, müssen wir hier mit dem gleichen Ansatz agieren.
- bei der Wirkung auf eigenen Kundengruppen ist die Abdeckung der eigenen Kundengruppe sicher ein guter Ansatz, aber auf längere Sicht zu kurz gedacht. Unsere Kunden sind in Social Media für alle offen, auch für den Wettbewerber. Richten wir unsere Social Media Reichweite nur darauf ab die eigenen Kunden zu erreichen, schränken wir die Wirkung von Social Media ein und verzichten auf Erfolg.

Auch wenn es erschreckend oder abschreckend klingt, in Social Media müssen wir wettbewerbsfähiger sein, als in allen anderen Wettbewerben. Deshalb ist eine aktive, funktionierende Reichweite auf dem Niveau eines oder des führenden Anbieters in Social Media zu dem jeweiligen Thema nicht ersetzbar oder auch nicht verzichtbar.

Für uns kann das bedeuten, dass wir zumindest in der ganzen Breite unserer Themen schnell damit überfordert sein können, in allen Themen die führende Wettbewerbsposition zu erreichen. Da resignieren keine valide Lösung ist, nutzen Sie auf der einen Seite die möglichen Social Media Ressourcen aus dem Userengagement in attraktiven Partizipationsmöglichkeiten und agieren Sie darüber hinaus strategisch in dem Sie ihre Ziele Schritt für Schritt realisieren. Auch die größte Treppe lässt sich Stufe für Stufe erklimmen.

Wechselwirkungen

Dieses Thema behandelt die Wechselwirkungen zwischen dem Strategiebestandteil Reichweite und den anderen Strategiebestandteilen. Bitte beachten Sie, dass es auch Wechselwirkungen zwischen mehr als 2 Strategiebestandteilen geben kann.

Der Strategiebestandteil Reichweite hat in aller Regel besonders ausgeprägte Auswirkungen auf

- Wettbewerb: die Reichweite bestimmt mit wie wettbewerbsfähig unsere Social Media Strategie ist.
- UserNutzen: der UserNutzen ist für den Aufbau und die Erhaltung der Reichweite wichtig. Wir prüfen, wieweit unser UserNutzen zum Aufbau der erforderlichen Reichweite beiträgt.
- Inhalte und Themen: Reichweite wird mit durch Inhalte und Themen aufgebaut. Wir prüfen wie weit die gewählten Inhalte und Themen zum Aufbau von Reichweite beitragen und geben gegebenenfalls entsprechende Vorgaben mit.
- Kanäle: Reichweite muss in den Social Media Kanälen, die wir und unsere Zielgruppen nutzen wollen aufgebaut werden. Dies können eigene und externe Kanäle sein. Kanälen funktioniert oder unsere Kanäle entsprechend anzupassen.
- Ressourcen: wir müssen unsere Reichweite dauerhaft sicherstellen. Deshalb prüfen wir ob wir ob die erforderlichen Ressourcen dafür auch auf Dauer zur Verfügung stehen.

Die generellen Wechselwirkungen der Reichweite mit anderen Strategiebestandteilen

Reichweite – UnternehmensNutzen

Die Wechselwirkungen zwischen Reichweite und UnternehmensNutzen gestalten den Hebel unseres UnternehmensNutzen. Je größer die Reichweite, die wir erzielen, desto größer kann der UnternehmensNutzen in Social Media sein. Dabei ist die Reichweite nicht nur die Reichweite, die wir direkt erzielen sondern auch die Reichweite, die aus der Partizipation von Usern wie z. B. durch Weiterempfehlung resultiert.

Wechselwirkungen Reichweite – Nutzungsformate

Der Aufbau von Reichweite bezieht sich nicht nur auf Kanäle sondern auch auf Nutzungsformate. Mit anderen Worten – wir bauen Reichweite in einem bestimmten Nutzungsformat (in bestimmten Kanälen) auf.

Wechselwirkungen Reichweite – Zielgruppen

Der Aufbau von Reichweite bezieht sich in aller Regel auf den Aufbau von qualifizierter Reichweite, also einer Reichweite von Usern, die zu unseren Märkten / Zielgruppen gezählt werden können. Wir sollten also beim Aufbau von Reichweite diesen qualitativen Aspekt nicht zurückstellen und unsere Maßnahmen zum Aufbau von Reichweiten strikt an den Interessen und am UserNutzen für unsere Zielgruppen orientieren. Ansonsten enden wir mit einer Reichweite, die nicht in der gewünschten Weise zu unserem Unternehmenserfolg beitragen kann.

Wechselwirkungen UserNutzen – Reichweite

Der UserNutzen legt auch fest wie attraktiv unser Social Media Angebot / unsere Social Media Strategie für unsere Zielgruppen ist. Der Aufbau einer – relevanten – Reichweite hängt damit stark von der Attraktivität des UserNutzens (für unsere Zielgruppen) ab.

Wechselwirkungen Reichweite – Inhalte und Themen

Inhalte und Themen wirken sich entsprechend gestaltet deutlich auf den Aufbau von Reichweite und auf die Aktivierung von Reichweite aus. Dazu ist erforderlich, dass die Themen auf diese Aufgaben (Aufbau, Aktivität) ausgerichtet sind.

Wechselwirkungen Reichweite – Wettbewerb

Die Reichweite definiert den Hebel im Wettbewerb. D. h. wir benötigen eine entsprechend große und dauerhafte Reichweite um dauerhaft eine gewünschte Wettbewerbsposition aufzubauen und aufrecht erhalten zu können.

Wechselwirkungen Reichweite – Motivation

Motivation ist die Basis für Engagement. Wenn es uns gelingt unsere User für unser Social Media Angebot zu engagieren, können wir auf diesem Weg sowohl Reichweite aufbauen als auch aktiv erhalten.

Wechselwirkungen Reichweite – Partizipation

Wir prüfen welche Möglichkeiten der Beteiligung von Usern für den Aufbau von Reichweite möglich sind und in welcher Form wir diese Möglichkeiten in unserer Strategie – im Strategiebestandteil Partizipation – berücksichtigt haben. Die aktive und möglicherweise auch systematische Beteiligung von Social Media Usern unterstützt die Attraktivität und Aktivität eines Social Media Angebots und unterstützt damit auch den Aufbau und die Aktivität von Reichweite.

Wechselwirkungen Reichweite – Kommunikation

Wir prüfen beim Strategiebestandteil Kommunikation, wie dieser zur Reichweite (Aufbau und Aktivität) beitragen kann, sowohl über die Inhalte als auch über die Formate und den Stil der Kommunikation. Die Wechselwirkungen zwischen Reichweite und Kommunikation sind nicht so deutlich greifbar, wie zwischen Inhalten und Reichweite, aber die passende Kommunikation mit den Zielgruppen ist eine Grundlage für den Aufbau und die Aktivität der Reichweite. Fühlen sich unsere Zielgruppen falsch angesprochen, sinkt die Bereitschaft zum Empfehlung wie zur Aktivität.

Wechselwirkungen Reichweite – Kanäle

Reichweite findet in Kanälen statt und hat das Ziel Wirkung in ausreichendem Maß und in erwünschter Form zu ermöglichen. Wir sollten prüfen, welche Kanäle aus den Perspektiven

- Zielgruppen (Kanalpräferenzen)
- Motivation (Möglichkeiten der spontanen und systematischen Motivation),
- Partizipation (Möglichkeiten der Mitwirkung)
- Inhalte und Themen (inhaltliche Eignung)
- Nutzungsformat (funktionale Eignung)

für den Aufbau von Reichweite ausreichend geeignet sind.

Wechselwirkungen Reichweite – Ressourcen

Wir prüfen bei den Ressourcen ob wir den Ressourcenbedarf für die Schaffung und Aufrechterhaltung von Reichweite dauerhaft sichern können. D. h. ob wir die entsprechenden personellen, organisatorischen und fachlichen Ressourcen bereits zur Verfügung haben oder beschaffen können, um Reichweite sicher zu stellen.

Die Praxis zeigt, das dieser Aspekt gerne unterschätzt wird. Eine dauerhafte Sicherung von know how ist z. B. fraglich, wenn dieses know how nur bei einer Person allein angesiedelt wäre.

Wechselwirkungen Reichweite – Ziele

Unser Reichweite hat selbst Ziele zu erfüllen und wirkt sich darüber hinaus auf die Ziele anderer Strategiebestandteile aus – wie z. b. Kanäle, Nutzungsformate, Zielgruppen. Wirkt unsere Reichweite nicht wie erwartet, werden wir Probleme mit den Zielen für den UserNutzen aber auch mit anderen Zielen bekommen. Diese Wechselwirkung trägt sicher dazu bei, das wir dem Strategiebestandteil Reichweite als skalierendem Element für den Erfolg unserer Social Media Strategie entsprechende Aufmerksamkeit widmen.

Ressourcen (Art, wofür)

Für den Aufbau von Reichweite benötigen wir einen konkreten UserNutzen für die potenziellen Teilnehmer der Reichweite und die Ressourcen um eine Kommunikation mit den Usern aufzubauen oder sie zumindest mit unseren Inhalten zu erreichen. Die dafür erforderlichen Ressourcen bestehen in aller Regel aus Inhalten und den Budgets / Ressourcen um diese Inhalte zu generieren und aus Budgets um diese Inhalte initial zu verbreiten.

Strategiebestandteil Wettbewerb

Definition des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Wettbewerb beschreibt die Gestaltung des Wettbewerbs innerhalb der Social Media Strategie. Es definiert die Wettbewerbsfähigkeit unserer Social Media Strategie für Märkte und Themen, Social Media Wirkungen und Social Media Nutzungsformate und macht deren Stärken und Schwächen sichtbar.

Bedeutung des Strategiebestandteils Wettbewerb

Der Strategiebestandteil Wettbewerb hat praktischen Wert innerhalb der Strategieentwicklung und als Orientierung für die tägliche Nutzung von Social Media.

Strategiebestandteil Wettbewerb in der Strategieentwicklung

Der Strategiebestandteil Wettbewerb gibt einen permanenten schnell verfügbaren Überblick über die Eckpunkte und Inhalte der Wettbewerbsfähigkeit und sichert damit die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie - sofern der Strategiebestandteil stets als Benchmark für andere Strategiebestandteile und die Strategiedefinition insgesamt verstanden und genutzt wird. Die strategische Bedeutung des Strategiebestandteils Wettbewerb liegt also in der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Strategie und damit des Erfolgs der Strategie.

Durch diese Eigenschaft hat der Strategiebestandteil entsprechende Wechselwirkungen mit den anderen Strategiebestandteilen - einschließlich Nutzungsformat/e. Das bedeutet für die Praxis das wir die Inhalte / Qualität der anderen Strategiebestandteile an den Anforderungen / Inhalten des Strategiebestandteils Wettbewerb messen. Weichen Inhalt anderer Strategiebestandteile von den Anforderungen des Strategiebestandteils Wettbewerb ab, kann das die Wettbewerbsfähigkeit der Strategie insgesamt gefährden.

Darüber hinaus fassen wir im Strategiebestandteil Wettbewerb auch zusammen, wie wir den Wettbewerb mit Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerbern aktiv gestalten werden.

Strategiebestandteil Wettbewerb in der Tagesarbeit in Social Media

In kaum einem anderen Bereich unseres Lebens ist die Veränderungsdynamik so hoch wie in Social Media. Um Veränderungen und deren Auswirkungen auf unsere Social Media Nutzung / Strategie schnell und umfassend zu erkennen, hilft der Strategiebestandteil Wettbewerb. Er beinhaltet und beschreibt

- die Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit unserer Strategie und macht es damit einfacher die Auswirkungen einer Veränderung schneller zu verstehen und einordnen zu können.
- die Gestaltung des Wettbewerbs i. R. unserer Social Media Strategie.

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Wettbewerb

Der Strategiebestandteil Wettbewerb sollte zumindest die folgenden Inhalte beschreiben

- **Wettbewerbssituation** (Aufmerksamkeits- und Leistungswettbewerber)
- Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Social Media
- **Wettbewerbsziele** unserer Social Media Strategie
 - welche Position wir im Wettbewerb in Social Media erreichen wollen und
 - welche Position wir durch Social Media im Wettbewerb erreichen wollen.
- **Methoden, Maßnahmen und Inhalte** mit denen wir unsere Wettbewerbsziele durch Social Media erreichen .
- erkennbarer **Ressourcenbedarf** für die Inhalte des Strategiebestandteils.
- **Annahmen und Voraussetzung** die den Inhalten des Strategiebestandteil zugrunde liegen.
- erkennbare **Chancen und Risiken** aus dem Inhalt des Strategiebestandteils.
- **Wechselwirkungen**, die wir besonders beachten müssen.

Wettbewerbssituation

Wir halten die Wettbewerbssituation für Leistungswettbewerber und Aufmerksamkeitswettbewerber fest. Dazu nutzen wir die Themenbereiche und die Wettbewerbssituation innerhalb der Themenbereiche. Themenbereiche bieten hier den Vorteil eine feiner strukturierte Situation des Wettbewerbs in einem oder mehreren Märkten abzubilden. Diese Vorgehensweise bietet ein präziseres Bild der Wettbewerbssituation und erleichtert damit eine präzisere Definition der Handlungsoptionen für den oder die jeweiligen Märkte. Dank der Nutzung von Themenbereichen können wir gezielter und damit ökonomischer und Erfolg versprechender agieren.

Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit

Wir gestalten die Wettbewerbsfähigkeit unserer Social Media Nutzung / Social Media Strategie über die Inhalte und Schwerpunkte der einzelnen Strategiebestandteile. Wir agieren auch hier wieder auf der Ebene der Märkte - in Form der Themenbereiche. Für die Wettbewerbsfähigkeit sind insbesondere die Strategiebestandteile

- Nutzungsformate
- UserNutzen
- Partizipation
- Motivation
- Kommunikation
- Social Media Kanäle

relevant. Die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit - bzw. die Wettbewerbsfähigkeit einer bestehenden Social Media Strategie prüfen wir anhand der nachfolgend beschriebenen Vorgehensweise. Für die erstmalige Gestaltung nutzen wir für die Ableitung der Inhalte die Wettbewerbspositionen der relevanten Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerber.

Ziel dieser Vorgehensweise ist die **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** in Social Media durch die **Inhalte** der oben genannten **Strategiebestandteile**. Das heisst, wir definieren die Inhalte, die die einzelnen Strategiebestandteile leisten müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, also im Wettbewerb bestehend zu können.

Praxishinweise

Wettbewerbsfähigkeit können wir am Status Quo definieren oder an einer Mehrleistung unserer Strategiebestandteile, die über die Leistungen des Wettbewerbs hinausgeht. Für die zweite Vorgehensweise spricht, das wir mit unserer Strategie die Zukunft gestalten und die Vorgehensweisen der Wettbewerber in der Zukunft nicht zwingend der Gegenwart entsprechen werden.

Grundsätzlich haben wir die Möglichkeit alle Strategiebestandteile auf eine überragende Wettbewerbsfähigkeit auszurichten - wo dies möglich ist. Allerdings müssen wir diese Ausrichtung dann auch dauerhaft leisten können. Es kann aus Ressourcengründen durchaus Sinn machen, sich auch in dieser Gestaltung auf die wesentlichen Faktoren zu fokussieren. Wesentliche Faktoren sind die für den Unternehmenserfolg am relevantesten und / oder die Faktoren, in denen wir überhaupt Wettbewerbsvorteile generieren können.

Methoden, Maßnahmen und Inhalte

Die Methoden, Maßnahmen und Inhalte, die wir im Strategiebestandteil Wettbewerb auflisten, entstammen den Inhalten der Strategiebestandteile die wir für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit einsetzen. **Das ist so gewollt**. Wir erhalten damit im Strategiebestandteil Wettbewerb einen **Überblick** darüber, wie wir ganz konkret die **Wettbewerbsfähigkeit** der Social Media Nutzung / Social Media Strategie sicher stellen wollen. Nutzen Sie diesen Vorteil einmal für einen kritischen Blick darauf, ob die aufgeführten Inhalte wirklich Erfolg versprechend sind. Und nutzen Sie diesen Überblick auch für regelmäßige Überprüfungen der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Strategie - und diese möglichst bevor der Markt dazu Anlass gibt. Werfen Sie dazu also in einem von Ihnen definierten Zeitraum immer wieder einen Blick auf diese Übersicht, aber auch, wenn sich etwas im Verhalten relevanter Wettbewerber ändert.

Annahmen und Voraussetzungen

Wir arbeiten bewußt und unbewußt mit Annahmen und Voraussetzungen. Das liegt in der Natur der Sache wie des Menschen. Wichtig ist, das wir versuchen die Annahmen und Voraussetzung, die Teil unserer Strategie sind, erkennbar zu definieren. Für uns und andere und nicht zuletzt um diese Annahmen und Voraussetzungen verifizieren und überprüfen und überwachen zu können.

Quellen für Annahmen und Voraussetzungen

Annahmen und Voraussetzungen sind so individuell wie die Situation des Unternehmens und seines Wettbewerbs. Trotzdem gibt es einige mehr oder weniger typische Quellen für bewußte und unbewußte Annahmen und Voraussetzungen, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen:

- **Verhalten des Wettbewerbs:** wir schätzen das Verhalten des Wettbewerbs ein. Meist anhand des Verhaltens in der Vergangenheit. Das hat sich möglicherweise über Jahre bewährt, ist aber nicht auf Dauer sicher. Definieren Sie diese Annahmen, aber definieren Sie auch Kriterien und Punkte, die dafür sprechen, das diese Annahme nicht mehr so sicher ist, wie bislang.
- **Verhalten der User:** Menschen ändern ihr Verhalten eigentlich nicht sonderlich gern und häufig. Und trotzdem passiert es. Definieren wir also besser auf welches Verhalten der User unsere Wettbewerbsfähigkeit aufbaut sowie mögliche Anzeichen für dessen Veränderung.
- **Wettbewerbsstrukturen:** wir kennen den Wettbewerb mit unseren Leistungswettbewerbern. Das ist eine etablierte Situation. Wir gewöhnen uns gerade an den Wettbewerb mit Aufmerksamkeitswettbewerbern. Das ist immer noch mehr oder weniger Neuland. Woran wir uns auch gewöhnen müssen ist der Wettbewerb um Aufmerksamkeit mit Social Media Usern. Wenn Social Media User die gleichen Themenbereiche aktiv bearbeiten, in der wir uns als Unternehmen gerne als wichtigste Quelle sehen würden, verändert das Wettbewerbsstrukturen und entspricht vermutlich nicht unseren Annahmen zur Entwicklung des Wettbewerbs.

Umgang mit Annahmen und Voraussetzungen

Ein **Beispiel** für solche gar nicht überraschenden Veränderungen, die man trotzdem nicht im Hinterkopf hat, ist das Auftreten von **Social Media Usern** als Aufmerksamkeitswettbewerber. Social Media User werden zu Wettbewerbern um die Aufmerksamkeit in unseren Themenbereichen wenn sie mit eigenen Inhalten - außerhalb unserer Social Media Präsenzen - Aufmerksamkeit für diesen Themenbereich bei sich binden. Sie hat zum Beispiel ein sehr überzeugter BMW Fan in der Türkei für seine Fanpage in Facebook mehr Aufmerksamkeit der User erhalten als BMW Türkei. Wenn wir in einem Markt oder einem Themenbereich mit hohem Engagement der User oder für eine Lovebrand aktiv sind, sollten wir diese Möglichkeit nicht nur berücksichtigen, sondern aktiv mit ihr arbeiten. Letztlich handelt es sich nur dann um ein Risiko wenn wir die Chance darin nicht genutzt haben, die zum Beispiel darin liegt, diese besonders begeisterten Fans und User konstruktiv einzubinden.

Chancen und Risiken für die erfolgreiche Gestaltung des Wettbewerbs entstehen durch **Verhaltensveränderung** im Markt - bei Usern und Unternehmen. Oder durch verändertes Verhalten von Wettbewerbern - durch neue Impulse, neue Köpfe, neue Strategien. Deshalb macht es durchaus Sinn einen Blick auf **Anzeichen** möglicher Veränderungen beim Wettbewerb zu haben - insbesondere im personellen Bereich.

Wechselwirkungen des Strategiebestandteil Wettbewerb

Strategiebestandteile beeinflussen sich gegenseitig. Damit unsere Strategie funktioniert achten wir darauf, das sich die einzelnen Strategiebestandteile nicht gegenseitig behindern sondern im besten Fall gegenseitig unterstützen. Dabei berücksichtigen wir das Strategiebestandteile Wechselwirkungen mit mehreren Strategiebestandteilen haben können.

Unter Wettbewerbsreaktionen verstehen wir die möglichen Reaktionen von Wettbewerbern auf unsere Social Media Strategie. Hier behandeln wir Reaktionen die Auswirkungen auf die Wirkung unserer Strategiebestandteile Themen, UserNutzen, Nutzungsformate, Partizipation, Motivation und Social Media Kanäle haben.

Ziel ist zu erkennen,

- welche Auswirkungen Wettbewerbsreaktionen auf die Wirkung unserer Strategie haben können
- wie wir auf wahrscheinliche Wettbewerbsreaktionen reagieren können.
- unsere Strategie so auszurichten, das sie von Wettbewerbsreaktionen so wenig wie möglich beeinträchtigt werden kann.

Verstehen Sie diesen Ansatz als Weg um leistungsfähige Social Media Strategien zu entwickeln. Es ist mit Strategie ein wenig wie beim Schach. Ein Spieler der das Spiel drei Züge voraus denken kann ist gegenüber einem Spieler, der nur einen Zug weiter denkt im Vorteil. Das die Dinge dann immer so eintreten, wie man sie sich voraus gedacht hat, ist ein klassischer Irrtum in der Strategie. Der Nutzen und Vorteil liegt darin, das man mehr Alternativen erkennt und versteht und die Wirkung von Reaktionen besser und schneller einschätzen kann.

Strategiebestandteil Ziele

Definition des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Ziele einer pbsm Social Media Strategie beinhaltet alle in einer Social Media Strategie umzusetzenden Ziele. D. h. wir stellen die Unternehmensziele dar, die mit der Social Media Strategie erreicht werden sollen und die daraus resultierenden Social Media Ziele.

Bedeutung des Strategiebestandteils Ziele

Der Strategiebestandteil Ziele ist eine Zusammenfassung der Unternehmensziele wie der Social Media Ziele der Social Media Strategie, sowohl auf der Ebene der Gesamtstrategie wie auf der Ebene der Strategiebestandteile. Diese Zusammenfassung der Ziele

- erleichtert die Prüfung der Vollständigkeit der Ziele der Strategie, also ob allen Unternehmensziele entsprechende Social Media Ziele gegenüber stehen.
- erleichtert die Überprüfung der Ziele auf Plausibilität (Ableitung Social Media Ziele von Unternehmenszielen, sowie Einschätzung der Inhalte um die Ziele zu realisieren),
- erleichtert die Überprüfung der Ziele auf ihre Wechselwirkungen.

Strategischer Nutzen des Strategiebestandteils Ziele

Ist die Verankerung einer Strategie in der Tagesarbeit mangelhaft, wirkt sich die Strategie entsprechend schwächer auf die Tagesarbeit aus, wird also nicht ausreichend beachtet oder umgesetzt und bleibt im Ergebnis hinter dem möglichen zurück.

Die Ziele bilden die quantitative Verbindung und Verankerung der Social Media Strategie zum Tagesgeschäft. D. h. wir brechen die Ziele in der Strategie in den einzelnen Strategiebestandteilen so weit herunter - von den Unternehmenszielen zu den Social Media Zielen - zu das sie als Vorgaben für das Tagesgeschäft nutzbar sind. Dazu nutzen wir soweit als möglich auch KPIs.

Der Strategiebestandteil Ziele hat selbst keine gestaltende, definierende Bedeutung für die Strategieentwicklung, weil er in dieser Form eine reine Zusammenfassung ist. Er sorgt für Übersichtlichkeit und Orientierung für die Tagesarbeit, sowie als Konsequenz aus dem Überblick als Kontrollinstanz für Vollständigkeit und Plausibilität.

Praktischer Nutzen des Strategiebestandteils Ziele im Social Media Alltag

Die Ziele im Strategiebestandteil Ziele geben uns einzelne konkrete Ziele für die Umsetzung im Tagesgeschäft vor. Dazu zählen auch die KPIs die wir aus den einzelnen Strategiebestandteilen abgeleitet haben. So orientieren wir unser Tagesgeschäft deutlich an den Zielen der Social Media Strategie. Weichen wir im Tagesgeschäfts von diesen Zielen ab - in der Planung wie im Ergebnis - sind uns die Auswirkungen auf den Erfolg der Strategie deutlicher und schneller bewußt.

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Ziele

Der Strategiebestandteil Ziele sollte zumindest die folgenden Inhalte behandeln:

- Anforderungen und Ziele aus Geschäftsmodell, Wettbewerb, Unternehmensziele in Form des zu realisierenden UnternehmensNutzens.
- Social Media Ziele der Social Media Strategie
- Unternehmens- und Social Media Ziele aus den einzelnen Strategiebestandteilen (Überblick)
- KPIs für die jeweiligen Ziele

Absolute und relative Ziele

Social Media Ziele sollten messbar sein. Das erfordert Quantitäten. Allerdings sind auch Quantitäten relativ. Ob ich mit 40.000 Kunden Marktführer bin oder nicht hängt nicht zuletzt davon ab wie groß die anderen Wettbewerber sind. Absolute Ziele können also irreführend sein, wenn der passende Kontext fehlt. Wir können Ziele sowohl als absolute Größen, bezogen auf ein Potenzial oder im Verhältnis (beispielsweise zum Wettbewerb) definieren. Welche Vorgehensweise die empfehlenswerte ist, hängt nicht zuletzt von der Möglichkeit sie zu messen ab.

Social Media Wirkung und Unternehmenserfolg

Social Media Ziele sind Wirkungen, die in Social Media realisiert werden sollen. Damit die in Social Media realisierte Wirkung auch zu einem Unternehmenserfolg wird, achten wir sowohl in der Strategieentwicklung als auch in der Zusammenfassung der Ziele der Strategie auf eine möglichst klare Verbindung zwischen Social Media Wirkung und UnternehmensNutzen (zur Erinnerung: UnternehmensNutzen ist im pbsm der Nutzen des Unternehmens, der eintritt wenn wir durch Social Media ein Unternehmensziel realisiert haben). Ein inhaltlicher / sachlicher wie messbarer Bezug vom UnternehmensNutzen zur Social Media Wirkung sollte erkennbar sein damit der Social Media Erfolg also klar und messbar zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Zur Erinnerung hier in Form eines **Beispiels** die Zusammenhänge / Wirkungskette eines einzelnen UnternehmensNutzen aus einem Modul des Geschäftsmodells zu den entsprechenden Social Media Zielen.

Geschäftsmodell	UnternehmensNutzen	Strategie (Beispiel)	Social Media Ziele (Beispiel)	KPI / Messung Beispiel
Kunden-segmente	Marktführer Segment X	Führende Position in den wichtigsten Themen des Kundensegments durch wettbewerbsfähiges Nutzungsformat, höchsten UserNutzen und aktivste UserEmpfehlungen	Marktführung im Nutzungsformat / den Nutzungsformaten der Themen	aktive Reichweite in den Themen gemessen an Usern / Zeitraum
			Führender UserNutzen für die Themen des Kundensegments	aktive Nutzung UserNutzen/ Zeitraum
			Partizipation: höchste UserEmpfehlungen	Anzahl UserEmpfehlungen / Zeitraum
			Motivation: Motivation zur Empfehlung mit Motivationssystem	Motivationsimpulse / Zeitraum

Beispiel Wirkungskette Geschäftsmodell- Social Media Ziele

Arbeiten Sie also nur mit Social Media Zielen, die auf einen klar definierten und strategisch gewünschten UnternehmensNutzen einzahlen. Je weiter die Social Media Ziele und ihre KPIs von dem strategisch gewünschten Unternehmenserfolg / UnternehmensNutzen entfernt sind, also je länger die Wirkungskette ist, desto strikter müssen wir darauf achten, dass zwischen den Social Media Zielen und dem UnternehmensNutzen ein möglichst klarer Zusammenhang besteht.

Vielfältige Social Media Ziele und UnternehmensNutzen

In der Praxis haben wir es häufiger mit vielfältigen Social Media Zielen zu tun, den wir in der Tagesarbeit gerecht werden müssen. Wir müssen beispielsweise Reichweiten aufbauen, diese Reichweiten aktiv halten und Aufmerksamkeit für bestimmte Leistungen und Aktivitäten generieren, das Image des Unternehmens mit gestalten, inklusive dessen employer branding und möglicherweise auch noch eine Marke entwickeln oder stärken.

Die Arbeit an einem solch bunten Strauß an Zielen erfordert eine um so klarere Orientierung an den UnternehmensNutzen, die wir in Social Media erreichen wollen. Vernachlässigen wir eines der Ziele wirkt das sich möglicherweise nicht nur auf dieses eine Ziel negativ aus.

Für die Praxis ist deshalb ein System an KPIs wertvoll, das all diese Ziele abdeckt und den Grad der Zielerreichung darstellt. Damit reduzieren wir zumindest das Risiko, einzelne Ziele in der Tagesarbeit zu vernachlässigen. Das bei einer Vielzahl von parallel zu leistenden Social Media Zielen bestehende Risiko der Verzettelung von Ressourcen kann durch ein System von KPIs allein nicht ausgeschlossen werden.

Wechselwirkungen und Ziele

Wir kennen die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Strategiebestandteilen und prüfen bei der Entwicklung der Inhalte dieser Strategiebestandteile ob die Inhalte der Strategiebestandteile miteinander kompatibel sind oder ob es Konflikte zwischen diesen Inhalten gibt.

Für die Ziele sollten wir ähnliches berücksichtigen. Ziele sind ja nichts anderes als Größen, die wir für oder mit bestimmten Inhalten erreichen wollen. Wenn Inhalte der verschiedenen Strategiebestandteile miteinander im Konflikt stehen können - weil sie sich gegenseitig negativ beeinträchtigen - muss dies also auch für die Ziele der Strategiebestandteile zutreffen. Und natürlich nicht nur für negative Beeinflussung sondern auch für die positive Wirkung der Inhalte der Strategiebestandteile auf andere Strategiebestandteile.

Wir sind also gut beraten die Ziele der einzelnen Strategiebestandteile darauf hin zu betrachten ob sie sich gegenseitig unterstützen oder ob es Zielkonflikte gibt.

Social Media KPIs

Social Media KPIs sind Kennzahlen, die dazu beitragen sollen, das wir uns in der Tagesarbeit an den richtigen Zielen orientieren und wissen, wo wir auf dem Weg zum Ziel stehen. Für die Ableitung von KPIs benötigen wir (Unternehmens-)Ziele die unsere Social Media Strategie erreichen soll. Diese Ziele müssen wir in Social Media anhand von Messwerten ansteuern können. Für dieses Thema empfehle ich einen Blick in Vivian Peins Social Media Manager. Diese Lektüre steht sicher in Reichweite jeden Social Media Managers oder sollte das zumindest.

Für die Strategiedefinition sind KPIs deshalb unverzichtbar weil wir mit deren Definition sowohl strategische Leitplanken für die Tagesarbeit einziehen, als auch Größen vorgeben, mit denen wir den Erfolg / Fortschritt in der Umsetzung der Strategie in der Tagesarbeit erkennen können. Aus diesen beiden Gründen sind wir besonders daran interessiert das zwischen KPI als Messgröße für den Erfolg der Tagesarbeit und UnternehmensNutzen / Beitrag von Social Media zum Unternehmenserfolg ein möglichst starker und direkter Bezug gegeben ist.

Zur Auswahl von KPIs zwei Faustregeln für die Praxis:

- **Viel hilft nicht viel.** Es ist empfehlenswert sich auf weniger KPIs zu fokussieren, als zu versuchen, einer Vielzahl mehr oder weniger sinnvoller KPIs nachzueilen. Es ist leichter eine Handvoll KPIs in der Tagesarbeit im Auge zu behalten als sich ständig mit einem oder mehreren Dutzend dieser Kenngrößen zu befassen.
- **Kurze Wege machen erfolgreich.** KPIs deren Beitrag zum Unternehmenserfolg auf kurzem Weg erfolgt sind schon deshalb wertvoll, weil ihre Wirkung nicht auf einem langen Weg reduziert wird. Orientieren Sie sich deshalb an Social Media Ziele und KPIs mit kurzem und direktem Bezug zum Unternehmenserfolg. Das bedeutet nicht, das sie Aufbau und Pflege von Infrastrukturen wie Reichweiten und Kanäle vernachlässigen, sondern das sie deren Relevanz und Wirkung für den Unternehmenserfolg im Auge behalten.

Beliebte KPIs

Meltwater hat beispielsweise in einem Blog die 22 wichtigsten KPIs erklärt. Hier einige Beispiel daraus.

Share of voice	Share of Voice = (Summe eigener Mentions ÷ Summe aller relevanten Mentions aller Wettbewerber) x 100
Engagement Rate	Engagement Rate = (Anzahl Engagements ÷ Anzahl Fans und Follower) x 100
Click-Through Rate	Click-Through Rate = Klicks ÷ gesamte Reichweite x 100
Return on Ad Spend (ROAS)	ROAS = Werbegewinn ÷ Werbekosten
Impressions	Impressions = Anzahl dessen, wie oft Content angezeigt wurde
Reichweite	Reichweite = Anzahl an Personen, die den Content gesehen haben
Social Media Mentions	Anzahl der Erwähnungen in Social Media
Anzahl an Shares	Anzahl der geteilten / weiter gegebenen Posts / Inhalte.
Tonality	Tonlage der Inhalte in Social Media, also ob Inhalte positiv oder negativ behandelt werden.
Conversions	gewünschte Reaktion in oder durch Social Media

Einige dieser KPIs hat Social Media mit Onlinewerbung gemeinsam. Auch wenn Ziele auf unterschiedlichen Wegen erreichen werden können, kann das Ziel das gleiche sein.

KPIs sind in Social Media weitgehend auf das Nutzungsformat Audience fokussiert wie das Beispiel Meltwater zeigt. Zugleich sind aber auch KPIs für andere Nutzungsformate - insbesondere Communitys möglich. KPIs für Communitys richten wir beispielsweise an der Zahl und Aktivität von Usern aus und an den Funktionen, die dazu beitragen, wie zum Beispiel die Vernetzung und die Kommunikation zwischen den Usern. .

Für die praktische Arbeit ist es hilfreich ein Gefühl dafür zu entwickeln wie weit ein KPI vom eigentlichen Unternehmensziel entfernt ist. Der Aufbau einer Ziel / KPI Pyramide oder die Darstellung einer entsprechenden Wirkungsreihe sind dafür hilfreich.

Wechselwirkungen des Strategiebestandteils Ziele

Der Strategiebestandteil Ziele ist eine Sammlung aller Ziele der Social Media Bestandteile an einem Platz. Daraus ergibt sich eine automatische Wechselwirkung mit allen anderen Strategiebestandteilen. Deshalb werden die Wechselwirkungen der Ziele nicht eigenständig behandelt. Die Wechselwirkungen zwischen den Inhalten der einzelnen Strategiebestandteile führen automatisch zu Wechselwirkungen zwischen den Zielen und werden in ihren jeweiligen Themen behandelt.

Strategiebestandteil Ressourcen

Definition des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Ressourcen fasst im potenzialbasierten Strategiemodell den Ressourcenbedarf einer Social Media Strategie aus den jeweiligen Strategiebestandteilen zusammen. Er ist damit eine Übersicht über den Ressourcenbedarf einer Strategie und umfasst sowohl den Ressourcenbedarf aus dem Unternehmen als auch die genutzten Social Media Ressourcenquellen.

Bedeutung des Strategiebestandteils

Der Strategiebestandteil Ressourcen hat primär eine informatorische Bedeutung. Er fasst den erkennbaren Ressourcenbedarf für eine Social Media Strategie zusammen und trägt damit zur Einschätzung / Bewertung der Strategie bei.

Für die Umsetzung der Strategie haben wir damit einen Überblick über die Voraussetzungen auf Ressourcenebene, die wir für diese Strategie sichern / schaffen müssen.

Strategische Bedeutung des Strategiebestandteils Ressourcen

Der Bedarf an Ressourcen für eine Social Media Strategie entwickelt sich entweder im Laufe des Strategieprozesses oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen stehen zu Beginn des Strategieprozesses bereits fest. Die Orientierung an der Ressourcensituation im Entwicklungsprozess hat Auswirkungen auf den Inhalt und damit die Leistungsqualität der Strategie. Orientieren wir uns in der Strategieentwicklung an den zur Verfügung stehenden Ressourcen, definiert die aktuelle Ressourcensituation wie viel Nutzung das Unternehmen aus Social Media ziehen kann. In aller Regel liegt dieser Nutzen meist deutlich unter dem was Social Media zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Eine Gegenüberstellung von Wirkung und Ressourcenbedarf verschiedener Strategieversionen ist die geeignetere Vorgehensweise in der Strategieentwicklung.

Im Laufe des Strategieprozesses kann deutlich werden, dass eine wünschenswerte Social Media Strategie die verfügbaren Ressourcen des Unternehmens überfordert. In diesem Fall ist eine reduzierte Nutzung von Social Media - mit entsprechend reduzierter Wirkung - kaum zu vermeiden. Allerdings ist die Entscheidung über eine reduzierte Strategie sinnvoller Weise weniger Aufgabe des Social Media Managements als des Unternehmensmanagements.

In beiden Fällen hat der Strategiebestandteil Ressourcen eine den Erfolg und Nutzen des Unternehmens durch Social Media beeinflussende Bedeutung - ist also strategisch.

Arten von Ressourcen

Für die Social Media Strategieentwicklung ist ein Blick auf die verschiedenen Arten der Ressourcen hilfreich.

Naheliegender betrachtet haben es mit

- **quantitativen Ressourcen** wie z. B. die Anzahl der Personen die in Social Media für das Unternehmen aktiv sind und die Höhe der Budgets die für die Arbeit in Social Media zur Verfügung stehen
- mit **qualitativen Ressourcen** wie der Kompetenz der Personen die Social Media für das Unternehmen nutzen

zu tun.

Unternehmensressourcen

Unter den Unternehmensressourcen verstehen wir die Ressourcen, die wir aus dem Unternehmen mit seinen beauftragten Dienstleistern in Social Media investieren.

Bei den qualitativen Ressourcen ist neben der Qualität mit der Social Media genutzt werden kann vor allem die Kompetenz für die Strategie entscheidend. Die **strategische Social Media Kompetenz** ist letztlich ausschlaggebend dafür, was das Unternehmen für sein Investment in Social Media an konkretem wirtschaftlichen Nutzen erzielt. Die erforderliche strategische Social Media Kompetenz muss also die Kenntnis von Social Media sowie die Kenntnis des Unternehmens und seines Geschäftsmodells und die strategischen Fähigkeiten enthalten. Leistungspotenzial von Social Media für das eigene Unternehmen so zu nutzen, das für das Unternehmen der optimale mögliche Gegenwert für das Investment in Social Media erzielt wird. Das beinhaltet nicht zuletzt auch die Fähigkeit zur aktiven **Gestaltung der Wettbewerbssituationen in Social Media**.

Marktressourcen für Social Media

Marktressourcen sind Ressourcen die wir in Social Media nutzen können, die aber nicht aus den Unternehmensressourcen stammen. Das sind zum Beispiel Ressourcen von Partnern (insbesondere Vertriebspartner) auf die wir in Social Media zurückgreifen können. Um Marktressourcen für Social Media nutzen zu können, müssen wir mit unserer Social Media Strategie / Social Media Nutzen einen ausreichenden Nutzen für diese Partner schaffen, damit es in deren Interesse ist, uns ihre Social Media Ressourcen zu öffnen.

Social Media Ressourcen

Social Media Ressourcen sind Ressourcen die von Social Media gestellt werden. Insbesondere durch die Beteiligung und das Engagement von Social Media Usern können zusätzliche Ressourcen geschaffen werden. Diese zusätzlichen Ressourcen aus Social Media erfordern natürlich entsprechende Nutzenstiftungen für die Social Media User und die damit verbundenen Funktionen für die Beteiligung und das Engagement von Social Media Usern.

Wir kennen alle die bemerkenswerte Wirkung von Inhalten, die von Social Media Usern massiv geteilt und verbreitet werden. Wenn ein Inhalt viral geht, kann faktisch „über Nacht“ eine beachtliche, wirtschaftlich wertvolle Wirkung für das Unternehmen entstehen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, das Unternehmen drauf abzielen, das ihre Inhalte „viral“ werden.

Neben dem Aspekt der **spontanen Social Media Ressourcen** in Form der viralen Verbreitung von Inhalten wird der nicht weniger wertvolle Aspekt der strukturellen Social Media Ressourcen deutlich weniger beachtet, sei es weil er zusätzliche Überlegungen und Anstrengungen erfordert, aber auch weil er nicht der verbreiteten Fokussierung der Social Media Nutzung auf die reine Verbreitung von Inhalten entspricht.

Strukturelle Social Media Ressourcen entstehen durch eine mehr oder weniger regelmäßige Beteiligung von Social Media Usern über die spontane Verbreitung von Inhalten hinaus. Wir kennen Beispiele dafür z. B. aus der Mitwirkung von Social Media Usern in der Kundenbindung in entsprechenden Supportforen. Die Beteiligung von Social Media Usern kann allerdings – bei geeigneten Rahmenbedingungen – deutlich über diese an sich schon sehr wertvolle Beteiligung hinausgehen. Am Beispiel von Wikis (wie z. B. Wikipedia) stammt die eigentliche Leistung (des Wikis) für die Organisation / das Unternehmens von den Social Media Usern. Gelingt es Unternehmen Social Media User systematisch in Prozesse einzubinden, kann sich die Ressourcensituation für Social Media sehr schnell und drastisch verbessern und zu einem echten Wettbewerbsvorteil werden.

Der praktische Nutzen des Strategiebestandteils Ressourcen

Im Social Media Alltag ist der praktische Nutzen des Strategiebestandteils Ressourcen deutlich geringer. Er definiert eine Anforderung an Qualität und Quantität von Ressourcen für die Umsetzung der definierten Social Media Strategie. Damit ist erkennbar,

- das die Umsetzung der Strategie und damit der erwünschte Social Media Erfolg im Tagesgeschäft gefährdet wird, wenn die Ressourcen unter diese definierten Größen fallen.
- das bei höheren Ressourcen die Strategie überprüft und angepasst werden sollte. Eine rein qualitative Intensivierung (mehr Ressourcen = mehr vom gleichen Tagesgeschäft) sollte vermieden werden.

Anforderungen an den Inhalt des Strategiebestandteil Ressourcen

Der Inhalt des Strategiebestandteils Ressourcen sollte zumindest die folgenden Themen behandeln.

- Ressourcenbedarf der einzelnen Strategiebestandteile
- Beschreibung der technischen Ressourcen und deren Notwendigkeit und Verwendung
- Beschreibung der personellen Ressourcen nach Qualifikation und Umfang.
- Beschreibung der finanziellen Ressourcen

Darüber hinaus ist es sinnvoll dem Ressourcenbedarf der einzelnen Strategiebestandteile die damit erzielbare Wirkung gegenüber zu stellen.

Das Henne-Ei-Problem der Ressourcen in der Strategieentwicklung

Die Bereitschaft eines Unternehmens Ressourcen zu investieren, wächst mit dem Nutzen den diese Investition für das Unternehmen trägt / tragen kann.

Dazu einige wesentliche Aspekte für die Strategieentwicklung

- Definieren wir unsere Social Media Strategie auf der Basis der aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen, verzichten wir möglicher Weise auf wesentliche Vorteile, die Social Media dem Unternehmen ansonsten bieten würde. Die Unternehmensführung wäre bei der Kenntnis dieser Vorteile möglicherweise gern bereit die entsprechenden Ressourcen für deren Nutzung bereit zu stellen.
- Definieren wir eine Social Media Strategie, die deutlich höhere Ressourcen erfordert, als wir sie im Augenblick zur Verfügung haben, laufen wir Gefahr, das diese Strategie nicht akzeptiert wird falls der Nutzen aus dieser Strategie nicht überzeugend genug ist um diese Investition zu rechtfertigen.

Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen

Definition des Strategiebestandteils Annahmen und Voraussetzungen

Der Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen des potenzialbasierten Strategiemodells in Social Media enthält die Voraussetzungen, Annahmen und Einschätzungen die dem Strategieprozesses und der daraus entstandenen Strategie zugrunde liegen.

Der Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen dient der Zusammenfassung aller Annahmen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Funktionsweise der Social Media Strategie. Er erfordert lediglich für die Überwachung der Annahmen und Voraussetzungen Ressourcen. Weitere Wechselbeziehungen mit anderen Strategiebestandteilen - über die Funktion als Zusammenfassung - sind nicht gegeben. Der Strategiebestandteil hat neben der Funktion der Übersicht und der Überwachung der Annahmen und Voraussetzungen im Tagesgeschäft keine weiteren Ziele.

Aufgabe und Sinn des Strategiebestandteils

Alle Strategieentwürfe und auch finale Strategien beruhen auf Annahmen und Voraussetzungen. Aufgabe des Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen ist es diese deutlich sichtbar zu machen und zu einem Überblick zusammen zu führen. Einmal damit sie und ihre Bedeutung für den Strategieerfolg sichtbar und bewußt werden. Darüber hinaus um die Annahmen und Voraussetzungen einer Strategie und ihres Erfolgs an einem Punkt zusammen zu fassen um sie einfacher – und möglichst regelmäßig – überprüfen zu können.

Quellen

Annahmen und Voraussetzungen finden wir in den Inhalten unserer Strategieentwürfe und hier insbesondere der Kernstrategiebestandteile. Wir fragen uns bei jedem Inhalt auf welchen Annahmen und Voraussetzungen dieser einzelne Inhalt – und sein Erfolg – beruhen und halten diese Annahmen und Inhalte sowohl im jeweiligen Strategiebestandteil selbst als auch im Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen fest.

Nutzen und Bedeutung des Strategiebestandteils Annahmen und Voraussetzungen

Der **Nutzen des Strategiebestandteils** liegt in der Zusammenfassung aller Annahmen und Voraussetzungen einer Social Media Strategie an einer Stelle. Wir sehen also auf einen Blick, was alles gegeben sein muss, das die Strategie erfolgreich sein kann.

Damit fällt es leichter die Annahmen und Voraussetzungen im Tagesgeschäft im Blick zu behalten und Veränderungen und deren Auswirkungen auf diese Annahmen und Voraussetzungen zu erkennen. Wir erkennen die Auswirkungen von Veränderungen schneller und können damit auch schneller reagieren.

Darin liegt auch die eigentliche **Bedeutung des Strategiebestandteils Annahmen und Voraussetzungen**. Verstehen Sie diesen Strategiebestandteil nicht nur als praktische Übersicht sondern vor allem als eine **Vorwarnzentrale**, ein **Instrumentenpanel das die Reise zum Erfolg** der Strategie sichert.

Strategischer Nutzen des Strategiebestandteils

Strategie funktioniert leider nicht auf Autopilot. Die strategische Bedeutung des Strategiebestandteils besteht also darin, die Annahmen und Voraussetzungen für den Erfolg der Strategie zusammengefasst im Blick zu haben und damit Veränderungen in den Annahmen und Voraussetzung für den Erfolg / die Wirkung der Strategie einfacher erkennen und frühzeitig reagieren zu können. Wann immer wir eine Abweichung der Realität jenseits der Annahmen und Voraussetzungen erkennen, nähern oder befinden wir uns in einer Gefahrensituation für den Erfolg der Strategie und müssen umgehend entscheiden wie wir zu reagieren haben. Je früher wir erkennen, das sich grundsätzliche Annahmen und Voraussetzungen, auf die unsere Strategie aufgebaut ist, verändern oder nicht mehr existieren, desto früher können wir unsere Strategie anpassen oder eine neue Strategie entwickeln.

Strategiedefinition

Was dieses Kapitel enthält

Dieses Kapitel beinhaltet die Grundlagen der Strategiedefinition im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm. Die praktische Anwendung ist in diesem Dokument nicht enthalten und wird in den jeweiligen Strategiekursen vermittelt.

Der praktische Nutzen

Die Definition möglicher Social Media Strategien in einer pragmatischen Methode, die dennoch die nötigen Bestandteile enthält erlaubt eine Strategieentwicklung, die dem Anspruch an Strategie Stand hält.

Die Methode sichert die strukturelle Qualität der Strategie und die Kompatibilität der Inhalte bis auf die Maßnahmenebene.

Ihr Wettbewerbsvorteil Strategiekompetenz

Die Fähigkeit Social Media Strategien zu definieren, die den individuellen Anforderungen von Geschäftsmodellen entsprechend und der Wettbewerbssituation in Social Media nachvollziehbar Stand halten ist Ausnahme und Alleinstellungsmerkmal.

Einstieg, Einordnung und Rahmenbedingungen

Hinweise zur Nutzung des Kapitels

Das Kapitel Strategiedefinition ist das **Kernstück des Strategieentwicklung** und damit auch die Kernkompetenz die Sie sich als Social Media Strategist erarbeiten. Damit Sie eine belastbare Kompetenz in diesem Thema erlangen ist ratsam daß Sie

- **mehrere komplette Strategieverversionen** für Ihr Unternehmen erarbeiten. Es ist eher die Ausnahme, wenn nur eine mögliche Strategie in Social Media möglich ist. Strategieverversionen werden nicht wahrgenommen oder geprüft, weil wir uns früh auf eine mögliche Vorgehensweise fokussieren. Denken sie daran das die erste Lösung / Vorgehensweise nicht zwangsläufig die beste Lösung ist.
- **Erfahrung sammeln. Strategiekompetenz** besteht in der Fähigkeit für alle Situationen sinnvolle Strategien entwickeln und bewerten zu können. Bei Strategiekompetenz geht es weniger um Routine als um Erfahrung, also weniger darum das Gleiche immer besser zu wiederholen als in unterschiedlichen Situationen die besten Wege und Lösungen zu erkennen und zu beschreiten. Üben Sie mit realen Beispielen um sich auf verschiedenste Situationen vorzubereiten. Mit einer ersten kompletten Strategie haben Sie die Eintrittskarte für das Spielfeld Strategie.

Die Kompetenz als Social Media Strategist besteht nicht zuletzt darin alle sinnvollen Strategien zu erkennen und definieren zu können.

Einstimmung auf das Thema Strategie

Strategie ist der Ansatz mit dem wir die Realität gestalten wollen. Womit wir umgehen müssen, wenn wir über diesen Ansatz entschieden haben ist das was tatsächlich passiert. Mit anderen Worten, Strategien sind nicht unveränderlich in Stein gehauen sondern der Rahmen für das Handeln in der Realität. Strategie bestimmt die Richtung. Die praktische Umsetzung bestimmt wie gut und weit wir in diese Richtung vorankommen. Strategie muss deshalb so flexibel gestaltet und gehandhabt werden das sie an die Entwicklung angepasst werden kann ohne das Ziel dabei aufzugeben. Müßen wir unsere ursprünglichen Strategieziele aufgeben, haben wir in der Strategieentwicklung einen Fehler gemacht, in dem wir beispielsweise Faktoren und Kräfte (wie z. B. Wettbewerbsreaktionen, Userverhalten, Wirkung unserer Maßnahmen etc.) falsch eingeschätzt haben.

Das nachfolgende Zitat beschreibt das nicht die Pläne entscheidend sind sondern die Fähigkeit Pläne wie Strategien schnell an geänderte Situationen anzupassen.

Plans are nothing; planning is everything. Dwight D. Eisenhower

Diese Erkenntnis ist für Social Media besonders relevant. Wir befinden uns in einem sehr dynamischen Umfeld. Das bedeutet, das wir unsere Strategie auch entsprechend dynamisch gestalten und anpassen müssen. Strategie in Social Media ist kein Prozess, der alle paar Jahre stattfindet sondern eine permanent und aktiv wahrzunehmende Aufgabe.

Position der Social Media Strategie in den Unternehmensstrategien

Die Social Media Strategie ist Teil der Unternehmensstrategien. Sie dient der Businessstrategie des Unternehmens. D. h. unsere Social Media Strategie muss die Business - Strategie des Unternehmens unterstützen.

- Um dies zu tun sollten wir zumindest das Geschäftsmodell des Unternehmens kennen und beachten. Das Geschäftsmodell zeigt was das Unternehmen aktuell unternimmt um erfolgreich zu sein.
- Darüber hinaus sollten wir die Unternehmensziele für die Entwicklung des Business kennen und berücksichtigen. Diese Ziele definieren in welche Richtung sich das Business des Unternehmens entwickeln soll - insbesondere was die Märkte und Leistungen des Unternehmens betrifft. Wir sollten also bei der Entwicklung von Social Media Strategien künftige Schwerpunkte des Unternehmens mit berücksichtigen.

Aufgabe der Social Media Strategie

Media Strategien stehen nicht für sich allein losgelöst im freien Raum, Social Media dient dem Unternehmenserfolg.

Der Erfolg eines Unternehmens basiert auf seinem Geschäftsmodell. Damit unsere Social Media Strategie und die Nutzung von Social Media bestmöglich den Unternehmenserfolg unterstützt, sollte unsere Social Media Strategie das Geschäftsmodell bestmöglich unterstützen.

Die Kenntnis des eigenen Geschäftsmodell und die Fähigkeit dieses Geschäftsmodell mit dem Leistungspotenzial von Social Media umfassend zu unterstützen ist damit eine Voraussetzung um den Unternehmenserfolg durch Social Media bestmöglich unterstützen zu können.

Besser oder einzigartig - strategische Unternehmensentscheidung und Social Media Strategie

Ausgangssituation

Strategieentwicklung findet im Unternehmen - bewusst oder unbewusst - unter einer bestimmten Ausrichtung statt. Diese Ausrichtungen haben nicht nur einen weitgehenden Einfluss auf das Ergebnis Strategie sondern auch auf die künftige Situation des Unternehmens. Es handelt sich hier um eine primäre Orientierung dafür, wie wir uns im Wettbewerb verhalten. Nachfolgende Entscheidung beschreibt diese grundlegende Richtungsentscheidung.

Wollen wir besser sein oder einzigartig?

Besser sein zu wollen, bringt uns in einen permanenten Wettbewerb - ein permanentes Rennen in dem wir enorme Ressourcen für einen mehr oder weniger kurzfristigen Erfolg benötigen. Wir sind einer von mehreren oder vielen und müssen uns permanent anstrengen in diesem Wettbewerb vorne zu sein und zu bleiben. Die Kriterien nach denen das „besser sein“ definiert wird, können wir nur eingeschränkt beeinflussen.

Einzigartig sein zu wollen, grenzt uns von anderen mit ähnlichen Leistungen ab. Wir sind nicht direkt vergleichbar. Das reduziert unseren Wettbewerbsdruck und erhöht unseren Spielraum im Markt. Allerdings ist die Voraussetzung dieses Strategieansatzes das wir uns für diese Einzigartigkeit ein ausreichendes Potenzial im Markt sichern können und es uns möglich ist, in unseren Leistungen dauerhaft abzusetzen.

Bedeutung für die Social Media Strategie und die Strategieentwicklung

- Ist die Businessstrategie auf **besser** ausgerichtet, muss unsere Strategie diesen Ansatz unterstützen. D. h. wir müssen Social Media nutzen um im Vergleichswettbewerb Vorteile zu generieren.
- Ist die Businessstrategie auf **einzigartig** ausgerichtet, müssen wir Social Media nutzen um diese Einzigartigkeit zu unterstützen und zu sichern.

Der größtmögliche Fehler

Der größte Fehler den Sie in der Strategieentwicklung machen können ist ein ganz grundsätzlicher, struktureller Fehler. **Es ist das falsche Verständnis von Strategie.**

- **Strategie ist kein Plan der wir strikt von A bis Z verfolgen müssen.** Diese Vorgehensweise führt relativ sicher in die Katastrophe.
- **Strategie ist eine Richtung auf ein Ziel, auf das wir uns mit einem flexiblen Werkzeugkasten hin bewegen.** Das bedeutet das wir möglichst frühzeitig erkennen müssen wann unsere Strategie aktualisiert und angepasst werden muss und auch was wir tun um das Ziel weiterhin anzusteuern Und last but not least, wann unsere Strategie ersetzt werden muss.

Verstehen Sie eine Strategie also nicht als ein sicheres Gebäude das auf einem festen Fundament steht, sondern als Methode ein Schiff durch wütende Stürme, um tückische Klippen und verborgene Riffe und gegen unerwartete Widrigkeiten ins Ziel steuern. Rechtzeitige Kurswechsel mögen das Ego stören, sichern aber das Überleben. Den eigentlichen Kurs bei allen Wechseln weiter zu verfolgen führt zum Erfolg. Zu erkennen wenn dieser Kurs nicht mehr einzuhalten ist, sichert ebenfalls das Überleben.

Die folgenden Empfehlungen helfen Ihnen dabei Strategie zu verstehen und anzuwenden.

- **Für den Erfolg der Strategie ist deren schnelle Anpassung so entscheidend wie deren sorgfältige Ausarbeitung.** Während wir eine Strategie erarbeiten wir auch die Fähigkeiten auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Das ist für den Erfolg einer Strategie gelegentlich wichtiger als deren ursprüngliche Qualität. Deshalb denken Sie in der Entwicklung von Strategien immer in Alternativen. Jeder Schachspieler lernt Züge voraus zu denken um schnell zu verstehen welche Konsequenzen sich aus einem Zug (des Gegners) ergeben.
- **Eine Strategie ist nie wirklich final.** Sie wird ausgearbeitet, verabschiedet, angewandt, angepasst und mit etwas Glück auch erfolgreich beendet.
- **Wenn eine Strategie verabschiedet wird, beginnt ihre Zerstörung.** Durch problematische Umsetzung, durch Aktionen des Wettbewerbs oder andere Formen der Realität. Ihre Aufgabe ist es das verhindern und die Strategie trotzdem – mit oder durch Anpassungen – zum Erfolg zu führen.
- **Strategie ist nie fertig.** Selbst wenn eine Strategie mit Können und Glück erfolgreich zu Ende geführt wird, führt dies lediglich in eine neue Situation mit neuen Anforderungen und dem Bedarf an neuen Strategien. Es ändern sich nur die Strategien. Das Spiel bleibt.
- **Geben Sie Strategien nie aus der Hand.** Überlassen Sie deren Umsetzung anderen, überlassen Sie sie einem sehr ungewissen Schicksal. Sichern Sie also auch deren Umsetzung.
- **Strategie wird bestenfalls so gut umgesetzt wie sie verstanden wird.** Wer immer an der Umsetzung einer Strategie beteiligt ist, sollte wissen warum er was tut und in der Lage sein so zu handeln, des es der Strategie entspricht.

Die beste Strategie

Die bestmögliche Strategie gibt Ihnen die Sicherheit auf alle vorhersehbaren Widrigkeiten angemessen und schnell reagieren zu können, ohne ihr Ziel aufgeben zu müssen.

D. h. die Qualität der Strategie definiert sich nicht nur darüber mit welcher Sicherheit und mit welchem Aufwand ein Ziel erreicht wird, sondern auch darüber wie gut und schnell damit auf vorhersehbare Probleme und auf mögliche Widrigkeiten reagiert werden kann.

Bei einer Strategie in dieser Qualität wissen Sie, wenn dies oder jenes passiert oder sich abzeichnet, reagieren können sie auf diese oder jene Weise darauf reagieren. Sie können alles das passieren kann und auch passieren wird, schnell einordnen und die dafür passende Reaktion erkennen.

Das potenzialbasierte Strategiemodell pbsm hat in seinem Werkzeugkasten den **Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen**. Darin beschreiben wir, welche Annahmen und Voraussetzungen zutreffen oder gegeben sein müssen, damit der Inhalt des Strategiebestandteils zum Erfolg der Strategie beitragen kann. Das ist bildlich beschrieben die Flugbahn in der sie bleiben müssen damit der Flug erfolgreich und ohne Crash am gewünschten Ziel ankommt. Wann immer davon abgewichen wird, befinden wir uns in einer Gefahrensituation die Handeln erfordert. In einer guten Strategie - mit dem entsprechenden Werkzeugkasten - erkennen wir nicht nur rechtzeitig die Gefahrensituation sondern kennen auch die entsprechenden Handlungsoptionen.

Überblick

Übersicht über die Begriffe der Strategiedefinition

Nachfolgend die einzelnen Begriffe für die Strategiedefinition und ihre Bedeutung

Begriff	Bedeutung
<u>Strategiehierarchien</u>	Reihenfolge und Bedeutung von Strategien.
<u>Strategiekriterien</u>	Wir können Strategien an Hand verschiedener Kriterien ableiten. Das können beispielsweise die Chancen im Wettbewerb sein, die Bedeutung der jeweiligen UnternehmensNutzen und ganz sicher die Unternehmensressourcen.
<u>Strategieprioritäten</u>	Welche Priorität wir den einzelnen Strategiekriterien geben, hat großen Einfluss auf die Ausrichtung unserer Strategie.
<u>Strategieziele und Social Media Ziele</u>	Die Ableitung von Social Media Strategiezielen und die Ableitung der Social Media Ziele von den Zielen der Strategie.
<u>Strategieversionen</u>	Die Entwicklung von Strategieversionen um strategische Alternativen und deren Auswirkungen zu prüfen.
<u>Social Media Ziele</u>	Die Ableitung von Social Media Zielen einer Strategie
<u>Inhalte Strategiebestandteile</u>	Die Strategiebestandteile einer Strategie, die Social Media Ziele der Strategiebestandteile und die Inhalte mit denen wir die Social Media Ziele der Strategiebestandteile realisieren.
<u>Problematische Ausgangssituationen</u>	Beispiele für problematische strategische Ausgangssituationen und Lösungsansätze.
<u>Game Changer Social Media</u>	das strukturelle Veränderungspotenzial von Social Media für Unternehmen und seine Geschäftsmodelle und für Branchen in der Strategiedefinition berücksichtigen.
<u>Wettbewerb und Wettbewerbsreaktionen</u>	Der Wettbewerb und die Wettbewerbssituation sowie die Reaktion des Wettbewerbs als gestaltende Elemente in der Strategiedefinition verstehen und nutzen.
<u>Customer Journey</u>	Die Customer Journey als Orientierung für die Entwicklung einer Social Media Strategie verstehen und nutzen.
<u>Optionen</u>	Die Optionen in der Strategieentwicklung erkennen und berücksichtigen.

Strategiehierarchien

In Unternehmen und Organisationen finden wir eine ganze Reihe unterschiedlichster Strategien, die aber alle einem gemeinsamen Ziel – dem Erfolg des Unternehmens – dienen sollten. Die einzelnen Strategien ergeben sich aus ihrer jeweiligen Aufgabe und deren Stellung in der Hierarchie der Strategien.

Wir unterscheiden 3 Strategieebenen

- **Corporate Strategy:** damit definieren wir vereinfacht gesagt in welcher Branche oder Industrie das Unternehmen aktiv ist.
- **Business Strategy:** damit definieren wir vereinfacht gesagt das Geschäftsmodell mit dem das Unternehmen erfolgreich ist oder sein will.
- **Functional Strategy:** damit beschreiben wir die Strategien, die wir in den jeweiligen Funktionsbereichen (wie z. B. Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Produktmanagement, etc. etc.) verfolgen.

Social Media Strategie in der Strategiehierarchie

Dieser Logik nach gehört die Social Media Strategie in die Ebene der Functional Strategies. Eine Besonderheit ergibt sich aus der Wirkung von Social Media für und auf Geschäftsmodelle. Social Media kann Geschäftsmodelle verändern, zerstören oder ermöglichen, wirkt sich also auch auf die Ebene der Business Strategy aus. Was in den Unternehmen nicht immer erkannt geschweige denn berücksichtigt wird. Wenn wir social Media Strategien lediglich aus der Perspektive einer Functional Strategy entwickeln, ignorieren wir ein wesentliches und nicht ganz unproblematisches Leistungspotenzial – das Veränderungspotenzial von Social Media auf und für Geschäftsmodelle. Je ausgeprägter dieses Potenzial für ein spezifisches Geschäftsmodell ist, desto höher das Risiko das aus dieser Vernachlässigung entsteht.

Hinweis: Sofern kompetent dargelegt werden kann, wie sich Social Media – positiv wie negativ – auf ein bestehendes Geschäftsmodell auswirkt und wie damit konstruktiv umgegangen werden kann, sollte sich die Einschätzung der Bedeutung von Social Media mit den entsprechenden Auswirkungen für diesen Funktionsbereich positiver entwickeln.

Strategiekriterien

Wir entwickeln Strategien mehr oder weniger bewusst immer anhand von Kriterien, weil wir etwas brauchen, an dem wir uns in der Entwicklung bei den verschiedenen Dimensionen und Alternativen orientieren können.

Nachfolgend die Strategiekriterien, die Sie meiner Einschätzung nach berücksichtigen sollten. Berücksichtigen heisst nicht zwingend befolgen, sondern bedenken und sich dann bewußt entscheiden bestimmte Kriterien zu nutzen und andere als weniger wichtig weniger zu berücksichtigen.

Kriterium	Erklärung
Unternehmensressourcen	<p>Erklärung: Wir benötigen Ressourcen um Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Unternehmensressourcen sind der Rahmen innerhalb dessen wir eine Social Media Strategie entwickeln können. Sind die Ressourcen einer Strategie grundsätzlich leistbar aber derzeit nicht für Social Media Strategie verfügbar ist das eine Frage der Priorität der Ressourcen und damit eine Entscheidung des Unternehmensmanagements. Sind die für eine Strategie benötigten Ressourcen für das Unternehmen nicht leistbar, ist diese Strategie nicht hilfreich.</p> <p>Entscheidung: Wir müssen unsere tatsächliche verfügbaren / benötigten Ressourcen für die jeweilige Strategie definieren.</p>
UnternehmensNutzen	<p>Erklärung: Wir kennen im Vorfeld der Strategiedefinition den möglichen Nutzen von Social Media für das Geschäftsmodell (UnternehmensNutzen).</p> <p>Entscheidung: In der Strategiedefinition selbst entscheiden wir welchen Nutzen wir realisieren können und wollen. D. h. wir müssen uns wahrscheinlich für und gegen mögliche UnternehmensNutzen aus Social Media entscheiden.</p>
Social Media Affinität	<p>Erklärung: Nicht alle Themen eines Geschäftsmodells sind gleichermaßen social media affin. Geringe Social Media Affinität steht für eine geringere Wirkung in diesem Thema über Social Media.</p> <p>Entscheidung: Bei der Auswahl von Themen und Unternehmensnutzen einer Strategie orientieren / entscheiden wir uns auch an der Social Media Affinität der Themen und ihrer Unternehmensnutzen.</p>
Prioritäten aus dem Geschäftsmodell	<p>Erklärung: Nicht alle Themen eines Geschäftsmodell haben zwangsläufig für den Erfolg des Geschäftsmodells die gleiche Bedeutung. Über die Priorität der Themen definieren wir diese Bedeutung.</p> <p>Entscheidung: In der Strategiedefinition entscheiden wir auch anhand der Priorität der Themen für den Erfolg des Geschäftsmodells darüber welche Themen unsere Strategie abdecken soll.</p>
Social Media Nutzungsformate	<p>Erklärung: Nicht alle Social Media Nutzungsformate sind gleichermaßen leistungsfähig und erfordern zugleich unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen und stellen unterschiedliche Anforderungen an Social Media Kanäle.</p> <p>Entscheidung: wir legen die Social Media Nutzungsformate fest, die wir in unserer Strategie / unseren Strategieverversionen einsetzen wollen.</p>
Social Media Wirkungsformate	<p>Erklärung: die Art und der Inhalt der Wirkungsformate (UserNutzen, Motivation, Partizipation)</p> <p>Entscheidung: welche Wirkungsformate wir mit welchen Inhalten einsetzen.</p>

<p>Wettbewerbschancen</p>	<p>Erklärung: In jedem Thema / Themenbereich mit seinem Unternehmensnutzen stehen wir in Social Media im Wettbewerb (Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerber). Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Inhalte einer Strategie um im jeweiligen Thema erfolgreich sein zu können und unterschiedliche Chancen was die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Inhalte betrifft. Entscheidung: In der Strategiedefinition berücksichtigen wir diese Chancen bei der Bewertung von Themen / UnternehmensNutzen für die Strategieversion.</p>
<p>Wettbewerbsposition</p>	<p>Erklärung: Wettbewerbspositionen sind im pbsm Themen in denen wir in den Wettbewerb mit anderen (Leistungs- und Aufmerksamkeits-) Wettbewerbern treten. Wettbewerbspositionen sind damit für uns wichtig genug um sie als Feld unserer Strategie zu sehen. Sie stellen damit aus ihrer Wettbewerbssituation Anforderungen an die Inhalte der Strategie. Entscheidung: in welcher Social Media Handlungsoption wir in den Wettbewerb treten und in welchen nicht.</p>
<p>Kompatibilität Inhalt</p>	<p>Erklärung: Die Inhalte einer Strategie sollten untereinander kompatibel sein und sich im besten Fall aktiv unterstützen. Die inhaltliche Kompatibilität der Inhalte (beispielsweise der Themen, UserNutzen, Social Media Kanäle etc.) berücksichtigen und schaffen wir bei der Definition einer Strategieversion.</p>
<p>Komplexität Strategie</p>	<p>Erklärung: Je komplexer eine Strategie desto anspruchsvoller ihre Umsetzung. Eine einfache klare Strategie hat höhere Wettbewerbschancen wie eine komplexe und vielschichtige. Je komplexer desto höher die Chance auf Problemen in der Umsetzung. In der Stratgiedefinition achten wir deshalb darauf einfache, möglichst wenig komplexe Strategien zu entwickeln um Fehlerrisiken und Umsetzungsprobleme zu minimieren.</p>

Strategieprioritäten

Über die Strategieprioritäten legen wir fest welche der möglichen Kriterien für die Ableitung einer Social Media Strategie für eine einzelnen Strategie / Strategieversionen wir setzen. Unterschiedliche Strategieprioritäten sind eine Grundlage für die Entwicklung verschiedener Strategieversionen.

Nachfolgend Beispiele für Prioritäten in der Strategiedefinition.

Strategieprioritäten		
Kriterium	Prioritäten (Beispiele)	Erklärungen (Beispiele)
Unternehmensressourcen	Priorität auf Unternehmensressourcen.	Strategien orientieren sich am vorgegebenen Ressourcenrahmen, beispielsweise dem bestehenden Rahmen oder einem definierten Budget.
UnternehmensNutzen	Priorität liegt auf der maximalen Realisierung möglicher UnternehmensNutzen	Der mögliche Nutzen von Social Media soll maximal realisiert werden oder die Strategie sollte darauf ausgelegt werden einen möglichst großen Anteil am erreichbaren UnternehmensNutzen zu erschließen.
Social Media Affinität	Priorität auf Social Media affinen Themen und UnternehmensNutzen	Eine Strategie fokussiert sich auf Themen / Wettbewerbspositionen die eine hohe Social Media Affinität aufweisen.
Prioritäten aus dem Geschäftsmodell	Individuelle Prioritäten aus bestimmten Teilen des Geschäftsmodells wie z. B. Kundenbeziehungen, Wertangebote oder Kanäle des Geschäftsmodells	Die Social Media Strategie wird primär in den Dienst eines speziellen Teils des Geschäftsmodells gestellt in dem sie beispielsweise auf die Förderung der Kundenbeziehungen oder der Unterstützung der Kanäle des Geschäftsmodells fokussiert wird.
Social Media Nutzungsformate	Priorität für bestimmte Social Media Nutzungsformate.	Eine Strategie wird für ein bestimmtes Social Media Nutzungsformat aufgrund von dessen Leistungsfähigkeit oder dessen Anforderungen entwickelt. Die Fokussierung auf Leistungsfähigkeit spricht für eine Orientierung an Social Media Erfordernissen, die Orientierung an Anforderungen des Nutzungsformat für die Orientierung an den Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens.
Social Media Wirkungsformate	Priorität für UserNutzen, Formen der Partizipation oder Motivation	Hier kann die Strategie / Strategieversionen auf bestimmte Sets von Wirkungsformaten oder auf einzelne Inhalte von Wirkungsformaten fokussiert werden um beispielsweise besonders schlanke, wenig komplexe oder wettbewerbsfähige Sets von Wirkungsformaten einzusetzen.
Wettbewerbschancen	Priorität auf Wettbewerbsposition mit hoher Wettbewerbschance	Die Fokussierung von Strategien auf sehr wahrscheinliche Erfolge und die Ausklammerung riskanter Wettbewerbssituationen.
Wettbewerbsposition	Priorität auf besonders wichtige Wettbewerbspositionen	Die Fokussierung auf bestimmte Wettbewerbspositionen aufgrund von deren Bedeutung für das Geschäftsmodell - auch unabhängig von Wettbewerbssituation / -chancen.
Kompatibilität Inhalt	Fokussierung auf Stategien mit hoher inhaltlicher Kompatibilität	Strategien die inhaltlich eine hohe Konsistenz und Dynamik leisten, weil sich die Strategiebestandteile in ihrer Wirkung gegenseitig unterstützen und verstärken.
Komplexität Strategie	Prorität für nichtkomplexe Strategien	Strategien, bei denen Einfachheit und geringe Komplexität Priorität vor anderen Kriterien hat.

Strategieversionen

Strategiealternativen oder Strategieversionen sind mögliche Strategien mit bestimmten individuellen Schwerpunkten. Wir entwickeln Strategiealternativen um unterschiedliche Handlungsoptionen / mögliche Strategien zu überprüfen. In aller Regel sind in der individuellen Ausgangssituation eines Unternehmens aufgrund seiner Handlungsoptionen in Social Media unterschiedliche sinnvolle Vorgehensweisen möglich. Welche dieser Strategiealternativen die besseren Ergebnisse verspricht ist nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. In diesem Fall empfiehlt es sich die vielversprechenden Strategiealternativen auszuarbeiten um deren Stärken und Schwächen deutlich zu machen.

Strategieversionen bieten sich für eine ganze Reihe von Situationen an. Nachfolgend einige Beispiele dafür

- **Nutzungsformate:** haben wir die Möglichkeit verschiedene Nutzungsformate realisieren zu können, erkennen wir anhand von Strategieversionen mit den unterschiedlichen Nutzungsformaten die unterschiedliche Wettbewerbsqualität der Strategie und ihren geschätzten Ressourcenbedarf.
- **Wirkungsformate:** sind verschiedene Inhalte bei den Wirkungsformaten oder verschiedene Kombinationen von Wirkungsformaten für eine Strategie Erfolg versprechend, erkennen wir an Hand entsprechender Strategieversionen deren unterschiedliche Qualität und Ressourcenbedarf.
- **UnternehmensNutzen:** können wir beispielsweise verschiedene UnternehmensNutzen realisieren zeigen entsprechende Strategieversionen beispielsweise die unterschiedliche thematische Breite oder die unterschiedliche Komplexität der einzelnen Strategien auf. ,
- **Themen:** gibt es unterschiedliche Prioritäten für Themen können Strategieversionen für die jeweiligen Prioritäten deren Konsequenzen und Auswirkungen deutlich machen.
- **Socia Media Kanäle:** über Strategieversionen halten wir die Auswirkungen und Konsequenzen aus dem Einsatz unterschiedlicher Social Media Kanal Sets auf eine Social Media Strategie fest.
- **Ressourcen:** Social Media Strategieversionen können auch hilfreich sein um die Auswirkungen / Konsequenzen verschiedener Ressourcensituationen auf den möglichen Unternehmensnutzen aus Social Media oder die Wettbewerbsfähigkeit in Social Media aufzuzeigen.
- **Strategieprioritäten:** unterschiedliche Strategieprioritäten können zu Strategieversionen führen. Beispielsweise in dem wir Social Media Strategien mit einem breiteren oder komplexeren Ansatz (z. B. über Themen, UnternehmensNutzen, UserNutzen) oder einer Priorität auf eine fokussierte Strategie entwickeln.

Strategieversionen sind also Strategien mit denen wir sinnvolle alternative Vorgehensweisen prüfen und die bestmöglichen Alternativen zu finden. Strategieversionen können in wenigen Punkten von einer Ausgangsstrategie abweichen oder auch völlig andere Vorgehensweisen beinhalten.

Allgemeine Rahmenbedingungen von Social Media Strategien

Nur wenn wir die Rahmenbedingungen von Social Media verstehen, können wir Erfolg versprechende Strategien in diesem Umfeld entwickeln.

- Wir haben es in Social Media mit direkten Leistungswettbewerbern, mit Aufmerksamkeitswettbewerbern und mit Social Media Plattformen zu tun.
- Social Media selbst ist ein Gamechanger. D. h. Social Media verändert grundsätzliche Strukturen und Regeln. Dies betrifft einzelne Geschäftsmodelle wie ganze Branchen.
- Die Social Media Plattformen können das gleiche für sich beanspruchen. Im Vorfeld der Strategieentwicklung sollten wir uns der besonderen Rolle der Social Media Plattformen bewusst werden.

Stimmen wir uns in die Strategiedefinition in Social Media ein in dem wir uns an die seine Qualität als Gamechanger und die Veränderungspotenziale von Social Media erinnern.

Primat der Unternehmensstrategie

Eine Social Media Strategie dient keinem Selbstzweck sondern dem Unternehmenserfolg. Das ist selbstverständlich und erklärt warum die Social Media Strategie unter der Unternehmensstrategie steht.

Veränderungspotenzial von Social Media

Grundsatz: Die Unternehmensstrategie gibt Ziele vor, die Social Media Strategie unterstützt diese Ziele durch die Möglichkeiten von Social Media.

Dieser Grundsatz wird teilweise durch das Veränderungspotenzial von Social Media durchbrochen. Social Media ist auch für Potenziale und Geschäftsmodell ein Gamechanger. Dies sollten wir in unserer Strategieentwicklung berücksichtigen. Berücksichtigen wir das Veränderungspotenzial von Social Media auf das bestehende Geschäftsmodell verstoßen wir gegen den Grundsatz das ganze Social Media Potenzial für das Unternehmen zu nutzen. In der Praxis führt das im schlechtesten Fall dazu das wir eine Social Media für ein nicht mehr aktuelles / zukunftsfähiges Geschäftsmodell entwickeln.

Social Media als gestaltender Faktor der Unternehmensstrategie

Zwei Grundsätze um die Rolle von Social Media als gestaltenden Faktor der Unternehmensstrategie besser zu verstehen:

- Social Media stellt die Unternehmensstrategie nicht automatisch auf den Kopf, weil es Unternehmenspotenziale und Geschäftsmodelle nachhaltig beeinflussen oder verändern kann.
- Eine Unternehmensstrategie, die Social Media als gestaltenden Faktor – aufgrund des Leistungspotenzial von Social Media für Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen – nicht ausreichend berücksichtigt ist nicht mehr auf der Höhe der Zeit.

Diese Perspektive auf die Ebene der Unternehmensstrategie zu transportieren ist eine der interessantesten und wichtigsten Aufgaben des Social Media Managements. Für das sich die Mitarbeiter dieses Bereichs besser früher als spät mit der entsprechenden Kompetenz und den dafür erforderlichen Fakten und Argumenten ausstatten. Lernen Sie das Potenzial von Social Media für Geschäftsmodelle zu erkennen, zu kommunizieren und aktiv zu nutzen. Das potenzialbasierte Strategiemodell bietet ihnen den Werkzeugkasten dafür.

Die strategischen Bedeutungen des Veränderungspotenzials von Social Media

Wer Themen inhaltlich besetzen und steuern kann, hat eine im Markt führende (Wettbewerbs-)Position, die über den eigenen Kundenkreis und Marktanteil hinaus geht. Um Themen inhaltlich besetzen zu können, braucht es Reichweite und Inhalte. Beides benötigt eine Plattform auf der sie wirken können. Ohne eine technische Plattform auf der sie existent sind erzielen Reichweite und Inhalte keine Wirkung.

- Die **erste strategische Bedeutung** dieser simplen Erkenntnis: wer die führende Plattform zu den Themen eines Marktes hat, kann einen Markt inhaltlich beeinflussen. Das beinhaltet die Möglichkeit der Meinungsbildung, geht aber im Kern wie wir im folgenden erkennen weit darüber hinaus.
- Die **zweite strategische Bedeutung** dieser Erkenntnis basiert auf dem Potenzial von Social Media Beziehungen unter den Usern zu ermöglichen. Sind **sozial basierte nützliche Beziehungen** zwischen den Usern zu einem Thema auf unserer – führenden – Plattform möglich können wir darüber einen Netzwerkeffekt generieren. Damit erschließen wir – über den Netzwerkeffekt als Social Media Ressource – einen Markt umfassender (für uns), als dies mit eigenen Ressourcen in einem vergleichbaren Zeitraum möglich wäre. Verzichteten wir aber darauf nützliche Beziehungen zwischen Usern zu schaffen wo dies möglich ist, begrenzen wir uns auf reine Informationsdistribution, mit deutlich weniger Userbindung. Verzichteten wir darauf sozial basierte Nutzen zu schaffen, verzichten wir auf den Netzwerkeffekt, der Märkte erschließt und damit unsere Plattform zu der führenden Plattform machen kann.
- Die **dritte strategische Bedeutung** liegt in der grundsätzlichen Neutralität von Themen. Themen interessieren Social Media User nicht weil sie vom Unternehmen A oder B kommuniziert werden, sondern weil sie auf ein Bedürfnis oder ein Interesse der Social Media User stoßen. Wir erreichen also über Themen grundsätzlich eine Gesamtheit die eigene Kunden wie Kunden des Wettbewerbs – und entsprechend gleiches gilt für Interessenten – beinhaltet.
- Die **vierte strategische Bedeutung** liegt in der digitalen Natur von Social Media. Im Kern sagt es uns, das ein Anbieter ausreicht um einen Markt global erschließen zu können. Mit einem Netzwerkeffekt kombiniert, ermöglicht es einem Angebot – wie bei Google, Amazon, facebook und Co. – eine monopolartige Stellung zu erreichen.

Märkte sind Themen

Märkte bestehen doch aus Angebot und Nachfrage, haben wir gelernt. Was zweifellos richtig ist. Wenn aber Angebot und Nachfrage nicht miteinander kommunizieren, entsteht kein Markt. Das worüber Angebot und Nachfrage – als Marktteilnehmer – mit einander kommunizieren sind Themen und Inhalte. Man spricht über Produkte, Leistungen, Bedürfnisse, Probleme, Preise, etc.

Märkte als Potenziale verstehen und vermarkten

Verbinden wir diese strategischen Perspektiven mit einer weiteren trivialen Erkenntnis – das Märkte aus einer Vielzahl von Kunden und damit auch einer Vielzahl von Bedürfnissen bestehen – ergeben sich daraus interessante Perspektiven für bestehende wie neue Geschäftsmodelle. Man muss nicht zwingend nur einen Teil der Bedürfnisse seiner Kunden ansprechen. Man könnte auch mehr tun. Hier treffen wir gern auf die Einwände, das man für diese Vorgehensweise weder die inhaltliche, fachliche, logistische oder sonstige Kompetenz verfügt. Das mag sein. Leider haben sich weder Jack Ma noch Jeff Bezos an diese Bedenken gehalten. Ich finde der proof of principle (im Sinn einer grundsätzlichen Möglichkeit) und auch der proof of concept (im Sinn einer funktionierenden praktischen Anwendung) ist in beiden Fällen wirtschaftlich ganz gut gelungen. Das Amazon auf der Ebene von Social Media noch extrem viel Luft nach oben hat bedauere ich angesichts der Wirkung auf den stationären Handel nicht wirklich.

Komplexität von Social Media Strategien

Komplexität ist sowohl ein Thema für das Social Media Angebot aus der Userperspektive als auch die Social Media Strategie und deren Angebote und Management aus der Betreiberperspektive.

- Aus der **Userperspektive** ist ein komplexes Social Media Angebot für den User weniger einfach zu verstehen und zu nutzen als ein einfacheres. Wenn der User keinen für ihn wichtigen Grund hat, das komplexe Angebot zu nutzen, wird er das einfachere vorziehen. „Make it simple“ ist ein immer noch unterschätzter Erfolgsfaktor, der um so wichtiger ist, je komplexer das Angebot oder der Inhalt tatsächlich ist.
- Aus der **Unternehmensperspektive** ist ein komplexes Social Media Angebot bzw. eine komplexe Social Media Strategie eine deutlich größere Herausforderung mit entsprechend höherem Ressourcenbedarf und größeren Risiken. Je komplexer und vielschichtiger ein Angebot ist, desto mehr kann schief gehen.

Dies spricht für eine möglichst einfache Strategie und ein möglichst einfaches Social Media Angebot. Leider steht diesem Wunsch oft eine nicht ganz dazu passende Realität gegenüber. Um damit umzugehen – das ist eine Aufgabe der Strategieentwicklung – hilft es die Ursachen der Komplexität etwas genauer zu betrachten.

Externe Ursachen der Komplexität – unterschiedliche Märkte, Bedürfnisse und Kunden

Ursachen: Unternehmen verfügen in den meisten Fällen über mehr als eine spezifische Leistung, sind in mehreren Märkten und auch oft für unterschiedliche Bedürfnisse und Kundengruppen aktiv. Eine so heterogene Ausgangssituation mit einer Strategie überzeugend abzudecken entspricht dem Versuch einen Maßanzug zu schaffen, der jedem passt. Wenn wir es trotzdem versuchen, werden wir feststellen, dass dieser Maßanzug niemandem wirklich sitzt und auch niemandem wirklich gefällt. Mit Social Media Angeboten ist das ähnlich. Je intensiver der Wettbewerb, je digitaler der Markt, desto präziser sollte die Leistung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sein. Das gleiche gilt im Prinzip auch für Social Media.

Dieses Problem ist eine strategische Chance – weil sie den Wettbewerb neu gestalten kann – sofern wir dieses Problem konstruktiv nutzen. Die Lösung dafür ist ein **Portfolioansatz** für unsere Social Media Strategie.

Lösung: Strategisches Social Media Portfolio ist eine Lösung, die aus einem Problem einen Wettbewerbsvorteil gestaltet. Wir wissen über unsere Analyse der relevanten Themenbereiche (und damit auch der Märkte, die von diesen Themen gebildet werden) welche Social Media Affinität jeder Themenbereich hat. D. h. wir wissen z. B. welche

- Nutzungsformate,
- UserNutzen,
- Motivationen,
- Partizipationsmöglichkeiten

vorhanden oder möglich sind. Aus dieser Übersicht können wir für unsere Themenbereiche mögliche sinnvolle **Strategieansätze** formen und zwar für einzelne Themenbereiche, für Gruppen von Themenbereichen, für ganze Märkte, für Wachstumsmärkte, die Cashcows usw.

Daraus ergeben sich über die einzelnen Themenbereiche auf die Bedürfnisse der User zugeschnittene Social Media Strategien – als Bündel für einen ganzen Markt oder einen Teilmarkt, marktübergreifend oder nur ein spezifisches Segment eines Marktes abdeckend. Das ist nichts anderes als konsequente Marktorientierung, ohne die wir in Social Media noch mehr scheitern als im klassischen Marketing.

Wenn wir diesen Schritt für alle unsere Themenbereiche gegangen sind, erkennen wir eine Struktur, die uns auch zeigt, welche Anforderungen damit verbunden sind – an Ressourcen und insbesondere auch an Social Media Managementqualität und -quantität.

An diesem Punkt erscheint es verlockend, die strikte Orientierung etwas zu lockern und Bereiche zusammenzufassen oder zu streichen. Das ist als Überlegung legitim, solange wir dabei berücksichtigen, dass wir dabei

- die **Qualität unserer Strategie** beeinflussen und mittelmäßige Strategien in Social Media keine gute Idee sind. Dem User stehen meist passendere Angebote zur Auswahl zur Verfügung.
- auf die **Unterstützung von Märkten** durch Social Media **verzichten**, Märkte also bewußt vernachlässigen. Wenn dies vom Unternehmen bewußt so entschieden ist, sollten Sie damit leben können. Keinesfalls aber sollten sie selbst eine solche Entscheidung treffen.

Der **Wettbewerbsvorteil**, den wir mit einem Social Media Strategieportfolio erschließen, liegt in der präziseren Ausrichtung unserer Strategie und ihrer Angebote auf die Themen und die dahinter stehenden Bedürfnisse gegenüber eine „one size fits all“ oder einer größeren als Unternehmensgegebenheiten orientierten Social Media Strategie des Wettbewerbs.

Konsequenz: Social Media ist ein dynamisches Umfeld und dies allein erfordert die Anpassung unserer Social Media Strategie an die Entwicklung dieses Umfelds. Zugleich sollten wir nicht davon ausgehen, dass unser Wettbewerb nicht ebenfalls – früher oder später – dynamisch agiert. Darüber hinaus existiert ein permanenter Wettbewerb mit den Aufmerksamkeitswettbewerbern und Social Media ist ein praktischer Eingangstor für neue Wettbewerber in unsere Märkte. Das bedeutet, dass wir nicht nur die Wettbewerbssituation ganz allgemein im Auge behalten müssen sondern auch permanent darauf achten sollten, dass unser Portfolio in allen Bestandteilen up to date ist. **Aktives Portfoliomanagement ist aus diesem Grund unverzichtbar.**

Interne Ursachen der Komplexität – fehlende Klarheit, unklare Ziele

Ursache und Problem: Wenn uns nicht ganz klar ist, wo genau der usp unserer Social Media Angebote ist oder wir uns dieses usp's nicht ganz sicher sind, neigen wir schnell dazu ein ganzes Bündel an Möglichkeiten, Leistungen und Funktionen einzusetzen – frei nach der Überlegung, das ein Teil davon schon passen wird.

Das funktioniert in Social Media nur eingeschränkt, weil User wenig Lust haben, sich durch einen overkill an Möglichkeiten zu arbeiten um die für sie relevanten Funktionen zu erkennen und anschließend zu nutzen. Werfen Sie einen Blick auf die erfolgreichen Social Media Angebote, die nach Facebook auf den Markt kamen. Die meisten davon fokussierten sich auf bestimmte Leistungen und versuchten diese einfach, schlank und unkompliziert zu halten. Unklare Nutzenvorstellungen, geringer Focus und ein schwacher Nutzen aus dem Angebot sind typische Ursachen für komplexe Angebote. Viel hilft eben nicht immer viel.

Fehlen klare Vorstellungen für den Nutzen der eigenen Social Media Strategie für User und Unternehmen und / oder des Social Media Leistungspotenzials und der Social Media Landschaft, gleitet eine Strategie schnell in die Schrotschussmethode an. Man muss nur genügend bieten, dann findet sich schon der Erfolg ein. Auch das ist kritisch zu sehen.

Eine zweite, weniger triviale Ursache für eine hohe Komplexität einer Social Media Strategie liegt im Unternehmen und dessen Marktstrukturen. Haben wir es mit einer Vielfalt an unterschiedlichen Märkten und Leistungen zu tun, steigt die Komplexität leicht explosionsartig. Dies kann dazu führen, das man die Social Media Strukturen zu Lasten der Marktnähe vereinfacht oder das man sich in eine one size fits all – Perspektive zu retten versucht. Beides kann ausgesprochen kritisch werden. Strikte Orientierung an Marktstrukturen und UserNutzen sind letztlich Voraussetzungen für einen Erfolg im Markt.

Lösung: Eine klar definierte Social Media Strategie mit klaren Anforderungen und einer konsequenten Einbindung in den Alltag von Social Media – im pbsm über die Strategiebestandteile. Darüber hinaus muss das Social Media Management die Kernaufgabe – Sicherung der Umsetzung und nötigenfalls Anpassung der Social Media Strategie – permanent wahrnehmen. Dazu gehört auch Aktivitäten die nicht der Social Media Strategie entsprechen gegebenenfalls einzustellen oder neu auszurichten.

Kleine Gruppe – große Wirkung

Große Wirkungen lassen sich durch kleine Aktivitäten vieler realisieren, sofern viele User diese kleine Aktivität durchführen. Wir kennen diese Wirkung in Form von Inhalten die „viral gehen“, also von sehr vielen anderen Usern geteilt werden. Verfolgt man virale Inhalte zurück findet sich ein Punkt an dem Inhalte durch das Teilen und damit empfohlen von relativ wenigen Usern (mit hoher persönlicher aktiver Reichweite – zu ihrer enormen Verbreitung ansetzen.

Große Wirkungen lassen sich aber auch die das hohe Engagement von relativ wenigen Usern realisieren. Das bekannteste Beispiel dafür ist Wikipedia. Eine relativ kleine Gruppe von Usern – gemessen an den täglichen Nutzern der Plattform – erstellt einen Social Media Dienst der die Branche der Enzyklopädien durchgeschüttelt hat.

Wenn wir Social Media Strategien entwickeln sollten wir dessen Potenzial auf diesen beiden Ebenen für unser Unternehmen kennen und – sofern vorhanden – auch nutzen können.

Gamechanger Social Media

Es ist kaum möglich verantwortlich Social Media Strategien zu entwickeln ohne die Bedeutung und Wirkung von Social Media als Gamechanger zu verstehen.

Die Wirkung von Social Media als Gamechanger ist nicht mehr ganz neu. Einige Branchen haben diese Auswirkung bereits erfahren. Von den konventionellen Medien über Tourismusbranchen bis hin zu gesellschaftlichen und politischen Institutionen ist sich das Veränderungspotenzial von Social Media deutlich geworden, auch wenn es noch lange nicht überall sein ganzes Potenzial entfaltet hat.

Die Quellen des Veränderungspotenzials von Social Media

Social Media verändert neben der Wirkung von Information und Kommunikation vor allem durch die Vernetzung und das Zusammenwirken von Social Media Usern. Kommt zur Wirkung von Information und Kommunikation die Vernetzung der User und ihr Zusammenwirken hinzu, potenziert sich die Wirkung, die mit Social Media möglich ist. Bildlich beschrieben verhalten sich Vernetzung und Zusammenwirken gegenüber individueller Aktivität wie der Bau des Gartenmäuerchens einzelnen Einzelnen zu einer Großbaustelle im Format einer chinesische Mauer durch eine mehr oder weniger temporäre Gemeinschaft.

Gamechanger Social Media Unternehmen

Die Qualität von Social Media als Gamechanger ist beachtlich. Social Media hat eine potenzielle Wirkung auf Märkte und Geschäftsmodelle, die kein Unternehmen unberücksichtigt lassen sollte. Damit dieses Potenzial wirksam werden kann, muss es angewandt werden. Würde niemand Social Media nutzen, wäre dieses Potenzial irrelevant.

Das **Social Media das wir heute kennen** wurde nicht von den Usern geschaffen sondern von den ersten Unternehmen, die den Usern für sie relevanten Social Media Plattformen zur Verfügung gestellt haben. Natürlich gab es zuvor persönliche und private Blogs und Foren, in denen sich User ausgetauscht haben. Der Durchbruch in der Breite ist die Folge der großen Social Networks, deren Namen wir heute schon beinahe nicht mehr kennen: classmates, sixdegrees, friendster und myspace haben den Boden für die nächste Generation von Plattformen (Facebook und Co) bereitet.

Den **Social Media Unternehmen** gemeinsam ist die Notwendigkeit schnellstens ein Potenzial zu erreichen, das ein Überleben im Wettbewerb ermöglicht. Da Social Media ein Geschäftsmodell aus der digitalen Welt ist, bedeutet dies die Notwendigkeit globaler Marktführerschaft. Der Aufbau und die Sicherung des Potenzials sind Grundlage von Erfolg und Existenz von Social Media Unternehmen. Für beides benötigen sie Aufmerksamkeit und Aktivität. Diese beiden Faktoren sind sehr begrenzt.

Strategischer Hintergrund

- Unternehmen weltweit nutzen globale Social Media Plattformen um Social Media User zu erreichen und errichten "eigene" Präsenzen in den Plattformen dieser Unternehmen. Zugleich stehen diese Unternehmen und globale Social Media Plattformen (und ihre Betreiber) in einem permanenten Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Unternehmen die Ressourcen in den Aufbau von Social Media Präsenzen in den globalen Plattformen investieren, tragen sie dort zu Aufmerksamkeit, Aktivität und Wachstum bei und erhöhen damit die "Unverzichtbarkeit" und die eigene Abhängigkeit von diesen Plattformen als Marktzugang.
- Das **Geschäftsmodell globaler Social Media Plattformen** basiert auf der Schaffung von Reichweite und deren Vermarktung. Letzteres geschieht derzeit fast ausschließlich über Werbung, nicht zuletzt weil dies für die Social Media Plattformen lange Zeit die einzige Möglichkeit der Refinanzierung war. Mit einer mehr oder weniger marktbeherrschenden Position und einer hohen Abhängigkeit von Unternehmen von diesen Plattformen als Marktzugang ist eine Erweiterung der Refinanzierung eher eine Frage der Zeit.

Social Media Unternehmen sind aufgrund ihres Geschäftsmodells und ihrer strategischen Möglichkeiten damit ein zusätzliche Gamechanger.

Strategische Relevanz für unsere Strategiedefinition – das Problem

- **Für unsere Social Media Strategie benötigen wir ebenfalls Aufmerksamkeit und Aktivität.** Damit befinden wir uns in einer Wettbewerbssituation sobald wir diese Aufmerksamkeit und Aktivität nicht innerhalb der Plattformen dieser Social Media Unternehmen generieren. Agieren wir innerhalb der Social Media Plattformen begeben wir uns in ein Abhängigkeitsverhältnis.
- **Bestehen Möglichkeiten Potenziale zu generieren ist dies eine Chance für Social Media Unternehmen.** Einmal für die bestehenden Social Media Unternehmen um ihre Potenziale zu erweitern und zu sichern, zugleich auch für neue Social Media Unternehmen, wenn sich damit eine Nische erschließen und gesichert werden kann, auch wenn diese Nische möglicher Weise nur temporär behauptet werden kann. Dies bedeutet für unsere Strategieentwicklung das Potenziale die wir aus unternehmensinternen Gründen ausschließen nicht nur von Wettbewerbern unserer Branche genutzt werden können, sondern von allem das sie gegebenenfalls für Social Media Unternehmen interessant werden. Damit könnten sich Social Media Unternehmen zwischen uns und diesen Potenzialen positionieren. Wir sollten also bei allen Potenzialen, die durch Social Media erschlossen werden können, auch dieses Risiko bedenken.

Fazit: Ungenutzte Chancen sind in Social Media nicht nur offene Türen für die bekannten Wettbewerber sondern auch offene Türen für Social Media Unternehmen. Wenn Unternehmen einer Branche ihre Potenziale in Social Media nicht konsequent und umfassend nutzen, genügt ein Social Media Unternehmen um sich diese Potenziale zu sichern. Das Spiel von ungleichem Wettbewerb der User oder Abhängigkeit setzt sich so weiter fort. (Ungleicher Wettbewerb: Media Unternehmen können die Ressourcen von Social Media aus der Aktivität der User effektiver zum eigenen Vorteil nutzen).

Für die oben beschriebene Situation aber auch für alle anderen Situationen in Social Media empfehlenswert ist die Bereitschaft von Unternehmen die Social Media nutzen wollen, wie ein Social Media Unternehmen zu agieren. Wie weit das innerhalb der bestehenden Struktur des Unternehmens möglich ist oder ob dies besser in einer ausgegliederten Form geschieht, ist eine Frage die sich nur individuell entscheiden lässt.

Problem Social Media Marketing

Definition: Als **Social Media Marketing** bezeichne ich die Nutzung von Social Media als Funktion für das Marketing, also als Marketingtool. Social Media wird in diesem Fall als Sprachrohr des Marketings mit an die Kanäle und das Umfeld angepassten Inhalten verstanden.

Problem: Entwickeln wir Social Media Strategien aus der Marketingperspektive – also aus der Nutzung von Social Media als einer Unterfunktion des Marketings – erhöht sich das Problem der eingeschränkten Leistungspotenzials noch einmal deutlich. Wir erleiden einen weiteren Verlust an Social Media Leistungspotenzial und erhöhen das Risiko des Unternehmens durch Social Media weil wir uns in Social Media eben auf den Transport von Marketinginhalten begrenzen und das Potenzial aus der Integration von Usern / das Userengagement weitgehend ignorieren. Das wir bei der Nutzung von Social Media Marketing eigene Reichweiten aufbauen, und User liken, kommentieren und teilen können ist der technischen Notwendigkeit und dem Angebot und den Regeln externer Plattformen geschuldet und ändert nichts an der Art der Social Media Nutzung.

Perspektiven und Strategien

Begriffe

Definition Strategie im pbsm: Als Social Media Strategie bezeichnen wir eine Handlungsweise, mit der wir als Unternehmen die Potenziale von Social Media nutzen um damit – durch Social Media realisierbare – Ziele in Markt und Wettbewerb zu erreichen und die Risiken, die aus Social Media entstanden sind und entstehen, zu reduzieren.

Die Social Media Strategie ist also die konkrete Nutzung von Social Media für die wir uns aus den möglichen Optionen entschieden haben.

Definition strategische Entscheidung, strategisches Handeln: Faustregel für die Praxis: strategisch in der Entscheidung und im Handeln ist, was

- das (Ertrags- und Wachstums-)Potenzial für unser Unternehmen verändert.
- unsere Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst.
- die **Zukunft / Zukunftsfähigkeit** unseres Unternehmens / unserer Organisation betrifft / beeinflusst.

Auswirkungen und praktischer Nutzen einer Strategie: Eine Strategie definiert, was wir als Ziele erreichen wollen. Strategie ist nichts abgehobenes, das einmal gemacht und dann für längere Zeit abgehakt – und manchmal leider auch vergessen – ist. **Strategie beschreibt und gibt vor was wir täglich tun (sollten).** Taktik / Umsetzung beschreibt wie wir dies realisieren.

Strategie definiert welchen Erfolg wir mit unserem täglichen Handeln erzielen können. Strategie ist nicht starr und unveränderlich. Sie kann und muss in der Praxis durch Handeln – bewußt und unbewußt – weiter entwickelt und verändert da sie auf Entwicklungen reagieren muss. Dazu müssen wir erkennen, welche Entwicklungen welche Auswirkungen auf unsere Strategie haben.

Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Perspektiven

Strategische Qualität

Wir sprechen von der strategischen Qualität einer Perspektive weil die Perspektive Potenziale definiert, also strategischer Natur ist. Vergleicht man das unterschiedliche Leistungspotenzial von Strategien aus diesen Perspektiven und setzt man voraus, das jede Strategie ihr individuelles Potenzial ausschöpft, bleiben deutliche Unterschiede in der strategischen Qualität zwischen den einzelnen Strategien, die auf die jeweiligen Perspektive zurückzuführen führen sind.

Wir sprechen von einer strategischen Qualität einer Perspektive weil über die jeweilige Perspektive unterschiedliche Potenziale definiert werden. Vergleicht man das unterschiedliche Leistungspotenzial von Strategien der einzelnen Perspektiven und setzt man voraus, das jede Strategie ihr individuelles Potenzial ausschöpft, bleiben in der möglichen Wirkung der einzelnen Strategien deutliche Unterschiede, die auf die jeweiligen Perspektive zurückzuführen führen sind.

Vergleichen wir die jeweilige Perspektive mit einer Liga, spielen die Strategien in eigenen Ligen die jeweils von unterschiedlicher Qualität.

Vergleichen wir die jeweilige Perspektive mit einer Liga, spielen die Strategien in eigenen Ligen die jeweils von unterschiedlicher Qualität. Übertragen wir die Unterschiede auf die Ligen im Fussball könnte man die jeweiligen Perspektive wir folgt zuordnen

- Leistungsperspektive: Regionalliga
- Unternehmensperspektive: 2. Bundesliga
- Marktperspektive: 1. Bundesliga
- Potenzialperspektive: Championsleague

Letztlich sind allerdings die Unterschiede in Bedeutung und Auswirkung bei den jeweiligen Perspektiven ausgeprägter als beim Fussball.

Strategieentwicklung aus der Perspektive Leistung

Die **Perspektive Leistung** ist am engsten gefasst und hat die am meisten begrenzte Wirkung für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Wir fokussieren uns darauf die Vermarktung der bestehenden Leistung des Unternehmens innerhalb der genutzten Märkte zusätzlich durch Social Media zu unterstützen.

Nachteile einer Strategie aus der Perspektive Leistung

Mit dieser Perspektive fokussieren wir uns auf die naheliegende Sichtweise, also auf das was wir täglich vor Augen haben – die Unternehmensleistung. Wir übersehen damit leider auch gewichtige Chancen und Risiken die aus der Natur von Social Media resultieren und die wir aus dieser Perspektive dann auch in unserer Strategieentwicklung nicht berücksichtigen. Wir erkennen, das Social Media die Welt der Kommunikation verändert, vermeiden aber diese Veränderung bei unserem eigenen Business zu berücksichtigen und kommunizieren in Social Media wir vor Social Media.

Strategien aus der Perspektive Leistung sind Entwicklungen aus den Perspektiven Unternehmen, Markt und Potenzial gegenüber nicht gleichwertig.

Vorteile einer Strategie aus der Perspektive Leistung

Wenn wir Social Media aus der Perspektive der Leistung nutzen und nicht von einer Veränderung von Leistung und Geschäftsmodell durch Social Media ausgehen – was im Einzelfall vielleicht sogar zutreffen kann – fällt die Nutzung von Social Media ungleich einfacher. Wir kommunizieren an Social Media angepasst aber in gleicher Ausrichtung. Der Anspruch an Kompetenz wie an Ressourcen fällt – insbesondere bei der Kompetenz – einfacher aus. Niemand muss sich mit mehr befassen als der Frage, wie wir Inhalt optimal für Social Media aufbereiten und einbringen.

Strategieentwicklung aus der Perspektive Unternehmen

Die **Perspektive Unternehmen** ist weniger begrenzt und schafft eine höhere Nutzung als die Perspektive Leistung. Wir fokussieren uns mit dieser Perspektive darauf, wie wir mit Social Media den Ist-Zustand des Unternehmens unterstützen können. Darüber hinaus versuchen wir mit dieser Perspektive die Vorteile von Social Media für das Unternehmen zu erschließen, insbesondere was die präzisere Ansprache von Usern (das targeting), die konkretere Definition von potenziellen Kunden und die zusätzlichen Methoden der Vermarktung mit Hilfe der Empfehlung von Social Media Usern und Influencern betrifft.

Die Auswirkungen von Social Media (i. S. des Veränderungspotenzials von Social Media) auf Leistung und Geschäftsmodell sind bei dieser Perspektive nicht berücksichtigt. Darin besteht ein nicht unwesentliches Risiko dieser Perspektive.

Nachteile einer Strategie aus der Perspektive Unternehmen

Wir entwickeln eine Strategie die um so risikobelasteter ist, je dynamischer die Märkte und deren Social Media Affinität. Strategien, die aus einer höheren Perspektive erarbeitet wurden, sind systemisch leistungsfähiger.

Die intensivere Auseinandersetzung mit dem Leistungspotenzial von Social Media und dessen Konsequenzen erfordert entsprechende Kompetenzen. Die Umsetzung einer Strategie selbst kann mit höheren Anforderungen an die Ressourcen des Unternehmens verbunden sein.

Strategien aus der Perspektive Leistung sind Entwicklungen aus den Perspektiven Markt und Potenzial gegenüber nicht gleichwertig.

Vorteile einer Strategie aus der Perspektive Unternehmen

Strategien aus den Perspektiven Leistung und Unternehmen sind einfacher und schneller zu entwickeln und können entsprechend schneller und unkomplizierter eingesetzt werden.

Wir haben eine Strategie „aus einem Guss“, vermeiden eine höhere Komplexität und haben es auch mit „übersichtlicheren“ technischen und konzeptionellen Social Media Strukturen und -inhalten zu tun. Das macht das Management der Strukturen deutlich einfacher und reduziert technischen wie personellen Aufwand. Das Unternehmen ist in Social Media eindeutiger unterwegs. Die Gefahr der Irritation des Marktes durch unterschiedliche Verhaltensweisen ist geringer.

Strategien aus der Perspektive Unternehmen sind Entwicklungen aus den Perspektiven Leistung gegenüber im Vorteil.

Strategische Perspektiven und Geschäftsmodelle

Um die Qualität von Social Media als Gamechanger zu verstehen müssen wir die Märkte, die wir mit unseren Geschäftsmodellen ansprechen „ganzheitlicher“ in ihren Bedürfnissen und den daraus resultierenden Potenzialen verstehen und erkennen wie sich Social Media nutzen lässt, um ergänzend erreichbare Potenziale zu erschließen oder bestehende Potenziale umfassender zu vermarkten.

Warum wir das tun sollten: Weil es möglich ist und wenn es wirtschaftlich Sinn macht, besteht die zunehmende Wahrscheinlichkeit, dass es ein anderer Anbieter vor uns macht. Und damit unsere Märkte und Potenziale für sich erschließt.

Ein weiterer strategisch interessanter Aspekt von Social Media für bestehende Geschäftsmodelle ist die Nutzung von Social Media um Kundenbeziehungen über längere Zeit zu sichern. Kundenbindung kann kostenintensiv werden, wenn sie längere Zeiten überbrücken muss, ohne dass in diesen Zeiten Erträge aus diesen Beziehungen anfallen. Können wir diese Überbrückungszeiten mit Erträgen aus anderen Quellen sichern, lässt sich Kundenbindung leichter finanzieren oder aus diesen Quellen eine zusätzliche Ertragsquelle schaffen. Man muss dabei bitte nicht zwingend nur an die Schaltung von Werbung denken, auch wenn das aufgrund des eigenen Geschäftsmodells nahe liegen sollte. Sie erinnern sich – der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Social Media Strategieentwicklung ohne strategische Perspektiven?

Wenn die Entwicklung einer Social Media Strategie unser Ziel und unsere Aufgabe ist, wäre es wenig empfehlenswert die strategischen Perspektiven von Social Media insgesamt und deren Auswirkungen auf Märkte, Potenziale und Geschäftsmodelle zu ignorieren. Achten Sie also bei den Überlegungen für Ihre Social Media Strategie auf die beschriebenen strategischen Perspektiven und prüfen Sie die Auswirkungen in Form von Chancen und Risiken für das bestehende Geschäftsmodell Ihres Unternehmens. Und denken Sie dabei ruhig über den eigenen Tellerrand dieses Geschäftsmodells hinaus. Der gefährlichste Wettbewerb ist nicht immer der mit dem direkten Wettbewerber.

Strategieentwicklung aus der Perspektive Markt

Die **Perspektive Markt** umfasst – neben den Märkten, die das Unternehmen bereits bearbeitet – auch Marktpotenziale, die das Unternehmen bislang nicht genutzt hat und erweitert den möglichen Nutzen über die Perspektive des Unternehmens hinaus. Geschäftsmodell und Identität des Unternehmens werden unverändert beibehalten. Wir verstehen in dieser Perspektive, das Social Media unserem Unternehmen ermöglicht neue Marktpotenziale zu erschließen, die bislang nicht für das Unternehmen erreichbar waren. gehen aber nicht davon aus, das Social Media Auswirkungen auf das Geschäftsmodell oder die Identität des Unternehmens hat.

Nachteile einer Strategie aus der Perspektive Markt

Wir müssen uns etwas umfassender mit dem Leistungsvermögen von Social Media und dessen Umsetzung befassen und insbesondere die Chancen durch Social Media für die Erschließung von neuen Märkten erkennen. Das erfordert mehr Aufwand in der Strategieentwicklung und entsprechende Kompetenzen und Ressourcen.

Strategien aus der Perspektive Markt sind gegenüber Entwicklungen aus den Perspektiven Potenzial nicht gleichwertig.

Vorteile einer Strategie aus der Perspektive Markt

Der Aufwand für die Strategieentwicklung ist geringer als bei einer Strategieentwicklung aus der Perspektive Potenzial. Das Unternehmen muss sich weniger verändern. Damit ist die Umsetzung einer Strategie aus dieser Perspektive deutlich einfacher.

Strategien aus der Perspektive Markt sind Entwicklungen aus den Perspektiven Leistung und Unternehmen gegenüber im Vorteil.

Strategieentwicklung aus der Perspektive Potenzial

Die **Perspektive Potenzial** beinhaltet auch eine Veränderung des Geschäftsmodells und der Identität des Unternehmens. Diese Ausgangssituation berücksichtigt auch durch Social Media erreichbare neue Märkte, mögliche neue Geschäftsmodelle und auch eine neue unternehmerische Identität des Unternehmens.

Nachteile einer Strategie aus der Perspektive Potenzial

Die Entwicklung einer Social Media Strategie aus der Perspektive des Leistungspotenzials erfordert zusätzliche Kompetenzen (Kompetenzen für Geschäftsmodelle und Marktpotenziale) und Ressourcen für die Umsetzung der Strategie. Die Umsetzung der Strategie greift weiter in Prozesse und Ausrichtungen des Unternehmens ein, als bei Strategien aus den anderen Perspektiven.

Vorteile einer Strategie aus der Perspektive Potenzial

Eine Social Media Strategie, die das ganze Potenzial von Social Media – für das bestehende Geschäftsmodell wie für angepasste oder zusätzliche Geschäftsmodelle – erschließt, bietet dem Unternehmen neue Potenziale und Optionen für die Gestaltung seiner Zukunft, ist also sehr viel leistungsfähiger als Strategien die aus den anderen Perspektiven entwickelt wurden.

Dem Unternehmen stehen nicht nur weitaus mehr Chancen und Optionen zur Verfügung, es erkennt auch mehr Risiken aus Social Media und kann damit rechtzeitig umgehen.

Generelle Bedeutung

Diese Unterscheidung der Perspektive in der Strategiedefinition ist nicht auf Social Media begrenzt, sondern eine grundsätzliche Vorgehensweise, die in Zeiten von Umbrüchen und Strukturwandel nicht nur möglich sondern notwendig ist.

Ein Beispiel für ist der Wechsel von der Perspektive Leistung zur Perspektive Potenzial am Beispiel der Unternehmensidentität vom Produzenten hin zum Dienstleister. Ein Automobilunternehmen würde mit dieser Perspektivel eben nicht "nur" Automobile produzieren sondern sich darauf ausrichten Mobilität zu ermöglichen.

Ressourcen und Strategieprozess

Die Entwicklung von Social Media Strategien und der vorgelagerte Prozess – die Entwicklung von Strategieoptionen – haben immer einen Bezug zum Thema Ressourcen.

- Die praktische Nutzung von Social Media erfordert Ressourcen.
- die Entwicklung von Social Media Strategieoptionen erfordert Ressourcen.
- die Realisierbarkeit von Social Media Strategien ist eine Frage von Ressourcen.

Die Ressourcenfrage an den Anfang einer Social Media Strategieentwicklung zu stellen, ist mit dem **Risiko der Selbstbegrenzung** bis hin zur Verhinderung erfolgreicher Social Media Nutzung verbunden. Wird die Ressourcenfrage zu Beginn der Überlegungen gestellt, haben sich viele Möglichkeiten von Social Media für das Unternehmen möglicherweise schon im Ansatz erledigt. Die Ressourcenfrage nicht zu stellen, ist ebenfalls keine Lösung.

Empfehlenswerter ist es die Ressourcenfrage in einem festen Kontext zum möglichen Ergebnis zu stellen und die Ressourcenfrage im Entwicklungsprozess von Strategieoptionen nur auf die Frage zu begrenzen, ob die dafür erkennbar erforderlichen Ressourcen komplett ausserhalb des Vermögens des Unternehmens liegen. Dabei sollten wir den Aspekt der Social Media Ressourcen nicht ganz vergessen.

Ressourcenfrage im Strategieprozess des pbsm: Die Frage nach der Realisierbarkeit stellen wir uns in der Auswahl unserer Social Media Strategie aus den möglichen Strategieoptionen und ein weiteres Mal bei der Überprüfung der Inhalte der Social Media Strategiebestandteile auf deren Ressourcenbedarf.

Die Entscheidung für eine Strategieoption als die künftige Social Media Strategie des Unternehmens kann nur in Kenntnis des Ressourcenbedarf und im Kontext der mit der Strategieoption möglichen Wirkung erfolgen. Diese Entscheidung ist zugleich keine Entscheidung des Social Media Managements sondern der Geschäftsführung. Für die Praxis ist es empfehlenswert den erforderlichen Ressourcenbedarf einer Strategieoption und als Voraussetzung für den Erfolg ausreichend deutlich zu machen.

Unternehmensziele und Strategieziele

In diesem Abschnitt stellen wir die Grundlagen der Ableitung der Ziele der Social Media Strategie insgesamt und der auf diesen Zielen basierenden Social Media Strategie dar. Ziele werden hier als Teil der Methode dargestellt. Die Definition konkreter Ziele im Sinne der SMART Formel erfolgt im Rahmen der individuellen Anwendung der Ziele.

Unternehmensziele für Social Media im pbsm

Die Unternehmensziele für Social Media definieren welche Ziele des Unternehmens durch Social Media unterstützt werden **sollen**. D. h. über die Unternehmensziele die wir mit Social Media unterstützen definieren wir die Social Media Strategieziele.

Unterscheidung der Unternehmensziele für Social Media von Social Media Zielen

- **Unternehmensziele** für Social Media legen fest, welche Leistungen wir mit Social Media für das Unternehmen erbringen wollen. Davon leiten wir die Social Media Strategieziele ab.
- **Social Media Ziele** definieren, wie wir diese Leistungen mit und in unserer Social Media Strategie erbringen wollen. Davon leiten wir die Inhalte der Social Media Strategiebestandteile ab.

Bedeutung der Unternehmensziele im pbsm

Die Unternehmensziele sind Prioritäten, die das Unternehmen setzt. Das bedeutet nicht, dass die Unternehmensziele den Schwerpunkten der Social Media Strategie eins zu eins entsprechen.

Aus den Prioritäten von Märkten resultiert beispielsweise nicht zwangsläufig, dass unsere Social Media Strategie nur die Märkte mit hoher Priorität unterstützt. Die Unternehmensziele zeigen uns die Schwerpunkt die wir setzen sollen. Neben diesen Schwerpunkten sind die Social Media Affinität der entsprechenden Themenbereiche und die Wettbewerbssituation in diesen Märkten und ihren Themenbereiche zu berücksichtigen. Zu letzt stellt sich natürlich auch die Ressourcenfrage, also welche der wünschenswerten Unternehmensziele das Unternehmen tatsächlich realisieren kann.

Felder der Unternehmensziele im pbsm

Unsere Unternehmensziele stammen insbesondere aus

- **Märkten:** Unternehmensziele betreffen zum Beispiel neue Märkte, die das Unternehmen erschließen will oder Schwerpunkt in bestehenden Märkten. Das Ziel für unsere Social Media Strategie wäre damit die Unterstützung der Erschließung dieser neuen Märkte oder die Unterstützung der Schwerpunkte des Unternehmens in den bestehenden Märkten.
- **Wertangeboten / Unternehmensleistungen:** Unternehmensziele sind z. B. Schwerpunkt für bestimmte Wertangebote / Unternehmensleistung oder die Positionierung neuer Unternehmensleistungen im Markt sein. Aufgabe für Social Media wären dann die Unterstützung der jeweiligen Unternehmensleistungen durch eine entsprechende Strategie.
- **Kundenbeziehungen:** Unternehmensziele für die Kundenbeziehung können beispielsweise die Stärkung der Kundenbeziehung in der vorhandenen Form oder die Schaffung neuer Formen von Kundenbeziehungen sein. Aufgabe von Social Media wäre die Schaffung dieser Kundenbeziehungen durch entsprechende Infrastrukturen und Aktivitäten zu unterstützen.
- **Kanäle des Geschäftsmodells:** Unternehmensziele für die Kanäle des Geschäftsmodells sind die Unterstützung bestehender Kanäle und / oder in der Schaffung neuer Kanäle.

Es ist sehr empfehlenswert, diese Vorgehensweise und die einzelnen Schritte darin allen Beteiligten deutlich zu machen um mögliche Irritationen von Anfang an zu vermeiden.

Wechselwirkung von Unternehmenszielen und Social Media Leistungspotenzial

Bei den Unternehmenszielen haben wir es neben der klaren Ausgangssituation zugleich mit einer interessanten und leider häufig übersehenen Wechselwirkung zwischen Unternehmenszielen und dem Social Media Leistungspotenzial zu tun, die wir beachten sollten, da sich aus dem Social Media Leistungspotenzial möglicher Weise neue Chancen für das Unternehmen erschließen und entsprechend neue Unternehmensziele ermöglichen.

Die Ausgangssituation: Unternehmensziele entstehen nicht in Social Media. Social Media unterstützt die Umsetzung von Unternehmensziele.

Die Wechselwirkung: Social Media hat nicht nur eine unterstützende Funktion sondern auch ein veränderndes und hier insbesondere erweiterndes Leistungspotenzial. Mit anderen Worten - mit Social Media kann nicht nur Geschäftsmodelle beeinträchtigen, Social Media kann auch das Leistungsvermögen von Unternehmen positiv verändern. **Mit Social Media können Unternehmen mehr erreichen als ohne.** Sind Unternehmensziele ohne Berücksichtigung dieses Potenzials (durch Social Media mehr erreichen zu können) entstanden, kann es Sinn machen diese Ziele noch einmal unter dem Aspekt des Leistungspotenzials von Social Media zu betrachten.

Empfehlung: Wir definieren das mögliche Leistungspotenzial von Social Media für unser Unternehmen bevor das Unternehmen seine Unternehmensziele erarbeitet.

praktischer Hinweis: wenn wir es mit vorgegebenen Unternehmenszielen ohne Berücksichtigung des Leistungspotenzials zu tun haben ist es empfehlenswert, zuerst die Unternehmensziele des Unternehmens zur Kenntnis zu nehmen und zu überlegen, wie weit Social Media diese Ziele konkret beeinflussen kann und eventuell erkennbare Veränderung und deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele darzustellen und die daraus resultierenden Chancen und Risiken der Geschäftsführung zu kommunizieren.

Der Definition der Unternehmensziele folgt der eigentliche Prozess der Strategieentwicklung. Anforderungen an Ressourcen, Auswirkungen auf Märkte und Wettbewerb können wir erst einschätzen, wenn wir die Unternehmensziele definiert und die Vorgehensweise zu deren Umsetzung (die Social Media Strategie) entwickelt haben.

Bedeutung und Quellen der Ziele

Zur Unterscheidung

- **Social Media Strategieziele** sind die Ziele einer Social Media Strategie und beziehen sich auf die gewünschte Wirkung der Strategie in Markt und Wettbewerb sowie die Leistung der Strategie für Geschäftsmodell und Unternehmensziele.
- **Social Media Ziele** sind die Ziele die in Social Media durch die Inhalte unserer Strategie, also die Strategiebestandteile, zu leisten sind damit die Strategie erfolgreich ist und die Social Media Strategieziele realisiert werden können.

Strategien ohne klar definierte und überprüfbare Ziele sind nicht relevant. Die Ziele der Social Media Strategie werden durch das Geschäftsmodell und die Unternehmensziele anhand des vorgesehenen Nutzens aus Social Media abgeleitet.

Das **Kernziel** ist damit die **Unterstützung des Erfolgs des Geschäftsmodells** und gegebenenfalls eventueller weiterer Unternehmensziele wie zum Beispiel

- einer Veränderung oder Erweiterung des Geschäftsmodells, der Märkte, Unternehmensleistungen, Kanäle oder Kundenbeziehungen die noch nicht Teil des aktuellen Geschäftsmodells sind.
- einer Veränderung der Wettbewerbssituation des Unternehmens in Märkten / Kundensegmenten, bei Wertangeboten, Kundenbeziehungen und Kanälen des Geschäftsmodells.

Quellen: Die wichtigste **Informationsbasis** für die Ableitung von Zielen auf der Ebene von Geschäftsmodell und Social Media haben wir bereits erarbeitet (**Analyse des Nutzens von Social Media für das Geschäftsmodell** und **Unternehmensziele** sowie die darauf basierenden **Social Media Handlungsoptionen**).

Anforderungen an Ziele

Wenn wir Ziele für eine Strategie definieren sollten diese Ziele enthalten

- wo wir
- welches Ziel
- in welchem Zeitraum
- mit welchen Mitteln

erreichen wollen.

Übersetzen wir diesen Anspruch auf die Social Media Ziele:

- **wo**: die Themen unseres Geschäftsmodells und unserer Unternehmensziele.
- **welches Ziel**: die **Social Media Ziele** sind die Wettbewerbspositionen die wir für die Unternehmensziele erreichen müssen und die dafür erforderlichen Inhalte der Strategiebestandteile.
- **Zeitraum**: abhängig von den Inhalten die wir für die Social Media Ziele einsetzen müssen
- **Mittel**: Ressourcenbedarf, abhängig von den Inhalten und Maßnahmen, die wir für die Social Media Ziele einsetzen müssen.

UnternehmensNutzen als Strategieziel

Zur Erinnerung die Ausgangssituation:

- die Module Geschäftsmodells Kundensegmente, Wertangebote, Kundenbeziehungen und Kanäle sowie weitere relevante Unternehmensziele haben wir darauf untersucht, wie diese durch Social Media unterstützt werden bzw. von Social Media profitieren können, also welchen **UnternehmensNutzen wir durch Social Media für das Geschäftsmodell** erzielen können.
- wir haben die **Themen** der Module des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele definiert, **zusammen gefasst und priorisiert**.
- wir haben die **Inhalte der Kernstrategiebestandteile definiert**, mit denen wir uns im Wettbewerb innerhalb der Themen des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele die besten Chancen auf eine führende Wettbewerbsposition versprechen.

Der Nutzen der Social Media Strategie für das Unternehmen besteht im UnternehmensNutzen den wir für das Unternehmen in den ausgewählten Themen / Themenbereichen realisieren wollen.

Mit der Analyse von Geschäftsmodell und Unternehmenszielen haben wir den schon recht **konkreten möglichen UnternehmensNutzen** aus Social Media für das Geschäftsmodell erarbeitet.

Die Entscheidung darüber, welche dieser konkreten möglichen UnternehmensNutzen aus Social Media für die einzelnen Module des Geschäftsmodells realisiert werden könnte theoretisch vom Social Media Manager gefällt werden. Wovon allerdings dringend abzuraten ist, denn

- dieser Anspruch geht - nach meiner bescheidenen Einschätzung - deutlich über die Kompetenz eines Social Media Managements hinaus.
- die Einbindung der für die verschiedenen Bereiche des Geschäftsmodells zuständigen Funktionsbereiche im Unternehmen ist nicht nur wegen derer Kompetenz für das Geschäftsmodell und deren Marktcompetenz extrem empfehlenswert, er dient auch der Unterstützung der Social Media Strategie die als gemeinsames Werk für den Erfolg der einzelnen Funktionsbereiche mit einer deutlich höheren Akzeptanz rechnen kann.
- diese Entscheidung gemeinsam mit den wichtigsten Funktionsbereichen des Unternehmens vorzubereiten und gegebenenfalls auch gemeinsam zu fällen wertet sowohl die Funktion des Social Media Managements wie auch die Person in dieser Funktion im Unternehmen deutlich auf.

Auswahl des oder der UnternehmensNutzen der Social Media Strategie

Entscheidung und Verantwortung

Wer die Wahl hat, hat auch die Verantwortung. Das könnte auch bedeuten, das die Wahl der UnternehmensNutzen, die wir in einer Social Media Strategie anstreben der Funktion obliegt, die die Verantwortung für die Strategie trägt. **Tut es aber nicht**, sofern und sobald die Bedeutung der Social Media Strategie für den Unternehmenserfolg erkannt und verstanden ist. Die Entscheidung und Verantwortung welche UnternehmensNutzen mit einer Social Media Strategie realisiert werden sollen liegt bei der Funktion, die die Verantwortung für den Erfolg des Geschäftsmodells / des Unternehmens trägt.

Wunschprogramm und Fokussierung

Angesichts einer verlockenden bunten Liste möglicher UnternehmensNutzen für das Geschäftsmodell aus Social Media welche zum Vorteil und zum Erfolg der Funktionsbereiche der Module des Geschäftsmodells realisiert werden soll, ist nicht zu erwarten das Funktionsbereiche eines Unternehmens begeistert auf einen Nutzen verzichten. Angesichts der Möglichkeiten ergibt sich schnell eine allumfassende Wunschliste, insbesondere, wenn die Funktionsbereiche mit der Realisierung dieser Wunschliste nicht belästigt würden, von deren Ergebnisse aber deutlich profitieren könnten. Strategien, die lediglich Wunschlisten abarbeiten, sind keine Strategien sondern bleiben Wunschlisten mit entsprechend reduziertem Erfolgspotenzial. Strategie heisst eben auch das sinnvoll mögliche und realisierbare zu erkennen und Kräfte zu fokussieren.

Hier müssen wir nicht nur das **Problem** erkennen sondern sollten auch die **Chance** darin nutzen: der Wunsch möglichst viel vom UnternehmensNutzen aus Social Media zu Gunsten des Geschäftsmodells zu realisieren lässt sich für eine neue Form der Wahrnehmung und Unterstützung von Social Media im Unternehmen nutzen.

Prioritäten für Themenbereiche sind Prioritäten für UnternehmensNutzen

Die Themen der Module des Geschäftsmodells sind eine gemeinsam in Social Media anwendbare Basis. Der UnternehmensNutzen der in Social Media erzielbar ist basiert auf diesen Themen. Diesen Themen haben wir aufgrund ihrer Bedeutung für das jeweilige Modul bereits Prioritäten zugeordnet.

Beispiel Kundenbeziehungen: wir haben die Themen definiert, die für unsere Kundenbeziehungen wichtig sind. Wir haben den Nutzen definiert, der aus Social Media für diese Kundenbeziehungen realisiert werden kann. Wenn wir beispielsweise mit dem UserNutzen "Austausch" "Gemeinsamkeit" eine Verbesserung der Kundenbeziehung erzielen können und die Themen der Kundenbeziehung für eine Community geeignet sind, gewinnen die Themen die für eine Community geeignet sind, innerhalb der Themen der Kundenbeziehung noch einmal zusätzlich an Bedeutung / Priorität.

Wir nutzen also Prioritäten für Themenbereiche sowohl über deren Bedeutung für den direkten Erfolg des Geschäftsmodells als auch für die Bedeutung des Themenbereichs für die Unterstützung des Moduls des Geschäftsmodells in Social Media. Aber auch wenn wir die direkte Priorität der Themen für die Nutzung von Social Media wegfallen liessen, wäre die Priorität der Themen für den Erfolg des Moduls des Geschäftsmodells (im Beispiel die Kundenbeziehung) der nötige Hinweis um die Prioritäten der Strategie entsprechend zu setzen.

Mit der Auswahl der UnternehmensNutzen aus Social Media und der Themen der Social Media Strategie haben wir einen weiteren Schritt zur Definition der Social Media Strategieziele getan.

Themen als Teil der Social Media Strategieziele

Themen sind Social Media Strategieziele von strategischer Bedeutung denn **Themen** geben an, wo die Strategie aktiv wird, also den **Markt und den Wettbewerb**, den wir mit der Strategie ansprechen und damit wiederum auch welchen **UnternehmensNutzen** wir faktisch erzielen wollen und können.

Über die Entscheidung welchen UnternehmensNutzen wir über welche Themen mit der Strategie erzielen wollen definieren wir auch die Wettbewerbsposition, die wir in den jeweiligen Themen erreichen wollen. (denken Sie daran, das Social Media ein digitales Business ist, in dem "the winner takes it all" gilt.

- Wir haben über die Themen definiert, wo Social Media Strategie Ziele erreicht werden sollen.
- Wir haben die **Wettbewerbspositionen** definiert, die wir in den **Themen** realisieren müssen, um

Wie wir in den einzelnen Themen / Themenbereichen diese Strategieziele erreichen wollen, definieren wir über die **Social Media Ziele**.

Beispiel Kundenbeziehungen: Wenn Sie nun bei unserem Beispiel Kundenbeziehungen entscheiden oder empfehlen würden, das eine Community für unsere Kundenbeziehungen zu etablieren das Ziel für Social Media wäre, haben Sie die Wahl, ob diese Entscheidung jetzt halb falsch oder halb richtig ist. Auf jeden Fall ist sie nicht ganz falsch aber leider auch nicht ganz überzeugend.

Erklärung dieser Einschätzung:

- In Social Media agieren wir bekanntlich in einem digitalen Umfeld. D. h. wir haben ein sehr intensives Wettbewerbsumfeld in dem der führende Wettbewerber in aller Regel den "Löwenanteil" des jeweiligen Marktes erzielen kann und früher oder später auch erzielt.
- Im Nutzungsformat Communities existiert ein mehr oder weniger ausgeprägter Netzwerkeffekt - je nachdem wie sehr die User mit Affinität zu diesen Themen vernetzt sind.

Der digitale Anspruch: Wenn wir in einer digital geprägten Markt- und Wettbewerbssituation erfolgreich sein wollen, muss unsere Social Media Strategie nicht nur etwas wettbewerbsfähig sein, sondern das das wettbewerbsfähigste Angebot in diesem Markt (übersetzt: in diesen Themen) darstellen. Alles andere ist wenig empfehlenswert. Das ist nicht nur für Communitys sondern für Social Media generell.

Konsequenz: wir haben in unserem Beispiel Kundenbeziehungen die Felder in denen unsere Ziele umgesetzt werden müssen als Social Media Ziel die wettbewerbsfähigste Community (für diese Themen) etablieren.

Aus diesem Ziel ergeben sich zugleich über diese Messlatte (wettbewerbsfähigstes Angebot) für die Inhalte die wir in den Themen leisten müssen eine ganze Reihe weiterer konkreter Social Media Ziele für die anderen Strategiebestandteile.

Strategieziele als Prüfstein von Strategien

Es ist sinnvoll die Qualität von Social Media Strategien und Strategieentwürfen zu hinterfragen, bevor man sie dem Markt zur Entscheidung stellt.

Eine Möglichkeit dafür ist die Gegenüberstellung der Strategieziele und der Social Media Ziele mit deren Inhalten.

Wir berücksichtigen bei dieser Vorgehensweise auch die möglichen Wettbewerbsreaktionen und deren zu erwartende Auswirkungen auf die Social Media Ziele und darüber hinaus auf die Strategieziele.

Prozesse zur Definition der Unternehmensziele für Social Media

Die Unternehmensziele für Social Media bauen wie beschrieben auf dem für das Unternehmen mögliche Leistungspotenzial von Social Media auf. Darunter verstehen wir, was für das Unternehmen in seiner individuellen Situation mit Social Media grundsätzlich an Ergebnissen und Wirkungen möglich ist - eben das spezifische Leistungspotenzial von Social Media für ein spezifisches Unternehmen.

Voraussetzung der Definition der Unternehmensziele für Social Media ist also ein sauber und umfassend erarbeitetes Social Media Leistungspotenzial für das Unternehmen. Dabei ist zu achten, dass wir dieses Leistungspotenzial für das Unternehmen auch tatsächlich ganzheitlich erarbeiten.

Unternehmensziele für Märkte / Kundensegmente / Marktsegmente

Die Unternehmensziele für Märkte / Kundensegmente informieren uns über die Prioritäten

- der einzelnen bestehenden Märkte / Kundensegmente des Unternehmens. Daraus erkennen wir, mit welcher Priorität wir welche Märkte / Kundensegmente durch Social Media unterstützen sollten.
- neuer Märkte / Kundensegmente, die das Unternehmen erschließen will. Daraus ergibt sich die Aufgabe, die Erschließung dieser Märkte / Kundensegmente durch Social Media zu unterstützen.

Es ist nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass das Unternehmen neue Märkte / Kundensegmente erschließen will. Diesen Punkt rechtzeitig vor der Erstellung einer Social Media Strategie abzuklären, liegt in der Verantwortung des Social Media Management.

Unternehmensziele für die Wertangebote

Die Unternehmensziele für die Wertangebote informieren uns

- welche Priorität die aktuellen Wertangebote des Unternehmens haben. Diese Priorität berücksichtigen wir in der Social Media Strategiedefinition.
- ob und wenn ja, welche neuen Wertangebote das Unternehmen anbieten wird. Daraus resultiert die Aufgabe die Einführung und Vermarktung der neuen Wertangebote durch Social Media zu unterstützen. Auch hier unter der Maßgabe des Leistungspotenzials von Social Media für die konkreten Wertangebote und der Wettbewerbs- und Ressourcensituation.

Aus hier gilt die **Holpflicht** des Social Media Managements für die künftigen Prioritäten der Wertangebote und eventuell vorgesehene neue Wertangebote.

Unternehmensziele für Kundenbeziehungen

Die Unternehmensziele für die Kundenbeziehungen informieren uns darüber

- welche bestehende Kundenbeziehungen für das Unternehmen welche Priorität hat (Art der Kundenbeziehung, nicht individuelle Kundenbeziehung).
- ob und wie bestehende Formen der Kundenbeziehung des Unternehmens verändert werden sollen (Nutzung des Veränderungspotenzials von Social Media für Kundenbeziehungen).
- welche neuen Kundenbeziehungen das Unternehmen aufbauen und führen will.

Möglicherweise gibt es im Unternehmen keine Unternehmensziele für die Kundenbeziehungen. Oder es ist nicht klar, wie weit Social Media dazu eingesetzt werden kann, bestehende Kundenbeziehungen zu unterstützen, zu intensivieren oder neue Kundenbeziehungen aufzubauen. In diesen Fällen hat das Social Media Management eine Informationspflicht über das Leistungs- und Veränderungspotenzial für die Kundenbeziehungen des Unternehmens.

Unternehmensziele aus den Kanälen des Geschäftsmodells

Unternehmensziele für die Kanäle des Geschäftsmodells finden sich

- in entsprechenden Prioritäten, die aussagen, welche bestehenden Kanäle des Geschäftsmodells in Zukunft gefördert werden sollen. Woraus sich eine entsprechende Aufgabe für Social Media ergibt.
- in Unternehmenszielen für den Aufbau neuer Kanäle oder die veränderte Nutzung von bestehenden Kanälen des Geschäftsmodells. Auch daraus können sich Aufgaben für die Social Media Strategie des Unternehmens ergeben.

Zur Informationspflicht des Social Media Managements zählt hier vor allem die Information über die Möglichkeiten die Position des Unternehmens in den Kanälen des Geschäftsmodells zu unterstützen. Daneben ist es die Aufgabe des Social Media Managements die Prioritäten des Unternehmens für die jeweiligen Kanäle des Geschäftsmodells abzuklären.

Themen und Themenbereiche Bereiche als Basis der Unternehmensziele

Erklärung: Wir nutzen Themen und Themenbereichen als Basis unserer Strategie. Diese Orientierung ist für die Entscheidung über die Unternehmensziele für Social Media hilfreich weil sie die Anforderungen verschiedener Quellen zusammenführt und eine präzisere Strategieentwicklung erleichtert. Auf der anderen Seite ist diese Orientierung für die Geschäftsführung erklärungsbedürftig. Es kann deshalb hilfreich sein Informationen über das Social Media Leistungspotenzial und mögliche Unternehmensziele um die Bereiche zu ergänzen auf die sich diese Ziele auswirken (Markt, Wettbewerb, Geschäftsmodell).

Zur Erinnerung: Märkte können von vom Unternehmen individuell definiert werden, sind also vom Unternehmen definierte Elemente. Themenbereiche entstehen aufgrund des Verhaltens und der Interessen der Social Media User.

Wir können als Unternehmensziele für Social Media beispielsweise

- **die Priorität von Märkten / Themenbereichen erhöhen:** aus Unternehmenssicht sind diese Märkte / Themenbereiche für den Erfolg und die Zukunft des Unternehmens entscheidend. Für Social Media würde das bedeuten, das wir in diesen Märkten einen Schwerpunkt setzen um zu einer bessere Position im Markt / Wettbewerb beizutragen. Die Themenbereiche / Märkte wären für unsere Strategie von zentraler Bedeutung. Unsere Strategie müsste also darauf ausgerichtet werden, in diesen Märkten eine führende Position zu erzielen.
- **die Priorität von Märkten / Themenbereichen beizubehalten:** damit muss unsere Strategie in Social Media dazu beitragen diesen Status quo zu sichern. Konkret bedeutet dies auch das unsere Strategie und ihre Bestandteile aktuellen und erwartbaren Wettbewerbssituationen gewachsen sein muss.
- **Märkte in geringerer Priorität bearbeiten:** dies ist beispielsweise dann der Fall , wenn das Unternehmen z. B. weiterhin Umsätze in diesem Markt erzielen, aber die bestehende Marktposition nicht zu jedem Preis sichern will. Dieser Markt ist für das Unternehmen von geringerer Bedeutung als die Märkte der vorigen Beispiele. Das Unternehmen investiert bevorzugt in andere Märkte mit höherer Priorität. Für die Social Media Strategie haben diese Märkte / Themenbereiche damit eine geringere Priorität, auch wenn sie nicht zwangsläufig komplett vernachlässigt werden sollten.

Die Unternehmensstrategie sollte sich natürlich auch in den Investitionen in Social Media wiederfinden. D. h. wir müssen bei unserer Social Media Strategieentwicklung die Prioritäten des Unternehmens für die einzelnen Märkte (und deren Themenbereiche) berücksichtigen. Das wir bei der Entwicklung der Social Media Strategie sehr konkret auf die Unternehmensstrategie eingehen, ist damit nachvollziehbar.

Informationsquelle: Die Entscheidungen in welche Märkte das Unternehmen stärker oder weniger stark investieren will, ist eine Entscheidung der **Geschäftsführung**. Von dort benötigen wir entsprechende Informationen für die Priorität der Märkte, die wir mit Social Media bearbeiten und für die wir unsere Social Media Strategie erstellen wollen. Diese Informationen werden wir beschaffen müssen, d. h. wir müssen sie im Vorfeld der Strategiedefinition aktiv erfragen. Die Begründung dafür ist einfach: wir wollen unsere Social Media Strategie entsprechend den Unternehmenszielen gestalten und nicht kontraproduktiv anlegen.

Definition und Prioritäten von Unternehmensziele als unternehmerische Aufgabe

Die Definition der Unternehmensziele und die Vergabe von Prioritäten für Unternehmensziele ist keine Aufgabe des Social Media Managements. Sie ist eine **unternehmerische Entscheidung** und obliegt deshalb der **Geschäftsführung** des Unternehmens. Die wesentliche Aufgabe ist für die Geschäftsführung die Prioritäten von Themenbereichen für das Unternehmen fest zu legen und dabei zu definieren wie intensiv das Engagement des Unternehmens im jeweiligen Themenbereich ausfallen soll. Also den Nutzen struktureller Wirkung und der Wirkung durch Inhalte und die Bedeutung des Themenbereichs abzuwägen.

In der Praxis ist die Geschäftsführung des Unternehmens nicht immer mit dem Leistungspotenzial von Social Media für das eigene Unternehmen so umfassend vertraut, das es diese Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft heraus fällen kann. Gelegentlich ist es auch noch erforderlich die Geschäftsführung ganz grundsätzlich für die Auswirkungen des Social Media Leistungspotenzials für das eigene Unternehmen zu sensibilisieren. Dies sollte vor Beginn der eigentlichen Social Media Strategieentwicklung - im Rahmen des Set ups - erfolgen bzw. erfolgt sein.

Die **Aufgabe des Social Media Managements** in diesem Prozess ist es die mögliche Social Media Leistung - das Social Media Leistungspotenzial für das Unternehmen - zu ermitteln und diese Erkenntnisse zu erklären um damit eine Grundlage für diese Entscheidung zu schaffen.

Auswirkungen des Social Media Leistungspotenzials auf Unternehmensbereiche, Markt / Geschäftsmodell und Wettbewerb

Es ist für die Schaffung einer fundierten Entscheidungsgrundlage notwendig, das Social Media Leistungspotenzial und die damit verbundenen möglichen Auswirkungen auf Unternehmensziele für die einzelnen Unternehmensbereiche / Geschäftsmodell, Märkte und Wettbewerbssituation deutlich zu machen.

Dies ist eine primäre, strategische Aufgabe des Social Media Managements. Ohne sie ist Strategieentwicklung für Social Media unvollständig. Die Kenntnis des Leistungspotenzials von Social Media für das Unternehmensmanagement ist von wesentlicher Bedeutung - gerade wenn das Unternehmensmanagement das Leistungspotenzial von Social Media für sein Unternehmen nicht im Blick hat oder ganz überblickt.

Leistet das Social Media Management diese Aufgabe nicht, trägt es dazu bei, das Social Media im Unternehmen eine geringe Bedeutung hat und die Möglichkeiten von Social Media für das Unternehmen im Unternehmen nicht bekannt werden.

Wettbewerb und Wettbewerbsreaktionen

Als Unternehmen befinden wir uns mit unseren Leistungen in einem Wettbewerb. In Social Media befinden wir uns primär im **Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Engagement** statt. Spätestens beim Element Engagement befinden sich viele Unternehmen tatsächlich in Neuland. Bislang waren die Unternehmensaktivitäten nicht auf dieses Element des Wettbewerbs ausgerichtet. Daraus ergibt sich für viele Unternehmen eine Herausforderung, die mit der Wahrnehmung und Akzeptanz dieser Situation beginnt.

Der Wettbewerb

Die Beteiligten

In Social Media treffen wir auf folgende **Arten von Beteiligten** im Wettbewerb.

- **Leistungswettbewerber:** Leistungswettbewerber sind Wettbewerber die ähnliche oder vergleichbare Leistungen anbieten. Typisch für den Wettbewerb der Leistungswettbewerber (untereinander) ist das dieser Wettbewerb primär über die Unternehmensleistung ausgetragen wird. Diese herkömmliche Wettbewerbssituation prägt unsere Sicht von Wettbewerb und entsprechend unser Verhalten im Wettbewerb. In Social Media haben wir es auch mit Leistungswettbewerbern zu tun, aber nicht nur und unser Wettbewerb ist nicht primär der von Leistungswettbewerbern. Ziel der Leistungswettbewerber in Social Media ist Aufmerksamkeit für ihre Leistungen zu generieren.
- **Aufmerksamkeitswettbewerber:** Aufmerksamkeitswettbewerber sind Wettbewerber, die keine mit unseren Leistungen vergleichbare Leistungen anbieten, mit denen wir aber in einem Wettbewerb um die Aufmerksamkeit bei den gleichen Usern stehen. Der Wettbewerb in Social Media ist primär ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit und um Engagement. Ziel der Aufmerksamkeitswettbewerber ist ebenfalls Aufmerksamkeit zu akkumulieren. Aufmerksamkeitswettbewerber sind weniger auf die Unternehmensleistung als auf die Interessen derjenigen fokussiert, deren Aufmerksamkeit sie erringen wollen. Um eine Vergleich zu bemühen handeln sie eher medial als an einem festen Produkt orientiert. Einem Medium wie der BILD ist es im Grundsatz weniger wichtig worüber ihre Titelschlagzeile inhaltlich handelt als welche Wirkung sie erzielt.
- **Social Media User:** Social Media User haben als Beteiligte im Wettbewerb die passive Rolle verlassen und gestalten den Wettbewerb aus ihren eigenen Zielen mit. Beispielsweise in dem sie sich für einzelne Angebote und Unternehmen ad hoc, regelmäßig oder permanent engagieren, oder dies eben nicht tun. Dabei ist es im Ergebnis nicht entscheidend, ob diese Entscheidung bewußt oder unbewußt gefällt wird. Ihr Ergebnis zählt. Social Media User nutzen Social Media weil ihnen daraus ein für sie relevanter Nutzen entsteht.
- **Plattformen:** Plattformen sind Unternehmen, deren Geschäftsmodell Social Media ist und die als gatekeeper die Nutzung von Social Media vereinfachen. Das Geschäftsmodell der Plattformen besteht darin Social Media User zu gewinnen und zu halten und den Zugang zu diesen Usern ändern gegen Entgelt zu ermöglichen. Plattformen tendieren schon aufgrund der Natur des weitgehend digitalen Wettbewerbs, dominante Spieler im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Social Media User zu werden. Für Unternehmen sind die Social Media Plattformen deshalb sowohl wichtige Zugänge zu Social Media als auch die größten Wettbewerber um Aufmerksamkeit in Social Media.

Die Art des Wettbewerbs

Die **Art des Wettbewerbs** unterscheidet sich spätestens seit der Digitalisierung. Ein digital basierter Wettbewerb – mit digitalen Produkten und Leistungen – funktioniert anders als ein Wettbewerb auf der Basis nichtdigitaler Leistungen. **Digitaler Wettbewerb** entspricht am ehesten dem was wir unter Verdrängungswettbewerb verstehen – nur etwas offensiver und dynamischer. Um in einem digitalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen wir entweder dominanter Anbieter werden oder benötigten Nischen und Wettbewerbsvorteile, die vom dominanten Player nicht übernommen oder neutralisiert werden können.

Social Media agiert in einem digitalen Geschäftsumfeld, ebenso Suchmaschinen, eCommerceplattformen, etc. Allen gemeinsam ist das es im digitalen Wettbewerb eher früher als später einen großen dominanten Anbieter gibt und danach Wettbewerber die in Nischen agieren.

Regeln des Wettbewerbs

Neben dem grundsätzlichen Charakter - der Art des Wettbewerbs - gibt es die individuellen Regeln eines Wettbewerbs. Um die **Regeln unseres Wettbewerbs** zu verstehen, fragen wir uns über welche Aspekte einer Leistung der Wettbewerb ausgetragen wird.

Die konventionelle Perspektive

Aus der konventionellen Perspektive betrachtet tragen wir unseren Wettbewerb - in Social Media - primär über die Unternehmensleistung in ihren Versionen, Facetten und Aspekten aus. Das kann z. B. sein:

- **Preis:** der entscheidende Aspekt im Wettbewerb ist der Preis der Leistung
- **Design:** der entscheidende Kriterium ist die Gestaltung und Form.
- **Convenience:** die Einfachheit der Leistung oder ihre Zeitersparnis.
- **Image, Vertrauen und Marke:** das Vertrauen in die Kompetenz eines Anbieters oder die Qualität der Leistung ist ein entscheidendes Kriterium.
- **Innovation:** entscheidendes Kriterium ist der Grad an Innovation in der Leistung.
- **Emotion:** der Käufer / Nutzer entscheidet sich nach emotionalen Aspekten für eine Leistung.
- **Verfügbarkeit:** die praktische geografische, zeitliche oder wirtschaftliche Verfügbarkeit der Leistung ist das entscheidende Kriterium.

In den meisten Situationen des konventionellen Wettbewerbs haben wir es mit einer Kombination von Aspekten dieser Art zu tun.

Die Social Media Perspektive / Wettbewerb in Social Media

Um den Wettbewerb in Social Media zu verstehen und zu gestalten hilft es die Arten des Wettbewerbs nach ihrer Bedeutung zu verstehen. Dabei hilft es den Wettbewerb in Social Media genauer zu unterscheiden.

Wettbewerb um Aufmerksamkeit

- **Methode:** wir generieren situativ Aufmerksamkeit über die Interessen der User. Dafür sprechen wir Interessen der User an, die wir erreichen wollen. Dieses Wettbewerbsverhalten mediale Inhalte und entspricht eher einem traditionell medialen Verhalten. Traditionelle Medienunternehmen tun sich allerdings damit schwer in Social Media den für sie gewohnten Erfolg zu erreichen.
- **Nutzen:** situative Aufmerksamkeit, die durch Regelmäßigkeit gefestigt werden kann. Sind wir im **Wettbewerb um die Aufmerksamkeit** der Gewinner, ziehen wir die größte Aufmerksamkeit unserer Social Media Usern an uns. Damit erhalten wir den Löwenanteil an Aufmerksamkeit. Diese Methode wird für die Generierung von Interessenten für Unternehmensleistungen genutzt.
- **Kernrisiko:** dieser Wettbewerb - über Inhalte um situative Aufmerksamkeit - wird von Tag zu Tag aufwändiger. Findet der Wettbewerb auf externen Plattformen statt ist der Erfolg von Regeln bestimmt die den Zielen von der Geschäftsmodelle der Social Media Plattformen entsprechen.

Wettbewerb um Engagement

- **Methode:** wir generieren Aufmerksamkeit für Beziehung und Engagement. Wir sprechen die Social Media User über geeignete Themen an um eine Beziehung mit den Usern wie unter den Usern aufzubauen und ermöglichen ein für die User Sinn und Nutzen stiftendes Engagement.
- **Nutzen:** wir haben einen stabilen Marktzugang, gewinnen wertvolle Informationen und aktivieren den Markt zu unserem Vorteil. Je nach Umfang unseres Erfolg werden wir der dominante Spieler oder sichern uns eine stabile Nische.
- **Kernrisiko:** die Ansprüche aus dieser Art der Social Media Nutzung und Wettbewerbsgestaltung sind für die meisten Unternehmen tatsächlich Neuland und eine echte Herausforderung. Wir müssen für einen Erfolg in dieser Ebene möglicherweise tradierte Verhaltensweisen und Unternehmenskulturen kurzfristig anpassen. Das klappt selten schnell und problemlos.

Wettbewerbsqualität einer Strategie

Für die Wettbewerbsqualität einer Strategie zu erkennen erstellen wir ein Leistungsprofil das die Leistungsqualität der Strategiebestandteile abbildet. Wir erkennen darin die Schwerpunkte bzw. Stärken der Wettbewerbsqualität und können diese Schwerpunkte in ihrer Wirkung auf und in den Themen - und damit der Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmensziele - bewerten.

Betrachten wir die Wettbewerbsqualität auf der Ebene der Themen können wir erkennen welche Bestandteile des Geschäftsmodells und welche Unternehmensziele mit einer bestimmten Strategie unterstützt werden. In den Themen mit einer hohen Wettbewerbsqualität unserer Strategie ist ein entsprechender Erfolg dieser Strategie und eine entsprechende Unterstützung in diesen Themen (von Geschäftsmodell und Unternehmenszielen) zu erwarten. In Themen mit geringer Wettbewerbsqualität fällt die Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmensziel entsprechend kleiner oder ganz aus. Das Leistungsprofil einer Strategieversion im Wettbewerb besteht aus

- der Qualität der **Wettbewerbspositionen** die durch die Strategie ermöglicht werden.
- den Risiken aus **Wettbewerbsreaktionen** auf diese Social Media Strategie.

Strategieinhalte und Wettbewerbspositionen

Die Inhalte unserer Strategieversion dienen dazu Wettbewerbsvorteile aufzubauen und damit Wettbewerbspositionen zu ermöglichen.

Mit der Unterscheidung zwischen Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsposition machen wir unterschiedliche Qualitäten deutlicher.

- **Wettbewerbsvorteil:** grundsätzlicher Vorteil oder Überlegenheit eines Verhaltens im direkten Vergleich mit alternativen Verhaltensweisen bzw. Verhaltensweisen des Wettbewerbs.
- **Wettbewerbsposition:** realisierter und gesicherter und für die Wettbewerbssituation relevanter Wettbewerbsvorteil. Das Unternehmen hat eine Position im Wettbewerb gesichert, die es dem Unternehmen ermöglicht diesen Wettbewerbsvorteil zum eigenen Vorteil auszunutzen. Wettbewerbsvorteile die wir nicht zumindest temporär sichern können, führen nicht zu Wettbewerbspositionen.

Vom Wettbewerbsvorteil zur Wettbewerbsposition: Wenn wir einen möglichen Wettbewerbsvorteil erkennen und ihn erfolgreich so umsetzen, das dieser Wettbewerbsvorteil eine in diesem Punkt überlegene Position im Wettbewerb sichert, haben wir aus dem möglichen Wettbewerbsvorteil eine Wettbewerbsposition gemacht.

Nicht in allen Fällen können wir erkannte Wettbewerbsvorteile auch anwenden. Wenn wir einen Wettbewerbsvorteil erkennen aber nicht realisieren können, ist daraus keine Wettbewerbsposition zu gestalten. Beispiele dafür

- Wir erkennen einen möglichen strukturellen Wettbewerbsvorteil aus dem Nutzungsformat Community gegenüber den Audiences des Wettbewerbs. Wir sind aber nicht in der Lage das Nutzungsformat so einzusetzen, das wir diesen Wettbewerbsvorteil auch nutzen können.
- Wir erkennen einen möglichen Wettbewerbsvorteil in der Schwäche der vom Wettbewerb genutzten Social Media Kanäle, können aber keine eigene Alternative realisieren, die diese Schwäche nutzt.
- Wir erkennen mögliche Social Media Ressourcen aus der Partizipation, können diese aber nicht zu unserem Vorteil nutzen, weil das Unternehmen dazu noch nicht reif ist.

Nicht alle genutzten Wettbewerbsvorteile führen zu einer Wettbewerbsposition. Wettbewerbsvorteile in denen wir uns nicht deutlich im Markt in relevanten Punkten unterscheiden oder die vom Wettbewerb nahtlos und kurzfristig nachvollzogen werden können, werden kaum Wettbewerbspositionen ermöglichen. Beispiel dafür

- unser UserNutzen geht über den UserNutzen des Wettbewerbs hinaus. Leider ist diese Mehrleistung für wesentliche Teile unseres marktes / unserer Zielgruppen nicht relevant genug, das sie sich zu unserem Vorteil auswirkt.
- unser UserNutzen ist überzeugender als der des Wettbewerbs. Leider können wir ihn nicht schnell genug im Markt etablieren um diesen Vorteil auszunutzen, weil die wichtigsten Wettbewerber "über Nacht" nachziehen und unseren Vorteil egalisieren konnten.

Wettbewerbspositionen zeichnen sich also dadurch aus:

- sie sind ein im Markt erfolgreich etablierter Wettbewerbsvorteil.
- sie sind für den Markt als Unterscheidungskriterium relevant, anerkannt und wirksam.
- sie sind vom Wettbewerb nicht nahtlos und kurzfristig nachzuvollziehen.

Die **Qualität einer Wettbewerbsposition** definiert sich also über die Wirkung dieser Position im Wettbewerb und über die Sicherheit dieser Position im Wettbewerb. Wettbewerbspositionen die vom Wettbewerb nicht schnell übernommen werden können sind höherwertig.

Wettbewerbspositionen

Um die Wettbewerbssituation zu erkennen und zu gestalten sind Wettbewerbspositionen extrem hilfreich. Wettbewerbspositionen wurden im Kapitel zum Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen beschrieben. Hier nutzen wir diese Methode um bestehende und mögliche Wettbewerbspositionen zu erkennen bzw. damit mit bestehenden zu arbeiten.

Um die Wettbewerbssituation zu erkennen, zu verstehen und nicht zuletzt gestalten zu können, ist es hilfreich die möglichen Wettbewerbspositionen (besetzte wie offene) zu definieren und entsprechend ihrer Bedeutung - in der Gestaltung der Wettbewerbssituation wie der Strategie insgesamt - zu berücksichtigen.

Wettbewerbspositionen erkennen

Wettbewerbspositionen finden sich in

- Themen
- Nutzungsformate
- UserNutzen
- Partizipation
- Motivation

Wettbewerbspositionen gestalten

Wir gestalten Wettbewerbspositionen in dem wir uns nicht genutzte, also offene Wettbewerbspositionen zu eigen machen oder genutzte Wettbewerbspositionen übernehmen.

Im Abschnitt [Social Media Leistungspotenzial für Unternehmen – der Überblick](#) finden Sie mehr zum Thema Wettbewerbspositionen und dessen Gestaltung.

Das Social Media Potenzial für das eigene Spiel erkennen

Wir fragen uns in welchem der beschriebenen Formen des Wettbewerbs wir erfolgreich sein **sollten** und **können**, um den bestmöglichen Nutzen aus Social Media zu ziehen.

- **sollten:** das Kriterium ist die Sicherung der Chancen von Social Media als Beitrag zur Unternehmenszukunft. Die Frage dazu ist, was wir tun müssen um die Chancen von Social Media bestmöglich für das Unternehmen zu erschließen und die Risiken so weit als möglich zu reduzieren. Risiken entstehen nicht zuletzt aus dem Handeln des Wettbewerbs entsprechend dessen Optionen. Das bedeutet konkret, das wir die Risiken nicht nur aus der aktuellen Situation beurteilen sondern aus den Optionen aller unserer Wettbewerber (Leistungs- und Aufmerksamkeitswettbewerber).
- **können:** das Kriterium hier sind die Fähigkeiten des Unternehmens. Damit ist weniger der aktuelle Istzustand gemeint als die Fähigkeiten, die das Unternehmen insgesamt einsetzen kann, enthält also auch eine Umverteilung von Ressourcen, die Beschaffung zusätzlicher Kompetenzen oder manpower.

Spielfeld, Regeln und Beteiligte erkennen

„Die Kenntnis der Regeln ist die Voraussetzung um sie zu brechen.“ Wenn wir Wettbewerb aktiv gestalten wollen, müssen wir Wettbewerb und Markt so gut als nur möglich kennen, aber auch die Grundlagen auf der sich die Marktbeteiligten so verhalten, wie sie sich verhalten damit wir erkennen können ob, wo und wie ein Regelbruch Erfolg ermöglicht.

- **Spielfeld:** Der Markt mit seinen Bedürfnissen, die Leistungen diverser Anbieter und die Wettbewerbssituation zwischen diesen Anbietern.
- **Regeln:** das Verhalten bei der Marktbearbeitung und das Wettbewerbsverhalten sowie die Annahmen auf denen beides beruht.
- **Beteiligte:** die Konsumenten / Abnehmer der Unternehmensleistungen, die Unternehmen / Wettbewerber, Handels- und Vertriebspartner, weitere Markt- und Wettbewerb beeinflussende Player (wie z. B. Plattformen, Influencer, Medien etc.)

Der Ist-Zustand

In jedem Markt und jeder Wettbewerbssituation sind Spielfeld und Beteiligte variable Größen. Die erste wichtige Erkenntnis ist die beiden Größen in ihrem Ist-Zustand zu erkennen. Also das Spielfeld des aktuellen Wettbewerbs und die Beteiligten zu verstehen.

Das konventionelle Veränderungspotenzial von Spielfeld, Regeln und Beteiligten

Spielfeld, Regeln und Beteiligte bewegen und verändern sich unter den Bedingungen konventionellen Handelns. Zum Beispiel über die Aktivitäten im Marketing, im Vertrieb, durch neue Produkte und Leistungen, die Erschließung neuer Märkte, die Nutzung neuer Vertriebswege, durch neue Wettbewerber und das Ausscheiden alter Wettbewerber.

Die generelle Wirkung des Leistungspotenzials von Social Media auf Spielfeld, Regeln und Beteiligte

Social Media hat das Verhalten der Marktbeteiligten bereits verändert und verändert auch Regeln und Spielfeld.

Veränderung des Spielfelds durch Social Media: ein Markt besteht aus Bedürfnissen und Leistungen. Social Media nimmt Einfluss auf Bedürfnisse in dem es zum Beispiel Prioritäten, Einschätzungen und Gewichtung schneller verändert. Das betrifft das Freizeitverhalten von Konsumenten wie das Verhalten von Unternehmen. Kaum ein Unternehmen verzichtet auf die Nutzung von Social Media um seine Kunden zu erreichen, Personal zu rekrutieren, die Einschätzung zu seinen Leistungen zu erkennen und zu verändern und feedback zu eigenen Leistungen und denen des Wettbewerbs zu erhalten. Unternehmen können via Social Media Kundenbeziehung aufbauen und pflegen, wo dies zuvor wirtschaftlich weder sinnvoll noch möglich war. Social Media hat damit aber auch das Spielfeld des Wettbewerbs verändert. Ein zunehmender Teil des Wettbewerbs verlagert sich in Social Media.

Veränderung der Regeln durch Social Media: der Informationsprozess des Unternehmens wie der Konsumenten hat sich durch Social Media verändert. Gleiches trifft auf b2b Märkte zu. Die Art der Information vor allem aber Art des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen hat sich strukturell verändert. Kommunikation und Nutzenstiftung sind zum Schlüssel für den Aufbau von Beziehungen zu Geschäftspartnern, Kunden und Konsumenten geworden. Netzwerke sind Schlüssel zum Markterfolg von Individuen und von Unternehmen. Aufmerksamkeit und Beziehungen sind die neuen Standards im Wettbewerb. Social Media ermöglicht es Beziehungen zu schaffen, setzt aber auch die Regeln dafür.

Veränderung der Beteiligten durch Social Media: Social Media ist ein enabler, befähigt also zu einem zusätzlichen Verhalten, ermöglicht eine zusätzliche Fähigkeit. Wir, unsere Wettbewerber und unsere Partner im Markt können und werden Social Media nutzen – wo dies noch nicht geschehen ist. Vor allem aber entdecken wir immer noch neue Nutzungsmöglichkeiten, die das Verhalten der Beteiligten verändern können und damit Auswirkungen auf den Markt insgesamt haben. Denken sie in diesem Fall daran, das Social Media vielfach immer noch als zusätzlicher Kanäle für etabliertes Verhalten genutzt wird und das Potenzial von Social Media, das Unternehmen nutzen, vielfach auf diesen Ansatz begrenzt bleibt – solange bis der Wettbewerb ein anderes Verhalten erzwingt.

Den Wettbewerb neu gestalten

Mit all unseren Maßnahmen gestalten wir Wettbewerb. Hier befassen wir uns damit, wie wir den Wettbewerb strukturell neu gestalten können. Unter strukturell neu gestalten verstehen wir eine grundlegende Veränderung in einer oder mehreren Ebenen. D.h. wir verändern Spielregeln. Wer die Spielregeln eines Spiels bestimmen kann, ist im Vorteil. Ob ein Unternehmen die Spielregeln seines Wettbewerbs verändern kann, ist eine Frage der Wettbewerbssituation, in der es sich befindet und eine Frage der Strategiekompetenz und hier der Fähigkeit eine Situation zu erfassen und zu gestalten. Wir betrachten zwei Methoden einer strukturellen Veränderung des Wettbewerbs als Beispiel.

Den Wettbewerb auf eine andere Ebene heben

Den Wettbewerb auf eine andere Ebene heben bedeutet – unter anderem –

- das der neue Wettbewerb sich vom bisherigen Wettbewerb unterscheidet.
- der Wettbewerb auf diese Herausforderung nicht mit bisherigem Verhalten / Vorgehen antworten kann.

Das bedeutet also den Wettbewerb so zu gestalten, das ein Wettbewerber Probleme hat, diesem Wettbewerb mit seinem bisherigen Verhalten zu folgen. Noch besser wäre es, wenn es dem Wettbewerb kurzfristig oder mittelfristig nicht möglich ist, dieser Wettbewerbsveränderung zu folgen. Perfekt wäre es wenn es dem Wettbewerb langfristig nicht mehr möglich ist diese Veränderung nachzuvollziehen. Voraussetzung dieser Vorgehensweise ist das der Wettbewerber die Veränderung des Wettbewerbs nicht ignorieren kann und gezwungen ist ihr zu folgen.

Eine Methode dafür ist den Wettbewerb auf ein neues inhaltliches Feld zu verlegen oder die Elemente des Wettbewerbs zu verändern.

Wir können bei unserer Strategieentwicklung darauf ganz generell hin arbeiten in dem wir uns in den Ansätzen wie in den Inhalten der Strategie vom Wettbewerb – positiv im Nutzen für den User – unterscheiden oder wir können diese Vorgehensweise als besondere Chance sehen und in unserer Strategie einen Schwerpunkt darin bilden. Möglichkeiten bieten sich dazu beim pbsm in der Art des [Nutzungsformats](#), in den Schwerpunkten unserer [Social Media Wirkung](#) und insbesondere in den Inhalten der Strategiebestandteile [UserNutzen](#), [Motivation](#) und [Partizipation](#).

Den Markt für sich arbeiten lassen

Darüber hinaus können wir die Wettbewerbssituation grundlegend verändern, in dem wir die Rollen der Marktteilnehmer verändern. In der klassischen Perspektive haben Kunden eine Rolle einer sehr begrenzte Aktivität. In Social Media können wir diese Rolle ändern. Aktivieren wir die User des Marktes im zu unseren Gunsten aktiv werden (**Partizipation**), verändert dies die Rolle der User und das Gleichgewicht des Wettbewerbs zu unseren Gunsten.

Um den Markt in Form der Social Media User für uns spielen zu lassen benötigen wir einen klaren UserNutzen für die Social Media User, die ihre aktive Rolle belohnt, die entsprechende konzeptionell-technische Struktur und ein kompetentes Management, das die Beteiligung aktiv fördert. Dies unterstützt optimaler Weise eine durchdachte Motivationsstruktur. Ohne diese Voraussetzungen komplett erfüllen zu können ist es

Wettbewerbsreaktionen

Erfolg versprechende Inhalt für Strategieversionen zu finden ist eine beachtliche Leistung. Die aus diesen Inhalten mögliche und zu erwartende Reaktion des Wettbewerbs zu erkennen und zu berücksichtigen hebt diese Leistung auf ein höheres Niveau.

Wir können nicht sicher vorhersagen wie unsere Wettbewerber auf unsere Strategie reagieren werden, aber wir können die erwartbaren / möglichen Reaktionen ermitteln und deren Wirkung in unserer Strategie berücksichtigen.

Es ist empfehlenswert sich vorab Gedanken über die möglichen Reaktionen von Wettbewerbern auf die Inhalte unserer geplanten Social Media Strategie zu machen um nicht von vorhersehbaren Reaktionen überrascht zu werden. Handeln wir wie ein versierter Schachspieler und überlegen uns wie und mit welchen Zügen wichtige Wettbewerber auf eine Strategie reagieren können und wie sich diese Reaktionen auf unsere Situation / Strategie auswirken.

Unsere Einschätzung der Wettbewerbsreaktionen basiert auf der

- Kenntnis der Wettbewerber
- Kenntnis der Handlungsoptionen der Wettbewerber

Wenn wir über beide Grundlagen verfügen, fällt es uns leichter mögliche Reaktionsmöglichkeiten /Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und deren Wahrscheinlichkeit und zeitliches Eintreten einzuschätzen. Als Vorgehensweise für die Einschätzung der Handlungsoptionen der Wettbewerber hilft die Gegenüberstellung

- der Ist-Situation des Wettbewerbers,
- unserer Maßnahme und der
- Kompetenzen und Erfahrungen des Wettbewerbers

jeweil bezogen auf die Inhalte der Strategiebestandteile. Hilfreiche **Kriterien** für die Einschätzung der Handlungsoptionen und Reaktionen sind

- die Anforderungen für ein Nachziehen der eigenen Position des Wettbewerbers in einem Strategiebestandteil – sowohl konzeptioneller wie auch technischer Natur.
- die geschätzte Dauer für ein nachziehen in einem Strategiebestandteil

Wann können wir Wettbewerbsreaktionen erkennen und berücksichtigen?

Um Wettbewerbsreaktionen erkennen und berücksichtigen zu können, müssen wir unseren Wettbewerb kennen. Das ist je nach Marktstruktur einfach bis beinahe unmöglich.

Erklärung

- In einem **Monopol** haben wir keinen Wettbewerb mehr. Damit ist das Thema schon durch.
- In einem **Oligopol** haben wir es mit einer Handvoll Wettbewerbern kennen, die sich im Auge behalten und relativ schnell auf einander reagieren.
- In einem **Polypol** haben wir es mit einer großen Vielzahl von Wettbewerbern zu tun die sich weder alle kennen, noch systematisch aufeinander achten oder reagieren.

Je nachdem in welchem Markt / in welchen Märkten wir aktiv sind, können oder müssen wir Wettbewerbsreaktionen berücksichtigen.

Wie können wir Wettbewerbsreaktionen erkennen und berücksichtigen?

Die Wettbewerbsreaktionen, die wir in unserer Strategie berücksichtigen wollen, sind die Handlungsoptionen des Wettbewerbs auf deren Marktsituation die durch unsere neue Strategie verändert wurde. D. h. wir betrachten die Wettbewerbssituation die sich durch unsere erfolgreich umgesetzte Social Media Strategie ergibt aus der Perspektive des Wettbewerbs und prüfen welche Handlungsoptionen der Wettbewerb in der neuen Wettbewerbssituation hat.

Dazu passen wir unsere Methode aus dem Modul Handlungsoptionen entsprechend an. Wir nehmen die Strategieversion die wir prüfen und überlegen, welche Handlungsoptionen einem Wettbewerber als Reaktion auf diese Inhalte möglich sind.

Ein Überblick über die Kerninhalte eines Strategieentwurfs und die darauf möglichen Wettbewerbsreaktionen macht die Wettbewerbsqualität des eigenen Inhalts deutlich. Nachfolgend ein Beispiel einer solchen Gegenüberstellung .

Input für die Strategieentwicklung und Strategiebewertung: Erkennen wir das Inhalte unseres Strategieentwurfs vom Wettbewerb schnell und unkompliziert nachvollzogen und neutralisiert werden kann, sollten wir diesen Strategieentwurf noch einmal überarbeiten oder direkt aus der Entscheidung nehmen.

Ergibt sich aus einer möglichen Wettbewerbsreaktion eine neue Wettbewerbssituation, die für uns erkennbar negativ ist, halten wir dies fest und passen unsere Inhalte in dem oder den Strategiebestandteilen so weit an, das wir die Folgen dieses Wettbewerbsreaktion korrigieren. D. h. wir nehmen in unseren Inhalten (unserer Strategiebestandteile) mögliche negative Wettbewerbsreaktionen und deren Wirkung vorweg.

Wie halten diese Situation fest, um - für den Fall einer Wettbewerbsreaktion - unsere Einschätzung zu prüfen und gegebenenfalls, wenn die Wettbewerbsreaktion anders ausfällt oder sich anders als erwartet auswirkt, in unseren Strategiebestandteilen nachzusteuern.

Klassischer strategischer Fehler

Wenn wir mögliche Wettbewerbsreaktionen erarbeiten, verfallen wir leicht in einen strategischen Fehler.

- Wir orientieren uns an den Wettbewerbsreaktionen, die wir von unserem Wettbewerber erwarten. Also daran was wir glauben, wie der oder die Wettbewerber reagieren werden. Das ist tunlichst zu vermeiden, weil wir uns damit an einer fragwürdige Interpretation von nicht kompletten Informationen orientieren. Was erwartungsgemäß riskant und nicht empfehlenswert ist.
- Statt dessen orientieren wir uns bei den Wettbewerbsreaktionen, die wir in unserer Strategie berücksichtigen besser daran, was der Wettbewerb in seiner Situation tun könnte. Damit berücksichtigen wir alle seine Handlungsoptionen und sind auf der etwas sicheren Seite.

Wir können nicht sicher wissen, anhand welcher Prioritäten und Kriterien ein Wettbewerber auf eine neue Situation reagiert. Wir kennen vielleicht sein bisheriges Verhalten, aber das ist keine Garantie dafür sein künftiges Verhalten sicher voraussagen zu können. Vermeiden wir also das Fehlerrisiko das aus der Einschätzung des zu erwartenden Verhaltens des Wettbewerbs resultiert. Diese Vorgehensweise gibt eher Auskunft darüber wie wir uns selbst in einer entsprechenden Situation verhalten würden.

Social Media Ziele

Zur Erinnerung: In den Kernstrategiebestandteilen (UserNutzen, Nutzungsformate, Motivation, Partizipation) legen wir die Inhalte fest, mit denen wir die gewünschten Wettbewerbspositionen in Social Media erreichen wollen. In den Social Media Handlungsoptionen haben wir bereits Inhalte für diese Strategiebestandteile definiert, von denen wir glauben, die beste Wettbewerbsleistung erzielen zu können.

Nachdem wir für eine Strategie / Strategieversion deren Themen definiert und die gewünschten Wettbewerbspositionen in diesen Themen festgelegt haben, bestimmen wir die Inhalte für die Kernstrategiebestandteile mit denen wir diese Wettbewerbspositionen erreichen können.

Ableitung der Social Media Ziele für die Kernstrategiebestandteile

Wir bestimmen die Social Media Ziele der Kernstrategiebestandteile, also für

- den Strategiebestandteil **Themen**: hier legen wir die Wettbewerbsposition fest, die wir in den jeweiligen Themen erreichen wollen, können und müssen, damit unsere Strategie erfolgreich sein kann.
- den Strategiebestandteil **UserNutzen**: dazu wählen wir den oder die UserNutzen mit denen wir in den Themen der Strategie am ehesten die gewünschte /führende Wettbewerbsposition erreichen können. Der oder die UserNutzen und die Umsetzung dieses UserNutzens - in dem dafür möglichen **Zeitraum** wäre das **Social Media Ziel** für den Strategiebestandteil UserNutzen. Die dafür nötigen **Mittel** /Ressourcen ergeben sich aus dem Inhalt des UserNutzens und den damit verbundenen technischen Anforderungen.
- den **Strategiebestandteil Nutzungsformate**: wir wählen den oder die Nutzungsformate, mit denen wir glauben die gewünschten Wettbewerbspositionen für die Themen der Strategie am sichersten zu erreichen und halten zu können. **Social Media Ziele** ist die Installation und der Betrieb des oder der Nutzungsformate mit der führenden Wettbewerbsposition, der **Zeitraum** in dem dies realisiert werden soll, hängt von der Art des Nutzungsformats sowie der angestrebten Wettbewerbsposition ab, die **Mittel** sind ebenfalls von der Art des oder der Nutzungsformate und der Wettbewerbsposition abhängig.
- den **Strategiebestandteil Partizipation**: **Social Media Ziel** ist in diesem Strategiebestandteil die Installation und der Betrieb von Teilnehmungsangeboten mit denen wir zu der gewünschten Wettbewerbsposition in den Themen der Strategie beitragen und diese sichern können. Der **Zeitraum** für die Umsetzung dieser Social Media Ziele hängt vom Umfang und vom Anspruch der Teilnehmungsangebote und deren Umsetzung sowie der Wettbewerbsposition und Wettbewerbssituation ab. Gleiches gilt für die **Mittel**.
- den **Strategiebestandteil Motivation**: Social Media Ziel für diesen Strategiebestandteil sind die Anwendung der Motivationsmethoden und -strukturen mit den wir am meisten und nachhaltigsten zu den gewünschten Wettbewerbspositionen in den Themen der Social Media Strategie beitragen können. Der **Zeitraum** für die Umsetzung des Social Media Ziels hängt von Umfang und Anspruch der Methoden und -strukturen und deren Entwicklung und Installation sowie der Wettbewerbssituation in diesem Strategiebestandteil ab. Die **Mittel** sind abhängig vom Umfang der Methoden und den erforderlichen Strukturen für die Motivation.

Prioritäten von Social Media Zielen der Kernstrategiebestandteile

Die Social Media Ziele unserer Kernstrategiebestandteile haben unterschiedliche Qualität. Dies begründet sich aus deren Natur:

- **die Social Media Ziele des Kernstrategiebestandteils Themen haben eine höhere Bedeutung als die Social Media Ziele anderer Kernstrategiebestandteile. Begründung:** der Kernstrategiebestandteil **Themen** hat **strategische Bedeutung**. In ihm legen wir das Wirkungsfeld unserer Social Media Strategie fest, definieren also wo die Strategie erfolgreich sein muss. Zugleich definieren wir auch den erforderlichen Erfolg in den jeweiligen Themen in Form der Wettbewerbsposition, die wir in diesen Themen erreichen müssen, um erfolgreich sein zu können, also den gewünschten UnternehmensNutzen zu realisieren. Aufgabe der Ziele der anderen Kernstrategiebestandteile ist es den gewünschten Erfolg in den Themen der Strategie zu realisieren.
- die Prioritäten der anderen Social Media Ziele entsprechend der Bedeutung der Kernstrategiebestandteile für den Erfolg einer Social Media Strategie.
 - der **UserNutzen** hat nach den Themen die zweithöchste Bedeutung. Der UserNutzen definiert die Wirkung der Strategie im Markt, hat direkte Anforderungen an das Nutzungsformat und an die Social Media Kanäle und Auswirkungen auf Partizipation und Motivation.
 - die **Nutzungsformate** sind das organisatorisch-konzeptionelle Format des UserNutzens, definieren also, in welcher Form und Gestalt der UserNutzen stattfindet.
 - die **Partizipation** erschließt die Social Media Ressourcen und damit den Hebel mit dem wir den Erfolg in Social Media skalieren können.
 - die **Motivation** hat Auswirkungen auf das Verhalten der User und damit ebenfalls auf den Erfolg der Strategie. Die Motivation wirkt sich über die Beteiligung (in Social Media und ausserhalb) aus, unterstützt als auch die Partizipation. Motivation Partizipation und UserNutzen sollten aufgrund ihrer Wechselwirkung und ihrer Bedeutung für den Erfolg der Strategie als Dreiklang oder Trinität verstanden und gestaltet werden.
 - die **Social Media Kanäle** tragen die Inhalte der Strategie - also UserNutzen, Nutzungsformate, Partizipation und Motivation - zu den Usern. Inhaltlich leiten sie sich von diesen Kernstrategiebestandteilen ab. Daher sollten die Ziele des Strategiebestandteils entsprechend auch den Zielen der anderen Kernstrategiebestandteile dienen.

Zusammenfassung Social Media Ziele

Am Ende dieser Schritte haben wir neben dem Nutzen der Strategie für das Unternehmen das Wirkungsfeld der Strategie in Form der Themen sowie konkrete Social Media Ziele für die Kernstrategiebestandteile.

Nachfolgend die Zusammenfassung der Social Media Ziele (ohne Zeitraum und Mittel) aus den Kernstrategiebestandteilen.

- Social Media Ziele Themen: die Wettbewerbspositionen die in den Themen erreicht werden sollen.
- Social Media Ziel UserNutzen: Installation und Betrieb der oder des UserNutzens der/die am meisten zur gewünschten Wettbewerbsposition beitragen können.
- Social Media Ziel Nutzungsformate: Installation und Betrieb der Nutzungsformate die am meisten zur gewünschten Wettbewerbsposition beitragen können.
- Social Media Ziel Partizipation: Installation und Betrieb der Beteiligungsangebote die am meisten zur gewünschten Wettbewerbsposition beitragen können.

Messbare Social Media Ziele

Unsere Social Media Ziele bestehen auf einem Feld in dem sie erbracht werden (Themen) und einem Ergebnis das auf diesem Feld geleistet werden soll (Ziel) sowie einem Zeitraum in dem das Social Media Ziel erreicht sein sollte und die Mittel mit denen es erreicht wird. Messbare Social Media Ziele ergeben sich, wenn unsere Maßnahmen darauf konzipiert sind, messbare Ziele zu erreichen. Allerdings ist nicht jedes messbare Social Media Ziel gleich ein sinnvolles Ziel. Entscheidend ist es ob dieses Social Media Ziel auch messbar zum Erfolg der Strategie (also der Unterstützung des Erfolgs des Geschäftsmodells über die ausgewählten UnternehmensNutzen der Strategie) beiträgt.

- Sie sichern die Unterstützung des Unternehmenserfolgs durch Ihre Social Media Strategie in der Tagesarbeit durch eine kausale Wirkungskette, die die Wirkung der einzelnen Maßnahmen in Social Media messbar und kausal mit dem Unternehmenserfolg verbindet.
- Sie erkennen über die Ableitung und Erfassung messbarer Ziele über diese kausale Wirkungskette ob und wie umfangreich diese Maßnahmen zum Unternehmenserfolg beitragen.

Key Performance Indicator (KPI)

Für die Tagesarbeit nutzen und benötigen wir Messgrößen, die uns sagen, wie die Realisierung unserer Social Media Strategie voran kommt, also welche Ergebnisse wir unsere Strategie im Vorfeld der Social Media Ziele und der Ziele für das Geschäftsmodell erbringt. Diese Key Performance Indicator leiten wir von den Inhalten unserer Maßnahmen ab. Dabei messen wir nicht zwingend alles was sich messen lässt sondern alles was in einem direkten Zusammenhang auf das Endergebnis der Strategie - den UnternehmensNutzen aus Social Media für das Geschäftsmodell einzahlt.

Nachfolgend Hinweise für die Ableitung von KPIs für die Social Media Ziele der Kernstrategiebestandteile

- **KPIs für UserNutzen** können beispielsweise aus der Inanspruchnahme des UserNutzens entwickelt werden bezogen auf die Basis User der Social Media Angebote in definierten Zeiträumen.
- **KPIs für Nutzungsformate** können über die Reichweite und das Engagement der User in den Nutzungsformate abgeleitet werden.
- **KPIs für die Beteiligung** lassen sich sinnvoller Weise am besten über den Grad und Umfang der Beteiligung nutzen.
- **KPIs für die Motivation** lassen sich für die jeweilige Motivationsmethoden und die Nutzung der Motivationsstrukturen ableiten.

Ablauf Strategiedefinition

Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über die Grundlagen der Definition von Strategieversionen und der Entscheidungen über die Inhalte der Kernstrategiebestandteile in der Strategieentwicklung. Die einzelnen Arbeitsschritte und ihre Inhalte der Ableitung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile werden in den jeweiligen Abschnitten behandelt.

Wichtig: Bevor Sie sich mit der Strategiedefinition befassen sollten Sie die Strategiebestandteile verstanden haben. Die Kenntnis der Strategiebestandteile ist eine Voraussetzung für die Definition der Social Media Strategie. Die Bestandteile der Strategie und ihre Funktionen sollten wir kennen, bevor wir die Strategie ableiten. Die konkreten Inhalte der Strategiebestandteile erarbeiten wir mit der Strategie- / Strategiealternative.

Strategiedefinition im Ablauf

Nachfolgend die Schritte der Strategiedefinition mit dem potenzialbasierten Strategiemodell.

1. Wir definieren die **Strategieziele** unserer Strategie.
2. Wir entwickeln **Strategiealternativen** / Strategieversionen mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkte (z. B. bei Themenbereichen, UserNutzen, Motivation, Partizipation, Social Media Kanälen und Ressourcen) wie diese Strategieziele zu realisieren sind.
3. Wir überprüfen die **Qualität der einzelnen Strategiealternativen** anhand der zu erwartenden Wirkung der Strategie (auf Markt, Wettbewerb und Geschäftsmodell), sowie der Risiken in der Umsetzung und der erforderlichen Ressourcen für die Strategie. Anschließend reduzieren wir die Anzahl der relevanten Strategiealternativen anhand der Ergebnisse der Überprüfung für die finale Entscheidung durch die Geschäftsführung. Zuvor prüfen wir die relevanten Strategiealternativen in **ihren Wechselwirkungen und Kompatibilität der einzelnen Strategiebestandteilen mit anderen Strategiebestandteilen**.
4. Die **Geschäftsführung entscheidet** anhand der vorgestellten Strategiealternativen über die endgültige Social Media Strategie.

Die Ausgangssituation

Die Ausgangssituation unserer Strategiedefinition bilden unsere

- **Themen und Themenbereiche** und der darin realisierbare UnternehmensNutzen aus Social Media für das Unternehmen. Für diese Themenbereiche kennen wir deren Priorität für das Unternehmen sowie die Social Media Affinität der Themen / Themenbereiche.
- **Social Media Handlungsoptionen** und deren Wettbewerbsqualität, also die Einschätzung, was wir mit der jeweiligen Social Media Handlungsoption im Wettbewerb realisieren können. Die Social Media Handlungsoptionen liegen uns für die einzelnen Themen / Themenbereiche und für alle Themen / Themenbereiche vor.

Auf dieser Grundlage haben wir unterschiedliche Möglichkeiten Strategien abzuleiten. Bevor wir mit der Strategiedefinition begonnen, ist es empfehlenswert sich zu versichern, das die Ausgangssituation dafür ausreichend stabil ist. D. h.

- das alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind und über die gleichen Informationen verfügen.
- das über die Themen / Themenbereiche, für die eine Social Media Strategie erstellt werden soll, Übereinstimmung besteht.
- das die Einschätzung der Handlungsoptionen des Unternehmens - also inklusive der Prioritäten und Social Media Affinitäten - ebenfalls Übereinstimmung besteht.

Wir benötigen nicht nur eine stabile Grundlage für die Definition von Strategiealternativen sondern sollten auch vermeiden, das wir im Verlauf der Strategiedefinition deren Grundlagen verändern.

Die Kriterien der Strategiedefinition

Auf der Grundlage unserer Social Media Handlungsoptionen und der Themen und ihrer gewünschten UnternehmensNutzen aus Social Media entwickeln wir anhand der von uns gewollten Kriterien der Strategiedefinition eine oder mehrere Strategien (Strategieversionen).

Strategieentscheidungen im Ablauf

Strategieentscheidungen im Überblick		
Modul	Entscheidung	Erklärung
Themen und Themenbereiche	Relevante Themen des Geschäftsmodell relevant sind.	Entscheidung welche Themen für die Social Media Strategie relevant sind. Damit schaffen wir den inhaltlichen Rahmen / Marktrahmen, den die Strategie abdecken soll.
	Priorität der relevanten Themen des Geschäftsmodell	Damit setzen wir die ersten Prioritäten für die Ausrichtung der Social Media Strategie.
Handlungsoptionen	Relevante UnternehmensNutzen der Themen und deren Anforderungen	Über die Entscheidung welche UnternehmensNutzen besonders relevant sind, schaffen wir eine zweite grundsätzliche Ausrichtung der Leistung der Strategie.
	Wettbewerbssituation	Über die Bewertung der Wettbewerbsposition (Einschätzung) legen wir die Messlatte für die Wettbewerbsleistung der Strategie
	Wettbewerbsposition	Über die Festlegung der Wettbewerbspositionen, die unsere Strategie abdecken soll, legen wir uns auf den Wettbewerb fest, den die Strategie bewältigen muss.
	erforderliche Wettbewerbsqualität /-leistung in Nutzungsformaten und Wirkungsformaten	Über die Definition der Anforderungen an die Wettbewerbsleistung der Inhalte der Strategie legen wir die grundlegenden Inhalte der Strategie fest.
Strategieversionen	Strategiekriterien	Über die Strategiekriterien legen wir die Ausrichtung der Strategie auf der zweiten Ebene fest.
	Strategieversionen	Über die Strategieversionen legen wir die Bandbreite fest innerhalb derer wir die Strategien entwickeln.
Strategiebewertung	Wettbewerbsleistung / -qualität	In der Bewertung der Wettbewerbsleistung und Wettbewerbsqualität von Strategieentwürfen selektieren wir die wettbewerbsfähigsten Strategieentwürfe.
	UnternehmensNutzen	Über die Bewertung des Unternehmensnutzens erkennen wir die Strategieentwürfe die am weitesten zum Unternehmenserfolg beitragen.
	Ressourcenbedarf	Über die Bewertung des Ressourcenbedarf erkennen wir den Anspruch und die damit verbundene Herausforderung für die Unternehmensressourcen als Gegenstück in der Bewertung (zum Unternehmensnutzen)
	Risiken, Annahmen, Voraussetzungen	Die Bewertung von Risiken, Annahmen und Voraussetzungen ergänzt die Bewertung von Strategieentwürfen und die Einschätzung ihrer Eignung
	Finale Strategieversionen	Die Bewertung der Strategieversionen führt zur Auswahl derjenigen Strategieentwürfe, die für eine Umsetzung empfohlen werden können.
Strategieentscheidung	Finale Strategieversion	Die Unternehmensführung entscheidet aus den empfohlenen Strategieversionen welche davon als finale Strategie umgesetzt werden soll.

Inhalte Strategiebestandteile

Inhalte Kernstrategiebestandteile nach Themen

Wir leiten die Inhalte der Kernstrategiebestandteile von den Zielen der Kernstrategiebestandteilen (Social Media Ziele) ab. Die Social Media Handlungsoptionen für die Kernstrategiebestandteile bilden den Rahmen innerhalb dessen wir die Inhalte finden um die Social Media Ziele der Strategiebestandteile zu realisieren. D. h. wenn wir unsere Social Media Handlungsoptionen quantitativ und qualitativ hochwertig erstellt haben, finden wir dort die Inhalte die für die unsere Kernstrategiebestandteile nutzen können um Wettbewerbsvorteile innerhalb der jeweiligen Themen zu realisieren.

Finden wir keine Ansätze sollten wir zuerst noch einmal die Handlungsoptionen prüfen.

Nachfolgend eine kurze Tabelle die Anforderungen an die Inhalte der **Kernstrategiebestandteile für Themen / Themenbereiche** aufzeigt.

Themen /Themenbereiche	Kernstrategie-bestandteil	Handlungsoptionen mit möglichem Wettbewerbsvorteil
Themenbereich A	UserNutzen	Ein UserNutzen, der für die Themen relevant ist und vom Wettbewerb noch nicht genutzt und möglichst nicht einfach kopierbar ist.
	Nutzungsformat	Ein Nutzungsformat, das den UserNutzen schafft, einen UserNutzen ermöglicht, der vom Wettbewerb nicht geboten wird, als Nutzungsformat nicht sofort kopierbar ist.
	Motivation	Motivationsmethoden und -strukturen, die den UserNutzen unterstützen und ergänzen, im Nutzungsformat anwendbar sind und vom Wettbewerb möglichst noch nicht benutzt werden und auch nicht einfach kopiert werden können.
	Partizipation	Beteiligungsangebote, die den UserNutzen unterstützen und erweitern, dem Nutzungsformat entsprechen und vom Wettbewerb möglichst noch nicht benutzt werden und auch nicht einfach kopiert werden können.

Die Inhalte der einzelnen Kernstrategiebestandteile sollten jeweils für sich – und perfekter Weise insgesamt – Wettbewerbsvorteile gegenüber den vom Wettbewerb eingesetzten Inhalten bieten.

Inhalte nach Kernstrategiebestandteilen

Wir wissen mit welchen Inhalten in den Kernstrategiebestandteilen wir Wettbewerbsvorteile erzielen können. Damit wissen wir wie wie in welchen Themen erfolgreich sein können.

Strategische Entscheidung

Für eine sinnvolle Strategie müssen wir uns jetzt entscheiden welche dieser Möglichkeiten wir nutzen und welche nicht. Mit dieser Entscheidung entscheiden wir letztlich auch darüber in welchen Themen – und damit auch Märkten – wir eben keine Wettbewerbsvorteile aufbauen und welche Teile unseres Geschäftsmodells eben nicht durch Social Media so profitieren, wie das sein könnte.

Erklärung

In einer Strategie können wir nicht gleichzeitig viele verschiedene UserNutzen, Nutzungsformate, Motivationsmethoden und -strukturen und Partizipationsangebote und -strukturen realisieren. Das wäre einfach nur chaotisch, wenig nützlich für den User und kaum erfolgreich.

Kernstrategiebestandteil	Themenbereiche	Inhalt mit möglichem Wettbewerbsvorteil
UserNutzen	A	UserNutzen A
	B	UserNutzen B
	C	UserNutzen C
Nutzungsformat	A	Nutzungsformat A
	B	Nutzungsformat B
	C	Nutzungsformat C
Motivation	A	Motivation A
	B	Motivation B
	C	Motivation C
Partizipation	A	Partizipation A
	B	Partizipation B
	C	Partizipation C

Erklärung: Wir haben in dieser als schematisches Beispiel gedachten Tabelle die Inhalte notiert, die Wettbewerbsvorteile durch die Inhalte der Kernstrategiebestandteile für die einzelnen Themenbereiche ermöglichen. In dieser Tabelle haben wir für jeden Kernstrategiebestandteil 3 Themenbereiche mit den entsprechenden Inhalten angegeben. In der Praxis dürften es sicher auch mehrere Themenbereiche sein. Haben wir keine Inhalte die Wettbewerbsvorteile ermöglichen, notieren wir uns entweder den danach leistungsfähigsten Inhalt, oder wir lassen die entsprechende Stelle leer.

Ableitung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile

Jetzt geht es darum festzulegen, welche der Inhalte in den Kernstrategiebestandteilen wir tatsächlich in unsere Strategie / unseren Strategieentwurf übernehmen.

- Die Entscheidung ist einfach wenn in jedem Kernstrategiebestandteil für jeden Themenbereich die gleiche Option Wettbewerbsvorteile ermöglicht.
- Die Entscheidung wird um so schwieriger, je mehr unterschiedliche Inhalte erforderlich sind, um mit den Kernstrategiebestandteilen in den Themen / in allen Themenbereichen Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Kriterien

Dies ist eine strategische Entscheidung weil sie sich direkt auf das Erfolgspotenzial in Teilen der Strategie (für bestimmte Themen) auswirkt und für jede strategische Entscheidung sollten wir Kriterien anwenden, über die wir uns mit allen Beteiligten einig sind.

Kernkriterium für die Entscheidung ist die Abdeckung der Themen die wir für unsere Strategie vorgesehen haben. Dieses Kriterium kommt in 2 Versionen, mit denen wir arbeiten.

- **Kriterium Quantität** Themenbereiche: der Inhalt, der die meisten Themenbereiche abdeckt. Hier entscheiden wir uns für den Inhalt, mit denen wir in den meisten Themenbereichen eine führende Wettbewerbsposition erreichen können.
- **Kriterium Qualität** Themenbereiche: der Inhalt, der die wichtigsten Themenbereiche abdeckt. Hier entscheiden wir uns für den Inhalt mit denen wir in den meisten Themenbereiche mit hoher Priorität eine führend Wettbewerbsposition erreichen können.

Inhalte verbleibende Strategiebestandteile

Die Inhalte der verbleibenden Strategiebestandteile leiten wir überwiegend von den Inhalten der Kernstrategiebestandteile ab. Diese Zusammenhänge kennen Sie bereits.

Beispiele:

- Strategiebestandteil Social Media Kanäle: die Inhalte des Strategiebestandteils Social Media Kanäle – also welche Social Media Kanäle wir mit welchen Funktionen und für welche Ziele und Aufgaben in unserer Social Media Strategie einsetzen, ergeben sich aus den Anforderungen der Strategiebestandteile UserNutzen, Nutzungsformaten, Motivation und Partizipation.
- Strategiebestandteil Kommunikation: die Inhalte des Strategiebestandteils Kommunikation ergeben sich aus den Anforderungen und Inhalten der Strategiebestandteile Themen, UserNutzen, Nutzungsformate, Motivation und Partizipation.

Erklärung zur Ableitung von Inhalten des Strategiebestandteils Kommunikation:

Die Inhalte der Kommunikation ergeben sich aus

- den **Themen** die wir ansprechen: Unsere Kommunikation muss sich im Rahmen der Themen der Strategie bewegen. Tut sie das nicht passen Kommunikation und Positionierung der Strategie nicht zusammen. Das schadet der Reichweite und der Aktivität sowie insgesamt der Attraktivität und Relevanz des Social Media Angebots.
- dem oder den **UserNutzen**: in unserer Kommunikation muss der UserNutzen des Social Media Angebots permanent deutlich sein. Das kann in Form von aktualitätsbasierter Kommunikation sein aber auch in Form von permanenten Inhalten und Informationen. Die Kommunikation kann Betreiber-User basiert oder User-Userbasiert sein – je nach Nutzungsformat. Es ist Aufgabe des Social Media Management diese Anforderung konzeptionell-strategisch zu formulieren und die Umsetzung im Tagesgeschäft zu sichern.
- der **Motivation**: die Motivationsmethode und ihre -strukturen müssen in die Kommunikation des Social Media Angebots integriert sein – in jedem Nutzungsformat. Wird dies unterlassen, wirkt sich die Motivation als Erfolgsfaktor deutliche schwächer aus oder bleibt ganz aus.
- die **Partizipation**: Beteiligungsangebote müssen im Bewusstsein der User gehalten werden. Das erfordert die Integration in die Kommunikation des Social Media Angebots. Zugleich muss die aktive Beteiligung der User kommunikativ unterstützt werden – im Rahmen des Motivationssystems wie im Rahmen der allgemeinen Kommunikation.

Wechselwirkungen und Kompatibilität

Bei allen Inhalten der Kernstrategiebestandteile ist strikt darauf zu achten, dass sie untereinander kompatibel sind. D. h. wir prüfen die Wechselwirkungen zwischen den Strategiebestandteilen. Das Thema kennen Sie aus den Strategiebestandteilen.

Achten Sie besonders darauf nicht nur nach negativen Wechselwirkungen zu suchen sondern zumindest genauso darauf dass es in den Inhalten der Kernstrategiebestandteilen auch positive Wechselwirkungen gibt.

Zur Erklärung und Erinnerung hier Hinweise / Beispiele für positive **Wechselwirkungen**, die von den Inhalten der Kernstrategiebestandteile ausgehen sollten.

Kernstrategiebestandteil	Strategiebestandteil	Wirkung – Wechselwirkung und Kompatibilität
UserNutzen	Nutzungsformat	der UserNutzen unterstützt die Attraktivität des Nutzungsformats. D. h. der UserNutzen ist kompatibel zum Nutzungsformat.
	Motivation	der UserNutzen hat motivierende Inhalte, d. h. der UserNutzen entsteht aus der Nutzung und motiviert also – dauerhaft – zum Nutzen des Social Media Angebots
	Reichweite	der UserNutzen unterstützt den Aufbau und die Aktivität der Reichweite.
	Partizipation	der UserNutzen kann für Beteiligungsangebote genutzt, darin integriert oder darüber gesteigert werden.
	Themen	der UserNutzen schafft einen Vorteil der aus den Themen der Strategie stammt.
Nutzungsformat	UserNutzen	das gewählte Nutzungsformat unterstützt / ermöglicht den gewählten UserNutzen. D. h. das Nutzungsformat ist kompatibel mit dem UserNutzen. Der UserNutzen kann darin bestmöglich realisiert werden. Passen UserNutzen und Nutzungsformat nicht zusammen, scheitert die Strategie.
	Kommunikation	Das Nutzungsformat – und seine individuelle Umsetzung – ermöglicht und unterstützt die für den UserNutzen erforderliche Kommunikation.
	Motivation	Im Nutzungsformat können Motivationsmethoden und -strukturen umfassend realisiert und gefördert werden.
	Partizipation	Im Nutzungsformat können die gewünschten Beteiligungsmöglichkeiten umfassend realisiert und gefördert werden.
Motivation	UserNutzen	der UserNutzen kann über Motivationsstrukturen und -methoden gesteigert werden. Ist zum Beispiel Selbstdarstellung der UserNutzen oder Teil des UserNutzens soll erhöht das Motivationssystem diesen UserNutzen – beispielsweise durch eine höhere Sichtbarkeit, attraktivere Darstellung oder Auszeichnungssysteme
Partizipation	UserNutzen	Unterstützung oder Erweiterung des UserNutzens durch Useraktivität. Perfekt ist eine virale Komponente mit der UserNutzen systematisch durch User weiterverbreitet wird.

Die **Kompatibilität** der Inhalte der Kernstrategiebestandteile steht für das Zusammenwirken der Inhalte als Strategie. D. h. die gegenseitige Beeinflussung Inhalte der Kernstrategiebestandteile ist nicht nur zwischen einzelnen Strategiebestandteilen zu beachten sondern zwischen allen Strategiebestandteilen. Das klingt selbstverständlich, ist aber nicht automatisch gegeben.

Eine Strategie in der die Inhalte der Kernstrategiebestandteile auf einen gemeinsamen Zweck hin optimiert sind, hat ein weitaus höheres Erfolgspotenzial als eine Strategie, in der die einzelnen Inhalte für sich optimal gestaltet sind.

Strategische Kompatibilität der Inhalte der Kernstrategiebestandteile

Für die Strategiedefinition ergibt sich daraus die Aufgabe diese gemeinsame Ausrichtung auf ein oder mehrere Ziele nicht nur im Blick zu haben sondern systematisch zu prüfen und zu optimieren. Wir bezeichnen diese Kompatibilität (aller Inhalte der Kernstrategiebestandteile) und ihre Ausrichtung auf gemeinsame Ziele der Social Media Strategie als strategische Kompatibilität weil sie große Bedeutung für den Erfolg der Social Media Strategie hat und deshalb strategischer Natur ist.

Die Ziele auf die eine Strategie ausgerichtet ist, finden wir logischer Weise in den Zielen der Strategie. Darüber hinaus ist es empfehlenswert die Inhalte darauf zu prüfen, wie weit sie sich in den grundsätzlichen Zielen einer Social Media Strategie, wie zum Beispiel

- **Aufbau einer relevanten Reichweite**
- **Aktivierung / Aktivität einer relevanten Reichweite**

unterstützen. Auch das ist ganz pragmatisch möglich. Wir prüfen die vorgesehenen Inhalte unserer Kernstrategiebestandteile anhand folgender Fragestellungen

UserNutzen

- wie weit unterstützt der UserNutzen den **Aufbau von Reichweite**? Wächst der UserNutzen für den User mit dem Wachstum der Reichweite – dann haben wir die Basis für ein virales Wachstum / einen Netzwerkeffekt. Wächst der UserNutzen nicht mit dem Wachstum der Reichweite ist der UserNutzen auf dieser Ebene wachstumsneutral. Und damit nicht ganz so wirkungsvoll und wertvoll wie ein UserNutzen mit einem potenziellen Netzwerkeffekt.
- wie weit trägt der UserNutzen zur **Aktivität der Reichweite** bei? Fördert der UserNutzen die Aktivität oder trägt er weniger zu einer regelmäßigen Aktivität / Nutzung des Social Media Angebots bei. Trägt der UserNutzen aus sich heraus zur Aktivität bei oder benötigt er externe Anstöße um zur Aktivität der Reichweite beizutragen?

Nutzungsformate

- **Aufbau von Reichweite**: Welche Funktionen und Strukturen unterstützen im gewählten Nutzungsformat den Aufbau relevanter Reichweite? Wie umfassend werden die Inhalte der anderen Kernstrategiebestandteile für den Aufbau relevanter Reichweite durch die vorgesehenen Funktionen des / der Nutzungsformate unterstützt?
- **Aktivität der Reichweite**: welche Funktionen und Strukturen des Nutzungsformats sichern die Aktivität der Reichweite / permanente oder regelmäßige Nutzung des Social Media Angebots? Werden die Inhalte der anderen Kernstrategiebestandteile für die Aktivität der Reichweite durch die Funktionen und Strukturen der Nutzungsformate umfassend unterstützt?

Partizipation

- **Aufbau von Reichweite**: wie unterstützen die Beteiligungsangebote den Aufbau von Reichweite? Gibt es Beteiligungsangebot, die den Aufbau von Reichweite zum Ziel haben? Welchen Nutzen stiften diese Beteiligungsangebote den Usern?
- **Aktivität der Reichweite**: welche Beteiligungsangebote haben die Aktivitäten der Reichweite zum Ziel oder wirken sich positiv darauf aus? Welchen Nutzen haben die User aus diesen Beteiligungsangeboten?

Motivation

- **Aufbau von Reichweite**: Welche Motivationsmethoden und -strukturen setzen wir in unserem Strategieentwurf ein um den Aufbau von Reichweite zu unterstützen? Wie sind diese in die entsprechenden Inhalte der Kernstrategiebestandteile integriert?
- **Aktivität der Reichweite**: Welche Motivationsmethoden und -strukturen unterstützen die Sicherung der Aktivität der Reichweite und wie sind diese Methoden und Strukturen in die Inhalte der jeweiligen Strategiebestandteile integriert?

Strategiebestandteile und ihre Entscheidungen

Jede Strategiealternative ist eine für sich eigenständige Strategie, hat also die gleichen Inhalte. Die Inhalte der einzelnen Strategiebestandteile einer Strategie / Strategiealternative erarbeiten wir nach dem nachfolgenden Schema / in der folgenden Reihenfolge. Die Anwendung wird für jeden Strategiebestandteil in dessen eigenen Abschnitt - also bei den Strategiebestandteilen - behandelt.

Strategiebestandteil Themen und Themenbereiche

Inhalt der Entscheidung: wir definieren welche Themenbereiche wir mit unserer Strategie / Strategiealternative ansprechen.

Bedeutung der Entscheidung: Wir legen damit das Spielfeld fest, in dem wir mit Social Media Nutzen für das Unternehmen erzielen wollen. Themen die nicht Teil des Spielfelds (der Strategie) sind, werden nicht (gezielt) durch Social Media unterstützt. Mit den Themen fokussieren und begrenzen wir unsere Social Media Strategie.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management / Geschäftsführung. Die Entscheidung welche Themen die Strategie abdeckt und damit auch welche Leistung die Strategie erbringen kann, ist eine Entscheidung, die vom Social Media Management in Form einer Empfehlung vorbereitet wird, aber final - im Rahmen der Auswahl der Strategie - von der Geschäftsführung getroffen werden sollte.

Erklärung und Hinweise: Wir starten die Strategieentwicklung mit den Themenbereichen, weil die Themenbereiche die Märkte darstellen, die wir mit Social Media bearbeiten. Diese Entscheidung ist zugleich eine Quelle für Strategieversionen. Wir definieren beispielsweise Strategieoptionen mit unterschiedlichem Themenumfang oder unterschiedlichen Prioritäten für bestimmte Themen. Gründe für die generelle Fokussierung sind beispielsweise das wir unsere Strategie stark auf die künftigen Wachstumsmärkte ausrichten wollen, bzw. bestimmte Märkte in naher Zukunft weniger relevant sein werden. Oder das wir in bestimmten Märkten mit Social Media eher geringe Wirkung erzielen können, weil der Wettbewerb in Social Media dies dort unwahrscheinlich macht.

Strategiebestandteil UserNutzen

Inhalt der Entscheidung: Wir definieren anschließend den oder die UserNutzen, die wir in unserer Social Media Strategie einsetzen wollen. Der Prozess zur Definition / Gestaltung des UserNutzens läuft entsprechen diesen Schritten ab: **Userinteressen - Wirkung des UserNutzens auf die User** (insbesondere für Reichweite, Attraktivität, Motivation, Partizipation) - **Wettbewerbsqualität - Realisierbarkeit**.

Bedeutung der Entscheidung: Der UserNutzen ist das Element unserer Strategie das dafür sorgen soll, das die User sich in der gewünschten Form beteiligen. UserNutzen ist damit Motor und Erfolgsfaktor unserer Strategie. Der UserNutzen hat besondere Auswirkungen auf die Nutzungsformate und die Social Media Kanäle.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: wir können mehr als einen UserNutzen in unserer Strategie einsetzen, sollten aber immer darauf achten, das wir alle UserNutzen auf Dauer aufrecht erhalten können und das diese UserNutzen sich nicht gegenseitig in der Wirkung reduzieren. Ein "Overkill" an UserNutzen bewirkt sicher keinen Overkill im Erfolg der Strategie. Damit ein UserNutzen wirkt, muss er sofort erkennbar und auch möglichst direkt wirksam sein. Den UserNutzen zu vernachlässigen ist für jede Social Media Strategie zu vermeiden. Ein möglichst deutlicher und nicht leicht nachzuvollziehender UserNutzen mit hoher Relevanz für die angestrebten Zielgruppen - in den ausgewählten Themen der Strategie - ist ein anzustrebendes Ziel, das allerdings nicht immer und sicher nicht einfach zu realisieren ist. Ein guter Wettbewerbsvorteil beim UserNutzen hat also einen besonders hohen Stellen- und Wettbewerbswert.

Strategiebestandteil Nutzungsformate

Inhalt der Entscheidung: Wir legen die Nutzungsformate fest, die wir für geeignet halten in den ausgewählten Themenbereichen und mit den vorgesehenen UserNutzen im Wettbewerb für die erforderliche Aufmerksamkeit und Userbeteiligung / -reaktion zu sorgen.

Bedeutung der Entscheidung: Nutzungsformate definieren über ihr Leistungspotenzial auch das Leistungspotenzial der Strategie mit. Sie sind die organisatorisch-konzeptionelle Form der Strategie, wirken sich insbesondere auf die Kommunikation und den Umfang der Userbeteiligung und damit auf die nutzbaren Social Media Ressourcen aus. Zugleich definieren sie die Leistungsanforderungen an die Social Media Kanäle.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Die Nutzungsformate von Social Media stellen sehr unterschiedliche Anforderungen an das Social Media Management, das mitunter zu Anpassungen zwingt, wenn sich Nutzungsformate ändern. Die augenblickliche Aufstellung des Social Media Managements sollte allerdings kein Kriterium für die Entscheidung über Nutzungsformate sein.

Strategiebestandteil Partizipation

Inhalt der Entscheidung: Wir definieren die Beteiligungsmöglichkeiten und -strukturen, die wir in unserer Strategie anbieten wollen. Dabei beachten wir die UserNutzen, die wir einsetzen wie auf den Nutzen der durch die Beteiligung geschaffen wird und achten darauf, das Partizipation und UserNutzen in einem konstruktiven Verhältnis stehen, die User also auch aus der Partizipation einen erkennbaren und relevanten Nutzen ziehen.

Bedeutung der Entscheidung: Beteiligung schafft Wirkung und Nutzen. Der Umfang in dem wir relevante und nutzenstiftende Beteiligung in unserer Social Media Strategie integrieren skaliert den möglichen Erfolg unserer Social Media Strategie und den Nutzen den wir durch Social Media erhalten.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Beteiligungsmöglichkeiten erfordern einen überzeugenden Nutzen für den User, damit sie angenommen und im besten Fall weiter empfohlen werden. Und sie erfordern entsprechende überzeugende, ergonomische Funktionen, damit sie frustrationsfrei funktionieren. Letzteres stellt häufig ein Problem dar, wenn Beteiligungsangebote und -strukturen in einem wenig dafür geeigneten Umfeld funktionieren sollen. Insbesondere in externen Social Media Plattformen ist der Spielraum für die Installation solche Strukturen gering oder nicht vorhanden. Damit verzichten wir entweder auf ein besonders wertvolles Element unserer Strategie oder wir müssen einen workaround schaffen, der die Nutzung externer Plattformen und den Einsatz von Beteiligungsangeboten ermöglicht.

Strategiebestandteil Motivation

Inhalt der Entscheidung: Wir bestimmen die Art und Struktur der Motivation die wir einsetzen. Dabei berücksichtigen wir die Unterstützung des UserNutzens und die Partizipation durch unsere Motivation.

Bedeutung der Entscheidung: die Motivation von Social Media User hat direkte Auswirkungen auf den Erfolg einer Social Media Strategie. Gelingt es User für die Motivation anderer User zu engagieren erhöht sich diese Wirkung entsprechend.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: wie bei Partizipationsangeboten und -strukturen haben wir bei der Nutzung von Motivation die Herausforderung diesen Erfolgsfaktor praktisch in bestehende Social Media Plattformen wie in die Tagesarbeit zu realisieren.

Strategiebestandteil Kommunikation

Inhalt der Entscheidung: wir legen die Kommunikationsfunktionen und -strukturen der Strategie fest.

Bedeutung der Entscheidung: Kommunikation ist in allen Nutzungsformaten von zentraler Bedeutung für den Erfolg - sowohl was die Inhalte wie auch die Kommunikationsstrukturen betrifft.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: die Kommunikationsfunktionen und -strukturen werden vom UserNutzen, von den Nutzungsformaten, aber auch durch die Partizipation und die Motivation mit bestimmt.

Strategiebestandteil Social Media Kanäle

Inhalt der Entscheidung: wir legen die Social Media Kanäle unserer Strategie und deren Nutzung und Aufgaben fest.

Bedeutung der Entscheidung: unsere Social Media Kanäle beinhalten die Umsetzung unserer Strategie. Damit haben die Social Media Kanäle eine bedeutende Auswirkung auf den möglichen Erfolg unserer Strategie. Die Aufgabe ist die bestmögliche Strategie über Social Media Kanäle zu transportieren, nicht die Strategie abzuleiten, die den Social Media Kanälen bestmöglich entspricht.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: unsere Social Media Kanäle müssen in ihrer gesamthaften Leistung den Anforderungen aus Nutzungsformaten, UserNutzen, Motivation und Partizipation entsprechen und den UnternehmensNutzen aus Social Media an Unternehmensprozesse anbinden bzw. überführen. Wir müssen diesen Anspruch durch eine Architektur von Social Media Kanälen (Social Media Architektur) so weit erfüllen, das unsere Strategie realisiert werden kann.

Strategiebestandteil UnternehmensNutzen

Inhalt der Entscheidung: wir bestimmen den konkreten UnternehmensNutzen, den wir mit unserer Social Media Strategie erreichen wollen und beschreiben, wie wir den Nutzen aus Social Media in Unternehmensprozesse überführen.

Bedeutung der Entscheidung: Mit der Bestimmung des UnternehmensNutzen unserer Social Media Strategie definieren wir eine Anforderung an das Leistungsvermögen der Strategie. Diese Anforderung muss durch das Zusammenwirken der Strategiebestandteile und die Integration der Social Media Nutzung / Strategie in die Unternehmensprozesse realisiert werden.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management / Funktionsbereiche / Unternehmensleitung

Erklärungen und Hinweise: das wesentliche am Inhalt dieses Strategiebestandteils ist nicht nur das wir eine klare Anforderung an den Nutzen der Strategie für das Unternehmen definieren sondern auch wie dieser Nutzen konkret realisiert werden soll.

Strategiebestandteil Wettbewerb

Inhalt: wir halten fest, wie unsere Strategie die bestehende Wettbewerbssituation zu unserem Vorteil gestaltet und beschreiben wir durch diese Strategie (welche) Wettbewerbsvorteile (insbesondere Nutzungsformate, Social Media Ressourcen durch Partizipation) geschaffen werden.

Bedeutung: wir definieren damit den Anspruch an die Wettbewerbsfähigkeit als Messlatte und beschreiben wie dieser Anspruch inhaltlich realisiert werden kann. Damit stellen wir Ziel und Realisierung direkt gegenüber und machen die Wettbewerbsleistung der Strategie auf einen Blick erkennbar.

Verantwortung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: dieser Strategiebestandteil fasst die von uns erwartete Leistung der anderen Strategiebestandteile zusammen und gibt einen Überblick über die Wettbewerbsfähigkeit / Wettbewerbsleistung einer Strategie / eines Strategieentwurfs. Für die Erstellung des Inhalts des Strategiebestandteils sind keine zusätzlichen Entscheidungen erforderlich. Aus dem Inhalt des Strategiebestandteils können aber weitgehende Entscheidungen resultieren - sowohl was Veränderungen anderer Strategiebestandteile (zur Verbesserung der Wettbewerbsleistung) als auch was die ganze Strategie betrifft (zum Beispiel Neudefinition, Ablage Papierkorb, oder finale Auswahl).

Strategiebestandteil Reichweite

Inhalt der Entscheidung: wir halten fest welche Reichweite(n) unsere Social Media Strategie genieren soll (Quantität der Reichweite), um den gewünschten UnternehmensNutzen zu ermöglichen und definieren erforderliche Strukturen und Aktivität der Reichweite (Qualität der Reichweite). Darüber hinaus definieren wir die Kriterien nach denen wir diese Größen messen (KPI)

Bedeutung der Entscheidung: Damit definieren wir grundlegende Messlatten für den Erfolg der Strategie.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Die Reichweite hängt insbesondere von den Zielsetzungen des Unternehmens, dem angestrebten UnternehmensNutzen, der Wettbewerbssituation und der Attraktivität der Social Media Strategie ab. D. h. wir sollten diese Inhalte definiert haben.

Strategiebestandteil Zielgruppen

Inhalt: wir halten fest, welche Zielgruppen wir aufgrund der Themenbereiche und der Zielgruppeninteressen mit der jeweiligen Strategieverision in welchem Umfang und mit welchen Methoden ansprechen und welche für das Unternehmen relevanten Zielgruppen wir damit nicht oder nur teilweise erreichen.

Bedeutung der Entscheidung: wir haben einen Überblick darüber welche Zielgruppen wir mit unserer Social Media Strategie in welchem Umfang bearbeiten.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: dieser Strategiebestandteil ist informativer Natur und erleichtert die Einbindung der Social Media Strategie in die Unternehmensstrategie, wo eher mit Zielgruppen als mit Themen agiert wird.

Strategiebestandteil Ressourcen

Inhalt: wir fassen den erkennbaren Ressourcenbedarf zusammen und beschreiben wie dieser Ressourcenbedarf gedeckt werden kann (Unternehmensressourcen, Social Media Ressourcen).

Bedeutung: wir erhalten einen Überblick über den Ressourcenbedarf einer Strategie und machen diese Strategie - zusammen mit dem Leistungspotenzial (UnternehmensNutzen) und der Wettbewerbsleistung (Strategiebestandteil Wettbewerb) vergleichbar.

Verantwortung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Um die erforderlichen Ressourcen bestimmen zu können, müssen wir die Inhalte und Maßnahmen der Strategie bestimmt haben.

Strategiebestandteil Ziele

Inhalt der Entscheidung: wir listen die Ziele der Strategie auf und stellen auf der Basis der Ziele der Social Media Strategie eine Zielpyramide mit entsprechenden KPIs für die einzelnen Social Media Ziele auf.

Bedeutung: die Ziele der Strategie als KPIs sind die Leitplanken die für die tägliche Arbeit und die Orientierung am Erfolg der Strategie sorgen sollen.

Verantwortung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: wir ziehen die Ziele aus den Maßnahmen für den UnternehmensNutzen und den Maßnahmen der anderen Strategiebestandteile mit denen wir in Social Media aktiv sind.

Strategiebestandteile Annahmen und Voraussetzungen

Inhalt: Wir fassen die Annahmen und Voraussetzungen zusammen, die der jeweiligen Strategieverision zugrunde legen und halten fest, wie gesichert und stabil diese Strategieverision ist.

Bedeutung: wir haben einen Überblick über wichtige Annahmen und Voraussetzungen des Erfolgs der Strategie, die wir damit einfach im Blick haben und überwachen und anpassen können. Damit erkennen wir auch einen Anpassungs- und Nachbesserungsbedarf einer Strategie - sei es aufgrund eigener Schwächen, sei es aufgrund veränderter Bedingungen.

Verantwortung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Nicht jede Annahme wird sich erfüllen und nicht jede Voraussetzung wird dauerhaft gegeben sein. Veränderungen und Verschiebungen frühzeitig und in ihrer Bedeutung erkennen zu können ist wertvoll für die erfolgreiche Nutzung von Social Media durch das Unternehmen.

Strategiebestandteile Risiken

Inhalt: wir fassen die erkennbaren Risiken der Strategie / Strategiealternative zusammen

Bedeutung der Entscheidung: der Überblick über die Risiken der Strategie und ihre Ursachen hat die Bedeutung eines Warnsystems, wenn wir diese Faktoren und ihre Ursachen im Tagesgeschäft im Blick behalten.

Verantwortung für die Entscheidung: Social Media Management

Erklärungen und Hinweise: Wir fokussieren uns hier im Grundsatz auf die Risiken die aus den Inhalten einer Social Media Strategie resultieren. Dabei sollten wir nicht übersehen, das wir es auch mit Risiken für die Social Media Strategie zu tun bekommen können, die nicht zwangsläufig aus den Inhalten unserer Strategie resultieren, wie zum Beispiel Regulationen von Plattformen oder Veränderungen in deren Leistungen oder deren Wettbewerbsqualität / Existenz.

Genereller Hinweis: die konkrete Ableitung der Inhalte der einzelnen Strategiebestandteilen wird in den jeweiligen Strategiebestandteilen behandelt.

Problematische strategische Ausgangssituationen, Customer Journey, Optionen

Dieser Abschnitt befasst sich mit problematischen Ausgangssituationen für die Strategieentwicklung die aus der Marktsituation resultieren. Problematische Ausgangssituationen aufgrund unternehmensinterner Gegebenheiten werden hier nicht behandelt. Es ist faktisch nicht möglich auf alle denkbaren problematischen Ausgangssituationen einzugehen, wie es zudem fragwürdig ist eine Problemlösungen auf alle möglichen schwierigen Ausgangssituationen anzuwenden. Verstehen Sie deshalb die beschriebenen Vorgehensweisen als Hinweise auf Verhaltensweisen. Welche in einem speziellen Fall die passendere ist, kann nur in und für diesen spezifischen Fall bestimmt werden.

Was verstehen wir unter problematischen Ausgangssituationen? Das sind Situationen die die Entwicklung und Realisierung einer Social Media ganz fundamental erschweren. Dies kann aus einer Anzahl von Ursachen der Fall sein. Die aus meiner Sicht besonders relevanten werden hier beispielhaft behandelt.

- Die Themen des Unternehmens sind nicht social media affin.
- Die Wettbewerbssituation in den relevanten Themen ist erdrückend. Ein Erfolg in diesem Wettbewerb erscheint aussichtslos.
- Die Unternehmensressourcen sind nicht ausreichend um einen Wettbewerb zu bestreiten oder um das Social Media Potenzial für das Unternehmen umfassend zu nutzen.

Die Themen des Unternehmens sind nicht social media affin.

Wenn die für uns wichtigen Themen in Social Media nicht präsent sind oder nur eine sehr marginale Rolle spielen reduziert dies erst einmal die Chancen über diese Themen Social Media User zu erreichen.

Wir sollten zuvor geklärt haben ob die Themen in Social Media wenig relevant oder irrelevant sind, weil die User sich für diese Themen nicht in Social Media interessieren oder weil sie dort von niemandem kompetent behandelt werden.

Generelle Handlungsalternativen

- **Wir verzichten auf Social Media weil unsere Themen darin nicht relevant sind.** Damit verzichten wir aber auch auf eine Möglichkeit mit Social Media Usern in Kontakt zu treten, die sich für unsere Leistungen interessieren. Das Problem ist die mangelnde Präsenz der Themen, nicht die mangelnde Präsenz des Marktes. Deshalb ist diese Handlungsalternative kurzsichtig.
- **Wir nutzen andere Themen.** Unser Ziel in Social Media ist es potenzielle Kunden oder / und bestehende Kunden zu erreichen. Wir nutzen dafür Themen, die diese Kunden in Social Media erreichen. Unsere Themen transportieren wir auf der Reichweite die wir mit den attraktiveren Themen aufgebaut haben. Hier ist Fingerspitzengefühl in doppeltem Sinn erforderlich. Einmal im Umgang mit "fremden" Themen, ein zweites Mal in der Art wie wir unsere Themen in die Themen einbinden, die wir für den Aufbau der Reichweite genutzt haben.

Die Nutzung anderer Themen

Wenn wir andere Themen als Transportmittel für unsere eigentlichen Themen einsetzen, ist dies einmal ein sehr Erfolg versprechender Ansatz, weil wir damit viel mehr Reichweite und Wirkung erzielen können, als mit unseren eigenen Themen. Weil die eigenen Themen über andere Themen transportiert werden, bezeichne ich diese Vorgehensweise als "Rucksack-Methode".

Warnung: Dieser Ansatz kann gnadenlos schief gehen, wenn wir die Transportthemen nicht kompetent beherrschen und seriös einsetzen, vor allem aber auch wenn wir sie erkennbar als "Mogelpackung" einsetzen, um unsere eigenen Themen voran zu bringen. D. h.

- wir müssen diese "Transportthemen" so konsequent einsetzen, als wären sie unsere ursprünglichen Themen.
- wir müssen unsere eigenen Themen natürlich integrieren. Sie künstlich irgendwie aufzupropfen funktioniert nicht auf Dauer. Auch die bekannte "goldene Brücke" aus der theologischen Argumentation ist fraglich.

Für die Praxis beispielhaft erklärt: ich hatte vor Jahrzehnten die Aufgabe Jugendliche für Girokonten zu begeistern. In einer Lebensphase in der sich Jugendliche weder für das Thema interessieren, noch es tatsächlich benötigen, ist das eine gewisse Herausforderung.

- Konventionelles Marketing brachte erwartungsgemäß eher dürftige als begeisternde Ergebnisse. Dessen ungeachtet wurde dieser Ansatz jahrelang praktiziert und die Ergebnisse als unveränderliche Realitäten akzeptiert.
- Die Kombination von Freizeitprogrammen, Events und passenden Medien mit einem daraus resultierenden Bedarf für ein Girokonto hat die Situation drastisch verändert und die Marktanteile extrem ansteigen lassen. Diese Vorgehensweise war und ist nicht an Social Media gebunden weil es primär auf menschlichem Verhalten basiert.

Kriterien für die Nutzung der Rucksack-Methode:

- Kenntnis der User die man erreichen will und ihrer Themen.
- Kompetenz für die Themen der User.
- Nachhaltigkeit und Seriosität in der Nutzung der Themen der User.
- Natürliche Kombinierbarkeit der eigenen Themen mit den User-Themen.

- Strategische Kompetenz

Die Wettbewerbssituation in den relevanten Themen ist erdrückend.

In diesem Szenario befinden wir uns in einer Wettbewerbssituationen in denen wir nach menschlichem Ermessen nicht wettbewerbsfähig sind weil unsere Wettbewerber um ein mehrfaches leistungsfähiger sind, oder weil alle Themen derart dicht besetzt sind und der Wettbewerb in diesen Themen in eine Materialschlacht ausarten würde. Hier können wir entweder versuchen im Wettbewerb in einer David-Goliath-Strategie zu bestehend oder im Wettbewerb auszuweichen.

David-Goliath-Strategie

Voraussetzung einer David-Goliath-Strategie ist eine David-Goliath-Situation. d. h. wir müssen es in unserer Wettbewerbssituation primär mit einem dominanten Wettbewerber zu tun haben, auf den wir unsere Vorgehensweise ausrichten können. Diese Vorgehensweise ist immer auf die jeweilige Situation - also den Wettbewerber ausgerichtet, also immer individuell. Grundsätzlich

- jeder Goliath hat seine Schwachstellen. Wir müssen sie "nur" erkennen **und** nützen können.
- wir müssen nicht nicht den Regeln unserer Wettbewerber spielen. Treten wir dort in den Wettbewerb wo ihre Wettbewerber Schwächen haben oder nicht wettbewerbsfähig sind.
- es ist unmöglich einen Weg zu finden, wenn wir glauben das er nicht existiert. Es ist weitaus wahrscheinlicher diesen Weg zu finden, wenn wir davon ausgehen das er existiert. Die Kunst ist es zu erkennen, wo dieser Weg am ehesten zu finden ist. Beginnen Sie also mit den Fähigkeiten und Kompetenzen, die ihre übermächtigen Wettbewerber nicht besitzen.

Kritik an der David-Goliath-Strategie

Diese Vorgehensweise ist alles andere als risikoarm. Es ist entscheidend das wir die Form des Wettbewerbs bestimmen können, die Initiative behalten und nicht zuletzt auch uns der Vorgehensweise des Wettbewerbers entziehen können.

Kriterien für die David-Goliath-Strategie:

- Markt- und Wettbewerbs know how das es ermöglicht Schwachstellen des Wettbewerbs zu erkennen,
- Strategiekompetenz, die es ermöglicht diese Schwachstellen zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen.

Die verfügbaren Unternehmensressourcen sind unzureichend.

Sind sie das eigentlich nicht immer? Die Kunst der Strategie besteht auch darin mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erfolgreich zu sein. Wir müssen die Strategie entwickeln, die uns mit dem was wir an Mitteln haben voran bringt. Zuvor sollten wir aber abgeklärt haben

- ob wir keine ausreichenden Unternehmensressourcen zur Verfügung haben, weil das Unternehmen aus Social Media keine entsprechenden Ergebnisse erwartet, beispielsweise weil nicht klar ist, wie und in welchem Umfang Social Media zum Unternehmenserfolg beitragen kann.
- ob wir nicht auch auf Social Media Ressourcen zurück greifen können. Damit meine ich nicht die Hoffnung das unsere Posts und Videos viral gehen. Wichtiger als diese schönen aber auch mehr oder weniger unberechenbare Erfolge anzustreben ist das wir systematisch eine dauerhafte, nachhaltige Unterstützung durch Social Media User generieren.

Praktische Hinweise: Wenn unsere Strategie mit minimalen Mitteln hohe Wirkung erzielen muss, ist es weniger empfehlenswert sich auf eine "Materialschlacht" in Form von Inhalten einzulassen, bei der wir nicht erwarten können, das wir diesen Wettbewerb gewinnen. Es macht deutlich mehr Sinn den Wettbewerb auf Felder zu verlegen, in denen der Ressourcenbedarf im Verhältnis zur Wirkung positiver ist. Wenn wir mit unseren Ressourcen auf der Ebene "Content" nicht gewinnen können, sollten wir sehen, ob wir über die Strategiebestandteile UserNutzen, Motivation und Partizipation oder über andere Nutzungsformate als Audiences punkten können.

Voraussetzung für die Gestaltung dieser problematischen Ausgangssituation

- Markt- und Wettbewerbskompetenz
- Kompetenz für die Gestaltung unkonventioneller Strategien.
- Kompetenz für die Umsetzung unkonventioneller Strategien.

Fazit problematische Ausgangssituationen

Problematische strategische Ausgangssituationen können wir als unlösbare Probleme verstehen. Dann können wir dem Unternehmen allerdings nicht weiter helfen und sind fehl am Platz. Wir können problematische strategische Ausgangssituationen auch als besondere Herausforderung angehen. Das hilft.

Oder wir sehen problematische strategische Ausgangssituationen als besondere Chancen. Besonders nicht nur weil sie besondere Erfolge ermöglichen sondern vor allem weil die Chance darin besonders gut versteckt ist. Dieses Bewusstsein bringt Sie weiter aber es benötigt Erfahrung und hat mit Schwimmen zumindest eines gemeinsam: man sollte es lernen, bevor man es braucht.

Customer Journey

Bedeutung Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt den Weg, den ein Kunde vom Bedürfnis ausgehend bis hin zum Ende der Kundenbeziehung mit einem Unternehmen geht. Es bildet also die Beziehung zu einem – typischen oder individuellen – von Beginn bis Ende ab. Damit umfasst es Unternehmensleistung und Geschäftsmodell, inklusive der Funktionen Marketing, Vertrieb und Kundendienst.

Wir können die Aktivitäten des Unternehmens im Markt darauf hin betrachten, wie sie sich auf die Customer Journey der Kunden auswirken.

Rolle von Social Media in der Customer Journey

Social Media ist Kommunikations- wie Beziehungsebene. Wenn wir Social Media nicht zur Unterstützung der Customer Journey nutzen, verzichten wir auf eine wertvolle Wirkung, die wir damit erzielen können. Die Nutzung von Social Media als Kommunikationsebene ist dabei deutlich weiter etabliert, wie die Nutzung von Social Media als Beziehungsebene. Dies liegt zum Einen an der deutlicheren stärker vertretenen Nutzung von Social Media im Sendermodus als im Beziehungsmodus. Zum anderen ist die gezielte Nutzung von Social Media zur Gestaltung der Customer Journey noch nicht alltäglich.

Damit Social Media diese Rolle spielen kann, muss die Customer Journey definiert sein. Auf der Basis dieser Customer Journey ermitteln wir die Touchpoints für Social Media – also die Punkte in der Customer Journey, die wir durch Social Media unterstützen und gestalten können. Gibt es keine bestehende Customer Journey / Customer Journeys, wird es schwierig diesen Nutzen aus Social Media zu ziehen.

Die Customer Journey im potenzialbasierten Strategiemodell.

Die Customer Journey wird durch das ganze Strategiemodell hindurch berücksichtigt. Über die Customer Journey werden wesentliche Elemente der Strategieentwicklung und der Strategie mit gestaltet und die Qualität einer Strategie bewertet.

Die wichtigsten, strategisch relevanten Verbindungen von Customer Journey und Social Media Strategie finden sich in der

- **Verbindung von Themenbereichen und Customer Journey:** die Customer Journey ist ein Kriterium für die Bedeutung von Themenbereichen für die Strategieentwicklung. D. h. konkret, das wir die Priorität von Themen / Themenbereich auch anhand ihrer Bedeutung für die Customer Journey definieren.
- **Definition von Inhalten der Strategie:** wir nutzen die Customer Journey um inhaltliche Schwerpunkte zu definieren. Wenn Themen die für uns relevant sind, aber als Wettbewerbsposition nicht realisierbar sind, können wir anhand der Customer Journey "Bypass-Lösungen" suchen, um dieses Problem zu umgehen. Bypass-Lösungen sind alternative Themen, die für uns als Wettbewerbspositionen realisierbar sind und mit dem wir die Märkte alternativ ansprechen können.
- **Bewertung einer Social Media Strategie:** der Nutzen einer Social Media Strategie für die Customer Journey ist ein wichtiges Kriterium für die Bewertung dieser Strategie. Je stärker die zentralen Themen der Customer Journey durch die Strategie gesichert werden (Wettbewerbspositionen) desto mehr wird die Customer Journey durch Social Media unterstützt.

Themenbereiche als Marktbereiche und Customer Journey

Wir berücksichtigen bei der Bildung von Themenbereiche auch deren Bedeutung für die Customer Journey.

- Zuerst in dem wir die Bedeutung und Position der Themenbereiche in und für die Customer Journey bestimmen.
- Anschließend bringen wir die Themenbereiche in die für die Customer Journey passende Reihenfolge.

Customer Journey und Strategiedefinition

Wir nutzen die Customer Journey für die Strategiedefinition um

- **Schwerpunkte in den Themenbereichen zu definieren.** Zum Beispiel um dort besonders aktiv zu sein, wo wichtige Entscheidungen für die Customer Journey stattfinden.
- **Wettbewerbsituationen zu umgehen.** Wenn wir uns in bestimmten Themenbereichen nicht gegen Wettbewerber durchsetzen können, ist das ausweichen auf andere Themenbereiche eine Lösung. Für diese Auswahl und Entscheidung gibt uns die Customer Journey wertvollen Input.
- die **Wirkung** (Abdeckung und Leistungsfähigkeit) eines Strategieentwurfs für die Customer Journey zu **prüfen**. Damit ist die Customer Journey bzw. die Wirkung von Social Media auf die Customer Journey ein Kriterium für die Qualität einer Social Media Strategie.

Wir unterstützen die Customer Journey in dem wir

- die Möglichkeiten von Social Media für die Einwirkung auf die einzelnen Stationen der Customer Journey erarbeiten.
- diese Möglichkeiten als Teil der Anforderungen aus dem Unternehmen an die Leistungsfähigkeit der Strategie in die Strategieentwicklung einfließen lassen.
- Maßnahmen entwickeln, die diese Möglichkeiten nutzen.

Hinweis zur praktischen Anwendung: Damit wir Social Media für die Customer Journey einsetzen, definieren wir die Themen der Touchpoints und der Startpoints der Customer Journey. Diese Themen bewerten wir anhand ihrer Priorität in der Customer Journey und prüfen ob diese Themen in den Social Media Handlungsoptionen entsprechend berücksichtigt wurden. Ist

dies nicht der Fall, korrigieren wir dies und fügen die Themen hinzu. Zugleich ist dies ein Hinweis, das wir bei den Themen des Marktes und der Geschäftsmodelle wesentliche Themen übersehen haben. Es macht also Sinn, die Aktivitäten des Unternehmens in der Marktbearbeitung auf die Berücksichtigung dieser Themen zu überprüfen.

Customer Journey und Strategiebewertung

Wir bewerten die Unterstützung der Customer Journey durch eine Strategie anhand deren Einwirkung auf die einzelnen Stadien / Stationen der Customer Journey.

Arbeitsschritte

- Dazu definieren wir die Stationen – zum Beispiel mit Hilfe einer Customer Journey Map, in der wir die Stationen der Customer Journey abbilden.
- Wir ergänzen diese Map um die Möglichkeiten mit Hilfe von Social Media Einfluss auf die Situation in der jeweiligen Station zu nehmen.
- Diesen Möglichkeiten stellen wir die Wirkung der jeweiligen Strategie auf die einzelne Station gegenüber.
- Daraus ergibt sich eine detaillierte und ganzheitliche Auswirkung der Social Media Strategie auf die Customer Journey.

Wenn wir erkennen, dass die jeweilige Strategie nur geringen Nutzen aus den Möglichkeiten von Social Media für die Beeinflussung der Customer Journey zieht, prüfen wir, welche Möglichkeiten der Anpassung und Leistungssteigerung diese Strategie bildet.

Die Entscheidung, ob eine Social Media Strategie umgesetzt wird, ist eine Entscheidung der Geschäftsführung. Für diese Entscheidung liefern wir die Auswirkungen der jeweiligen Social Media Strategie auf die Customer Journey mit.

Optionen sichern – Zukunft sichern

Definition Optionen im pbsm

Optionen definieren wir als Möglichkeiten, die wir nutzen können. D. h. Optionen sind Handlungsoptionen die unserem Unternehmen offen stehen, die wir aber aufgrund eigener Entscheidung nicht nutzen wollen.

Praktisch entscheiden wir mit den Themen und den Inhalten unserer Kernstrategiebestandteile auch darüber welche Optionen wir nutzen und welche Optionen wir nicht nutzen. Der Verzicht auf eine Option kann dauerhafter Natur sein oder korrigierbar. Wir sind gefordert bei jeder Entscheidung für oder gegen eine Option auch die Konsequenzen dieser Entscheidung zu berücksichtigen.

Bedeutung

In einer Welt schneller Veränderung ist die Sicherung künftiger Handlungsoptionen ein wichtiger Teil der Zukunftssicherung. Je geringer der künftige Handlungsspielraum wird, desto geringer die Möglichkeiten der eigenen Zukunftsgestaltung. Um sich Optionen offen zu halten, müssen wir zuerst die Risiken für künftige Gestaltungsmöglichkeiten erkennen. Nur wenn wir diese Risiken kennen, können wir sie reduzieren.

Die Optionen eines Unternehmens sichern wir, in dem wir

- **Abhängigkeiten reduzieren.** Abhängigkeiten reduzieren die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, also die eigenen Handlungsoptionen.
- **neue Handlungsoptionen schaffen.** Neue Handlungsoptionen entstehen durch neue Infrastrukturen oder neue Möglichkeiten der Marktbearbeitung, Kundenbetreuung, etc, über die das Unternehmen selbst verfügen kann.
- bestehende Handlungsoptionen sichern.

Abhängigkeiten erkennen und reduzieren

Ein Risiko für künftige Gestaltungsmöglichkeiten sind Abhängigkeiten. Unternehmen sind von vielem abhängig. Vom Markt, von der Konjunktur, von gesellschaftlichen, politischen und juristischen Rahmenbedingungen, von der technischen Entwicklung und das sind sicher nicht alle Einflüsse, die sich auf unsere derzeitigen und künftigen Gestaltungsmöglichkeiten auswirken. Die meisten dieser Einflüsse werden wir allerdings nicht direkt beeinflussen können.

Was wir beeinflussen und gestalten können, ist der Grad an Abhängigkeit den wir darüber hinaus eingehen.

Optionen auf der Ebene des Strategiebestandteils Kanäle

Eine der wesentlichsten und naheliegenden **Abhängigkeiten**, die wir in Social Media kennen, ist die **Abhängigkeit von externen Social Media Kanälen**, also von Facebook, Instagram, Youtube und Co. Um Missverständnisse zu vermeiden – wir werden in den seltensten Fällen auf externe Kanäle verzichten können – aber wir können die Art, in der wir diese Kanäle nutzen, gestalten.

- Ein Weg um eine Abhängigkeit zu reduzieren ist der Einsatz eines alternativen Kommunikationskanals oder eines Backup-Kanals. In diesem Fall versuchen wir unsere Reichweite und den Kontakt und die Beziehung zu unseren Social Media User durch einen zusätzlichen Kanal abzusichern.
- Ein anderer Weg ist die Gestaltung der Kanalnutzung. Wir nutzen die externen Kanäle als Verbreitungsmedien, platzieren den Kern – also den UserNutzen unseres Social Media Angebots – auf einer eigenen Plattform und sichern im Rahmen der Nutzung dieser Plattform auch die zusätzliche Erreichbarkeit der Social Media User jenseits des externen Social Media Kanals.

Diese Vorgehensweise sollte von Beginn an praktiziert werden. Eine spätere Veränderung ist nicht ganz so empfehlenswert wie ein konsequenter und durchdachter Start. Allerdings gilt auch hier „besser spät als gar nicht“.

Natürlich ist nicht davon auszugehen, dass wir alle Social Media User in unseren externen Social Media Kanälen auch komplett absichern oder an die eigene Plattform binden können. Deshalb komplett auf die Absicherung unserer Social Media Angebote zu verzichten ist fragwürdig. Entscheidend für den Erfolg ist der UserNutzen, den wir unseren Social Media Usern auf eigenem Spielfeld bieten. Überzeugt dieser Nutzen, werden uns die meisten User folgen. Ist dieser Nutzen für den User überschaubar attraktiv, werden wir den Kontakt zu einem Großteil der User nicht absichern können.

Handlungsoptionen sichern

Durch die **Aufspaltung der Kanalfunktionen** in Informations- und Distributionskanäle (externe Kanäle) und den Leistungs- / Nutzenkanal (eigene Kanäle) reduzieren wir nicht nur die Abhängigkeit von externen Unternehmen, wir erhöhen unser Leistungspotenzial weil wir nicht mehr durch das eingeschränkte Leistungspotenzial externer Social Media Kanäle beschränkt sind und damit – insbesondere bei UserNutzen, wie bei Motivation und Partizipation – attraktivere Angebote für die Social Media User möglich sind.

Je weiter wir unsere Social Media Angebote frei gestalten können, desto wettbewerbsfähiger können unsere Social Media Angebote sein.

Damit sind nicht nur Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern möglich, wir können auch einen deutlich höheren UnternehmensNutzen aus unserem Social Media Engagement ziehen.

Eine **offene Kanalstruktur** – in der wir neue Kanäle einbinden und auf obsoletere Kanäle verzichten können – ist beispielsweise deutlich flexibler und zukunftsfähiger als eine statische Kanalstruktur, in der ein Wechsel bei Kanälen einem Verlust an Reichweite entspricht.

Nutzungsformate die unsere Optionen bei der Veränderung von Wettbewerbssituationen erhalten oder die des Wettbewerbs reduzieren sind zum Beispiel für die Zukunftssicherung hilfreicher als Nutzungsformate die von Wettbewerbern strukturell – durch leistungsstärkere Nutzungsformate – ausgehebelt werden können.

Optionen auf der Ebene der Themen der Strategie

Wenn wir uns dagegen entscheiden bestimmte Themen in unserer Strategie nicht zu berücksichtigen, entscheiden wir uns auf der einen Seite für eine Fokussierung der Strategie, auf der anderen Seite ziehen wir uns in Social Media aus den Märkten zurück, für die diese Themen stehen. Letzteres ist problemlos, wenn das Unternehmen insgesamt auf diese Märkte keinen Schwerpunkt setzen will.

Problematischer wird es wenn diese Märkte auch weiterhin für das Unternehmen wichtig ist. Dann kann es immer noch gute Gründe geben, mit der Strategie diese Märkte nicht anzusprechen, wir müssen aber das Problem aus dieser Entscheidung kommunizieren und gegebenenfalls auf andere Weise lösen – z. B. in dem wir eine eigene Strategie für diese Themen entwickeln oder sie auf anderen Ebenen als Social Media bearbeiten.

Optionen auf der Ebene der Strategiebestandteile

Entscheiden wir uns dafür bestimmte Inhalte in den Kernstrategiebestandteilen einzusetzen, bzw. nicht einzusetzen, hat das entsprechende Auswirkungen auf die Optionen die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Verzichten wir auf bestimmte Motivationen, reduziert das die Optionen, die das Unternehmen nutzt. Ob diese Optionen später nutzbar sind, hängt von ihrem Inhalt ab. Motivationsstrukturen können nachgeschoben werden. Bestehende Motivationsarten durch anders gelagerte Motivationsarten zu ergänzen oder zu ersetzen kann deutlich problematischer werden, wenn dies die Natur des Social Media Angebots insgesamt verändert.

Neue Handlungsoptionen schaffen

Durch die Schaffung neuer Handlungsoptionen ermöglichen wir dem Unternehmen zusätzlichen Handlungsspielraum. Neue Handlungsoptionen durch Social Media sind insbesondere durch zusätzliche Kanäle für die Marktbearbeitung möglich.

- Gestalten wir unsere Social Media Kanäle, die wir für die Marktbearbeitung nutzen so, das wir frei über sie verfügen und sie nach eigenem Ermessen gestalten können, erhöhen wir damit die Optionen des Unternehmens.
- Bauen wir unsere Social Media Kanäle in externen Plattformen auf, reduziert dies nicht nur die Gestaltungsmöglichkeiten für den Erfolg des Nutzungsformats, es erhöht zugleich auch die Abhängigkeit des Unternehmens.

Dies betrifft nicht nur die Nutzung von Social Media für die klassische Marktkommunikation, es betrifft gleichermaßen den Einsatz von Social Media für die Kundenbindung oder die Unterstützung der bestehenden Kanäle des Geschäftsmodells.

Strategiebewertung

Was dieses Kapitel enthält

Dieses Kapitel beinhaltet die Methoden der Strategiebewertung im potenzialbasierten Strategiemodell pbsm.

Der praktische Nutzen

Es sind für viele Situation unterschiedliche Strategien möglich. Zu klären welche den höchsten Nutzen für das Unternehmen oder die höchste Chance auf Erfolg beinhalten ist Aufgabe der Strategiebewertung.

Ihr Wettbewerbsvorteil Strategiekompetenz

Die Fähigkeit oder Kompetenz verschiedene Strategien in Social Media miteinander vergleichen und bewerten zu können ist nicht nur ein fundamentales Kriterium der Strategiekompetenz sondern auch ein Alleinstellungsmerkmal, da diese Fähigkeit nicht Teil der Aus- und Weiterbildung von Social Media Managern ist und in Eigenregie erarbeitet werden muss.

Die Bedeutung der Strategiebewertung im potenzialbasierten Strategiemodell

Auch wenn Strategiebewertung nicht danach klingt, sie ist ein strategisch wichtiger Prozess und weniger eine buchhalterische Betrachtung von Optionen.

Anhand der Strategiebewertung entscheiden wir nicht zuletzt, was wir als Unternehmen nicht tun werden. Diese Entscheidung – was wir nicht tun – ist strategisch nicht weniger entscheidend als die Entscheidung was wir tun werden. Im Gegenteil – wir schließen in aller Regel mehr aus als wir tun. Deshalb sollte in der Strategiebewertung unsere Priorität auf der strategischen Perspektive liegen.

Seitenbemerkung: In der Strategiebewertung erkennen wir häufig auch den Geist der Entscheider wie des Unternehmens.

Verwendung

Wir nutzen die Bewertung von Strategieentwürfen zur Reduzierung der Anzahl von Strategieentwürfen und zur Vorbereitung der Auswahl der finalen Social Media Strategie durch das Unternehmensmanagement.

- Die Reduzierung von Strategieentwürfen ist Aufgabe des Social Media Management in Abstimmung mit den tangierten Fachbereichen. Die Bewertung sorgt hier nicht zuletzt für ein gemeinsames Bild und eine gemeinsame Bewertung der verschiedenen Entwürfe. Hier fällt das Social Media Management in Absprache die Entscheidungen welche Strategieversionen in die finale Auswahl kommen.
- Die Auswahl der finalen Social Media Strategie ist Aufgabe des Managements. Die Bewertung stellt hier die Stärken und Schwächen der verschiedenen (verbliebenen) Strategieentwürfe sowie deren Auswirkungen heraus um dem Management die Entscheidung zu erleichtern. Hier entscheidet das Unternehmensmanagement welche der verbliebenen Strategieversion die finale Social Media Strategie wird.

Absolute Bewertung und relative Bewertung

Wir bewerten Strategien sowohl danach, was sie aus einer gegebenen Situation ermöglichen (absolute Bewertung, Bewertung in Bezug auf das Potenzial) als auch danach wie sie im Vergleich mit Strategiealternativen abschneiden (relative Bewertung, Bewertung im Vergleich mit Alternativen). Beide Formen der Bewertung hängen natürlich eng zusammen. Die absolute Bewertung ist letztlich die Basis um Strategieversionen miteinander zu vergleichen. Deshalb sollten wir mit der absoluten Bewertung beginnen und ihren Ergebnissen entsprechende Bedeutung geben.

Wozu wir bewerten

Ziel der Bewertung von Strategieentwürfen ist die Auswahl von Strategiealternativen die die bestmögliche Qualität aufweisen. Damit reduzieren wir die Anzahl der Strategieentwürfe und stellen die verbliebenen bestmöglichen Strategieentwürfe zur finalen Entscheidung (durch das Unternehmensmanagement).

Reduzierung von Strategieversionen - Vorauswahl von Strategiealternativen für die finale Entscheidung

Für die **Reduzierung von Strategieversionen** auf wenige Alternativen (für die finale Entscheidung) ist das Social Media Management verantwortlich. D. h. wir müssen hier die Kriterien in eigener Verantwortung - und möglichst in Abstimmung mit den tangierten Fachbereichen gewichten. Dazu nachfolgend einige Erklärungen und Empfehlungen.

- wir bewerten zuerst die zu erwartende Markt- und Wettbewerbswirkung weil sich unsere Strategien im ersten Schritt im Markt – bei unseren Usern im Wettbewerb mit anderen Angeboten – bewähren muss. Natürlich ist diese Wirkung eine Annahme, die wir begründen müssen. Setzen wir uns im Wettbewerb nicht durch, wird die gewünschte Wirkung für Geschäftsmodell und Unternehmensziele natürlich nicht oder nur in sehr viel geringerem Umfang eintreten.
- wir bewerten strukturell bedingte Wettbewerbsvorteile und strukturell begründete Risiken höher als nicht strukturell bedingte.
- Den Ressourcenbedarf setzen wir bei der Bewertung im Prozess die an letzte Stelle. Das bedeutet nicht, das der Ressourcenbedarf unwesentlich ist. Wir handeln so um uns zuerst auf möglichst wettbewerbsfähige Strategie zu fokussieren.

Welche Objekte der Strategie wir bewerten

Wir bewerten Strategieoptionen alles Ganzes und nach den Inhalten ihrer Strategiebestandteile.

- **Strategieversionen** als Ganzes bewerten wir nach ihrer ganzheitlichen Wettbewerbsqualität und der Nutzung des Social Media Leistungspotenzials.
- **Strategiebestandteile** bewerten wir nach dem Grad der Nutzung des Social Media Potenzials, nach ihrer Leistungsqualität im Wettbewerb, ihrer Leistung für das Unternehmen (Geschäftsmodell und Unternehmensziele, ihrer Anforderung an das Unternehmen (Ressourcenbedarf) sowie der erkennbaren Risiken.

Wir bewerten Strategieversionen als Ganzes um einen Gesamteindruck vom Leistungspotenzial dieser Strategie zu erhalten. Dies dient vor allem auch dem Vergleich und der Auswahl von Strategiealternativen für die finale Strategieauswahl durch das Unternehmensmanagement.

Wir bewerten Strategiebestandteile um sicher zu stellen, das die einzelnen Strategiebestandteile für sich die bestmöglichen Qualität besitzen.

Zur Erinnerung: unterschiedliche Strategieversionen (mit unterschiedlichen Inhalten in den Strategiebestandteilen resultieren vor allem aus unterschiedlichen Schwerpunkten in den Themen die von der jeweiligen Strategie bearbeitet werden. Darüber ergeben sich aus unterschiedlichen Nutzungsformaten, Schwerpunkten beim UserNutzen und unterschiedliche Nutzung von Partizipation und Motivation aber auch unterschiedlichen Prioritäten beim Einsatz von Social Media Kanälen schnell sehr unterschiedliche Strategieansätze.

Was wir nicht bewerten

Strategien sind Antworten auf die Frage wie wir mit unseren Möglichkeiten in einer bestimmten Situation ein bestimmtes Ziel erreichen können. Da wäre es naheliegend bei der Bewertung von Strategien auch die Ausgangssituation zu berücksichtigen. Ist es aber nicht, weil

- **ein Ziel der Strategiebewertung die Selektion der Strategieentwürfe mit der besten Wettbewerbsfähigkeit ist.** Es geht darum die Strategieentwürfe mit der besten Chance auf Erfolg auszufiltern und die Strategieentwürfe mit geringer oder relativ geringerer Erfolgchance auszusondern.
- **Strategiebewertung nicht fair ist.** Eine schwierige Ausgangssituation zählt wenig. Der mögliche Erfolg ist entscheidend. Eine Strategie die zwar "das Beste" aus einer besonders miesen Situation macht aber damit im Wettbewerb sehr wahrscheinlich scheitern wird ist eine Strategie die sehr wahrscheinlich scheitern wird. Und damit eine Strategie die wir besser nicht realisieren.

Strategiebewertung fragt nur danach wie erfolgreich eine Strategie sein kann.

Was wir bewerten – Kategorien der Strategiebewertung

Wir bewerten Strategieversionen anhand der Leistung der Strategie in den folgenden Kategorien

- Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmenszielen
- Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen
- Wettbewerbswirkung
- Auswirkung auf Optionen und Abhängigkeiten
- erkennbare Risiken
- Ressourcenbedarf

Bewertung der Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmenszielen

Kernkriterium für die Bewertung von Strategieentwürfen ist die Unterstützung des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele. Wir halten dafür fest, welche Bereiche des Geschäftsmodells und welche Unternehmensziele in welchem Umfang durch die Social Media Strategie / den Social Media Strategieentwurf unterstützt werden.

Wir greifen dazu auf die Analyse des Geschäftsmodells und der Social Media Handlungsoptionen für das Geschäftsmodell zurück und prüfen, wie weit die jeweilige Strategie das bestehende Geschäftsmodell im Detail unterstützt. Dazu stellen wir das Potenzial von Social Media für den jeweiligen Bestandteil des Geschäftsmodells und die Unterstützung des jeweiligen Bestandteils des Geschäftsmodells durch den Strategieentwurf gegenüber. Daraus erkennen wir, wieviel vom vorhandenen Leistungspotenzial von Social Media für diesen Teil des Geschäftsmodell von dem vorliegenden Strategieentwurf tatsächlich genutzt wird. Auch hier gilt es die Prioritäten der Themen (von Geschäftsmodellbestandteilen und Unternehmenszielen) bei Entscheidungen zu berücksichtigen.

Diese Bewertung sollte keinesfalls nur vom Social Media Management durchgeführt werden. Insbesondere was die Einschätzung der Unterstützung durch Social Media für das Geschäftsmodell und seine spezifischen Bestandteile angeht, ist es sehr empfehlenswert, die Verantwortlichen für diese Bereiche mit in die Bewertung einzubinden. Die Unterstützung durch Social Media betrifft ihren Verantwortungsbereich und wirkt sich auf das Ergebnis dieses Verantwortungsbereich aus. Sind zum Beispiel die für die Kundenbindung des Unternehmens Verantwortlichen nicht mit dem Grad an Unterstützung einverstanden – weil nach ihrer Einschätzung zu viele Potenziale von Social Media für die Kundenbindung nicht ausreichend genutzt werden – ist dies ein spürbarer Nachteil für die Akzeptanz der Social Media Strategie im Unternehmen und kein guter Start für die Umsetzung der Social Media Strategie. Zudem würden wir mit einem solchen Vorgehen die positive Sicht auf die Arbeit des Social Media Managements beschädigen.

Die Unterstützung des Geschäftsmodells sowie der Unternehmensziele kann auf unterschiedliche Weise stattfinden.

- über den **UnternehmensNutzen**: hier erzielen wir anhand unserer Social Media Strategie einen konkreten Nutzen für das Unternehmen, beispielsweise für einen bestimmten Prozess oder ein bestimmtes Modul unseres Geschäftsmodells. Dies könnte etwa eine Unterstützung der Kundenbindung durch Social Media sein, aber auch andere Nutzen wie die Gewinnung neuer Kunden / Interessenten, die Schaffung von Marken, Images oder einer positiven Bewertung unserer Wertangebote.
- durch **Wettbewerbsvorteile**: hier erzielen wir durch Social Media einen oder mehrere Wettbewerbsvorteil(e) - in Social Media oder durch Social Media. D. h. wir haben in unserem Beispiel Kundenbindung einen Wettbewerbsvorteil für unsere Kundenbindung gegenüber anderen Wettbewerber. Perfekt wenn es ein struktureller Wettbewerbsvorteil ist, der vom Wettbewerb nicht so schnell nachvollzogen werden kann, aber auch ein nicht so nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ist erfreulich.

Bewertung der Ausschöpfung des Potenzial von Social Media für das Unternehmen

Zur Erinnerung: Wir haben zu Beginn der Strategieentwicklung das individuelle Leistungspotenzial von Social Media für das Unternehmen (in Form seines Geschäftsmodells und seiner Unternehmensziele) erarbeitet und durch die Einbeziehung der Wettbewerbssituation daraus die sinnvollen Handlungsoptionen des Unternehmens in Social Media erarbeitet.

Bei der Bewertung von Strategiebestandteilen und der Bewertung eines kompletten Strategieentwurfs prüfen wir, was von diesem grundsätzlich möglichen **Leistungspotenzial** und den daraus resultierenden **Handlungsoptionen** in der jeweiligen Strategieversion tatsächlich realisiert werden soll. Hier zählt es sich aus, wenn im Lauf der Strategieentwicklung nicht nur festgehalten wurde, was in der Strategie (wie) realisiert werden soll sondern auch was in der Strategie (warum) nicht realisiert werden soll.

Erklärung: Es ist natürlich nicht zwangsläufig zwingend möglich oder sinnvoll mit einer Social Media Strategie jedes mögliche Leistungspotenzial umfassend zu erschließen. Das würde die Ressourcen des Unternehmens über den zu erwartenden Nutzen für das Unternehmen hinaus belasten. Oder zu einer extrem komplexen Strategie führen. Es wäre allerdings wichtig, das für das Unternehmen mögliche Leistungspotenzial dort zu erschließen, wo es für das Unternehmen den größtmöglichen oder unverzichtbaren Nutzen bringt. Deshalb sollten wir bei Entscheidungen unter diesen Aspekt immer die Prioritäten des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele (die wir in den Prioritäten der Themen abgebildet haben) berücksichtigen.

Bei dieser Beurteilung haben wir also zu berücksichtigen, dass Einschränkungen in der Nutzung des Social Media Leistungspotenzials begründete strategische Entscheidungen sind / sein können. Um diesen Faktor ausreichend zu berücksichtigen, fokussieren wir uns in der Bewertung von Strategien auf die Ausschöpfung des Leistungspotenzials für ein definiertes Themenportfolio durch die jeweilige Strategie.

Zur Erinnerung: wir nutzen Strategieversionen um unterschiedliche Strategien für definierte Themensets zu entwickeln und so die bestmögliche Strategie zu erarbeiten. Aber wir können auch Strategieversionen für unterschiedlichste Themensets nutzen um damit unterschiedlichen Vorstellungen / Prioritäten gerecht zu werden.

Bewertung der Themenreichweite der Strategie

Wir bewerten welche Reichweite die Strategie innerhalb der Themen des Unternehmens abdeckt. D. h. wir setzen die Themen, die wir in unserer Social Media Strategie nutzen ins Verhältnis zu den Themen des Unternehmens insgesamt.

Da wir die Themen unseres Unternehmens priorisiert haben, halten wir fest, wieviele Themen mit Priorität von der jeweiligen Strategie abgedeckt werden.

Nutzen und Verwendung: wir nutzen diese Erkenntnisse

- um die Strategien individuell zu bewerten, also um zu erkennen, wie weit die einzelne Strategie Geschäftsmodell und Unternehmensziele in Social Media unterstützt.
- um die Strategien anhand der Abdeckung der wichtigsten Themen untereinander vergleichen zu können

Diese Erkenntnis ist sowohl für die Reduzierung von Strategieversionen wie für die Entscheidung über die finale Strategieversion relevant.

Was tun wenn wir nur Strategien mit völlig unterschiedlichen Themensets zu bewerten haben?

Dann stellen wir die Wettbewerbsleistung aus den Kernstrategiebestandteilen der einzelnen Strategien einander gegenüber. Wir lassen also die Themen aussen vor und konzentrieren uns nur auf die (Wettbewerbs-) Wirkung die mit den jeweiligen Strategiebestandteilen erzielt werden kann.

Völlig unterschiedliche Themensets

Völlig unterschiedliche Themensets für eine Social Media Strategie sollten eine Ausnahme sein. Sie würden bedeuten, dass man sich im Entwicklungsprozess nicht auf gemeinsame Themen und Prioritäten hat einigen können oder- völlig unterschiedliche Schwerpunkte für den Einsatz von Social Media hat.

Bewertung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile der Strategie

Die Bewertung der Inhalte der Kernstrategiebestandteile sind eine mögliche Vorgehensweise um sehr unterschiedliche Strategieansätze zu bewerten.

Methode: Um Strategien danach zu bewerten wie sie das Social Media Leistungspotenzial für ein bestimmtes Themenset ausschöpfen stellen wir die leistungsfähigsten möglichen Inhalte der Kernstrategiebestandteile (beste Handlungsoptionen) den gewählten Inhalten dieser Strategiebestandteile gegenüber und bewerten die daraus zu erwartende Wettbewerbsleistung.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Themen

- **Wettbewerbswirkung:** wir bewerten welche Wettbewerbssituation die Strategie innerhalb der einzelnen Themen / Themenbereichen anstrebt / ermöglicht. D. h. wir können damit die Leistung der Strategie für die Wettbewerbssituation innerhalb der Themen erkennen und darüber hinaus die Leistung verschiedener Strategien für die Themen insgesamt wie für einzelne Themen vergleichen. Darüber hinaus zeigt die Auswahl der Themen und ihre Priorität in der Strategie auf welchem Feld wir welche Wettbewerbssituation gestalten wollen. Daran erkennen wir das Leistungspotenzial der Strategie für die Themen (die ja Teile der Märkte darstellen) im Detail und insgesamt.
- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** wir bewerten wie weit die Strategie das Leistungspotenzial von Social Media auf der Ebene der Themen erschließt. Dies bewerten wir auf der Ebene der Themen anhand der Themen, die von der Strategie eingesetzt werden im Verhältnis zu den Themen, die für Social Media geeignet sind (Social Media Affinität). Das zeigt uns u. a. auf wie weit die Strategie (worauf) fokussiert ist. Also ob sie auf alle Themen ausgerichtet ist, sich auf die Themen mit hoher Priorität fokussiert oder sich auf die Themen mit hoher Social Media Relevanz konzentriert.
- **Wirkung Geschäftsmodell und Unternehmensziele (UnternehmensNutzen):** wir bewerten welchen Nutzen die Strategie zum Erfolg des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele beiträgt. Maßstab hier ist der grundsätzlich mögliche UnternehmensNutzen (Handlungsoptionen)
- **erkennbare Risiken:** wir bewerten erkennbare Risiken auf der Ebene der Themen der Strategie. Erkennbare Risiken auf der Themenebene resultieren beispielsweise aus der Entscheidung in der Strategie Themen die für Social Media geeignet und für das Unternehmen relevant sind nicht oder nicht mit hoher Priorität zu bearbeiten.
- **Ressourcenbedarf:** wir bewerten den Ressourcenbedarf der für die Bearbeitung der Themen entsteht anhand der alternativen Handlungsoptionen in den Themen.

Zusammenfassende Bewertung der Social Media Strategie im Strategiebestandteil Themen: über die Kombination der Ergebnisse aus Wettbewerbswirkung / Wettbewerbsleistung und Potenzialsnutzung sowie Unterstützung von Geschäftsmodell und Unternehmensziele erkennen wir was die Strategie an Leistungspotenzial aufweist. Daran sollten wir erkennen können ob die Strategie im Wettbewerb erfolgreich sein kann und das Potenzial von Social Media nachhaltig zum Unternehmenserfolg einsetzt.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil UserNutzen

- **Wettbewerbswirkung:** wir bewerten die Qualität des UserNutzens der Strategie gemessen an dessen Wettbewerbsqualität. D. h. wie bewerten ob wir mit dem vorgesehenen UserNutzen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren, lediglich mit dem Wettbewerb gleich ziehen oder einen UserNutzen einsetzen, der weder Vorteile noch Gleichstand ermöglicht.
- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** wir bewerten den UserNutzen der Strategie daran, wie weit dieser das Leistungspotenzial von Social Media ausschöpft, also das mögliche Social Media Potenzial das UserNutzens erschließt. Mit anderen Worten – ob unser UserNutzen den in Social Media bestmöglichen Nutzen generiert.
- **Unterstützung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** wir bewerten den UserNutzen der Strategie daran, wie weit der UserNutzen zum Erfolg des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele beiträgt anhand der Wirkung des UserNutzens für die Module des Geschäftsmodells und die Unternehmensziele.
- **erkennbare Risiken:** wir bewerten die erkennbaren Risiken die aus dem UserNutzen der Strategie entstehen. Erkennbare Risiken aus dem UserNutzen entstehen insbesondere durch eine schwache Wettbewerbsfähigkeit des UserNutzens, Problem in der permanenten Schaffung und Sicherung des UserNutzens durch das Unternehmen und aus Abhängigkeiten des UserNutzens von Dritten.
- **Ressourcenbedarf:** wir bewerten den Ressourcenbedarf, der für den UserNutzen erforderlich ist.

Zusammenfassende Bewertung des Inhalts des Strategiebestandteil UserNutzen: Aufgrund seiner Bedeutung für den Erfolg der Strategie sollten wir besonders darauf achten im Inhalt dieses Strategiebestandteils keine vermeidbaren Schwächen bestehen zu lassen. Fällt die Wettbewerbswirkung nicht überzeugend aus und generiert zumindest temporäre Wettbewerbsvorteile ist eine Revision des Inhalts empfehlenswert. Ähnlich sollten wir bei der Bewertung der Nutzung des Leistungspotenzials von Social Media beim UserNutzen wie in seiner Unterstützung des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele verfahren.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Nutzungsformate

- **Wettbewerbswirkung:** wir bewerten die Wettbewerbswirkung des Nutzungsformats anhand der Wettbewerbssituation, die wir mit diesem Nutzungsformat eingehen. Schaffen wir über den oder die gewählten Nutzungsformate einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, ziehen wir lediglich mit dem Wettbewerb gleich oder ist unser Nutzungsformat nur begrenzt wettbewerbsfähig.
- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** wir bewerten das eingesetzte Nutzungsformate daran, wie weit es das Leistungspotenzial von Social Media für das Unternehmen erschließt. Nutzen wir das bestmögliche Nutzungsformat / die bestmögliche Kombination aus Nutzungsformaten oder beschränken wir uns in diesem Strategiebestandteil?
- **Unterstützung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** wir bewerten die Unterstützung des Geschäftsmodells und der Unternehmensziele danach ob und wie die Nutzungsformate der Strategie das Geschäftsmodell und die Unternehmensziel unterstützen. Dazu prüfen wir welche Leistung aus dem Nutzungsformat für die Module des Geschäftsmodells und für die Unternehmensziele möglich ist und welche Qualität diese Leistung hat.
- **Optionen und Abhängigkeiten:** wir prüfen welche zusätzlichen Optionen sich aus dem gewählten Nutzungsformat ergeben bzw. welche Optionen dadurch reduziert werden. Wir prüfen ob durch das gewählte Nutzungsformat zusätzliche Abhängigkeiten entstehen oder bestehende Abhängigkeiten reduziert werden können.
- **erkennbare Risiken:** erkennbare Risiken aus Nutzungsformaten entstammen beispielsweise Problemen diese Nutzungsformate erfolgreich realisieren zu können oder auf Dauer aufrecht zu erhalten, sind also Ressourcenprobleme. Weitere Risiken sind erkennbar wenn beispielsweise Nutzungsformate im Wettbewerb egalisiert werden können.
- **Ressourcenbedarf:** wir bewerten den Ressourcenbedarf aus dem gewählten Nutzungsformat und stellen diesen dem zu erwartenden Nutzen gegenüber.

Zusammenfassende Bewertung des Inhalts des Strategiebestandteil Nutzungsformate: Die Nutzungsformate definieren Social Media Strukturen und sind deshalb mit besonderer Sorgfalt zu wählen. Spätere Korrekturen sind risikobehaftet und sehr aufwändig. Tragen die Nutzungsformate einer Strategie nicht zu einem Wettbewerbsvorteil bei und nutzen sie das vorhandene Social Media Potenzial nicht umfassend ist eine Revision zumindest dieses Strategiebestandteils sehr empfehlenswert.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil UnternehmensNutzen

- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** Anteil des möglichen UnternehmensNutzen der durch die Strategie umgesetzt wird. Wir bewerten also welchen Teil des durch Social Media möglichen UnternehmensNutzen durch den Inhalt dieses Strategiebestandteils erschlossen wird. Bleibt der Inhalt des Strategiebestandteils hinter dem Potenzial zurück, trägt die Social Media Strategie designbedingt deutlich weniger als möglich zum Unternehmenserfolg bei.
- **Unterstützung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** Nutzen des jeweiligen Strategieentwurfs für die einzelnen Module des Geschäftsmodells und Unternehmensziele. Hier erkennen wir im Einzelnen wie weit der Inhalt des Strategiebestandteils den Erfolg des Geschäftsmodells bzw. der Unternehmensziele unterstützt. Diese Erkenntnis gewinnen wir in dem wir das Leistungspotenzial von Social Media für die einzelnen Module des Geschäftsmodells dem gegenüberstellen was der Strategiebestandteil realisiert.
- **Optionen und Abhängigkeiten:** wir bewerten ob der jeweilige UnternehmensNutzen die Abhängigkeit des Unternehmens von Dritten erhöht und ob sich mit dem UnternehmensNutzen die künftigen Optionen positiv verändern.
- **Ressourcenbedarf für den angestrebten UnternehmensNutzen:** wir bewerten den Ressourcenbedarf für den jeweiligen UnternehmensNutzen um die wirtschaftliche Wirkung (vergleichbarer) Strategieversionen vergleichen zu können. Zum anderen können wir daraus Rückschlüsse ziehen, wie weit Social Media den Unternehmenserfolg wirtschaftlicher unterstützen kann als mögliche andere Alternativen.

Zusammenfassende Bewertung des Inhalts des Strategiebestandteil UnternehmensNutzen: Vorab, wir erreichen mit einer Social Media Strategie selten mehr als wir beabsichtigt haben. Bleibt unsere Strategie beabsichtigt hinter dem möglichen zurück, sollte dies gut begründet sein. Ein erkennbar höherer Ressourcenbedarf aufgrund eines höheren UnternehmensNutzens kann eher begründet werden. Achten Sie also darauf, das der UnternehmensNutzen nicht ohne Not gering ausfällt. Liegt der zu erwartende UnternehmensNutzen also aus beeinflussbaren Gründen unter dem was Social Media zum Erfolg von Geschäftsmodell und Unternehmenszielen beitragen kann, wäre eine Revision dieses Inhalts empfehlenswert.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Partizipation

- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** Ausschöpfung des Leistungspotenzials für Beteiligung durch die Strategieinhalte. Wir bewerten wie weit die Strategieversion das Potenzial an Beteiligungsmöglichkeiten ausschöpft. Fällt eine Strategieversion hier hinter den Möglichkeiten zurück, reduziert dies die Qualität der Strategie und eröffnet dem Wettbewerb mögliche Optionen die zu Lasten der Wettbewerbssituation unseres Unternehmens gehen können.
- **Wettbewerbswirkung:** wir bewerten die Qualität der Wettbewerbswirkung und möglicher Wettbewerbsvorteile aus den Beteiligungsangeboten. Generieren wir über den Strategiebestandteil Wettbewerbsvorteile oder ist dies in der jeweiligen Strategieversion nicht der Fall.
- **Wirkung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** wir bewerten – anhand der Handlungsoptionen für die Partizipation und deren Wirkung für Geschäftsmodell und Unternehmensziele – wie weit die jeweilige Strategieversion dieses Potenzial nutzt.
- **Optionen und Abhängigkeiten:** wir bewerten welche zusätzlichen künftige Optionen aus dem Inhalt des Strategiebestandteils Partizipation entstehen können und welche Abhängigkeiten wir mit der Realisation dieses Inhalts eingehen.
- **erkennbare Risiken:** wir bewerten eventuell erkennbare Risiken aus dem Inhalt des Strategiebestandteils Partizipation. Erkennbare Risiken bestehen beispielsweise in Anforderungen aus dem Inhalt, für die das Unternehmen noch keine Kompetenz oder Ressourcen hat.
- **Ressourcenbedarf:** wir bewerten den Ressourcenbedarf aus dem Inhalt des Strategiebestandteils Partizipation. Daran können wir erkennen, ob dem Unternehmen aus diesem Strategiebestandteil Ressourcenanforderungen entstehen, deren Sicherung problematisch ist. Es ist kritisch, auf Inhalt einer Strategie zu setzen, deren Umsetzbarkeit nicht gesichert ist.

Zusammenfassende Bewertung des Inhalts des Strategiebestandteil Partizipation: wir bewerten hier nicht nur oben aufgeführten Wirkungen des Inhalts dieses Strategiebestandteils sondern auch dessen Zusammenwirken mit den Strategiebestandteilen UserNutzen und Motivation. Zugleich bewerten wir, wie weit der Inhalt dieses Strategiebestandteils dazu geeignet ist die Social Media Ressourcen zu nutzen, die in den Themen unserer Strategie enthalten sind.

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Motivation

- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** wir bewerten anhand der Handlungsoptionen für die Motivation, wie weit die jeweilige Strategieverision dem vorhandenen Potenzial Rechnung trägt.
- **Wettbewerbswirkung:** wir prüfen wie weit der Inhalt des Strategiebestandteils Motivation zum Erfolg der Strategie – und hier insbesondere zur Unterstützung des UserNutzens und der Partizipation als Motor und Erfolgshebel der Strategie – beiträgt. Nutzen wir das Potenzial an Motivation in Social Media nur teilweise oder gar unzureichend, geht dies zu Lasten der Qualität und Wirkung der Strategie und öffnet dem Wettbewerb zugleich Raum für eine erfolgreichere Social Media Nutzung.
- **Wirkung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** hier bewerten wir wie weit über den Strategiebestandteil Motivation direkt Funktionen / Module des Geschäftsmodells bzw. Unternehmensziele unterstützt werden. Bei der Bewertung der Wirkung orientieren wir uns daran, was anhand der Handlungsoptionen an Potenzial für die Motivation für die Themen aus Geschäftsmodell und Unternehmensziele vorhanden ist.
- **Optionen und Abhängigkeiten:** wir prüfen ob die Inhalte des Strategiebestandteils die künftigen Handlungsoptionen reduzieren und ob aus ihnen Abhängigkeiten entstehen oder reduziert werden.
- **erkennbare Risiken:** wir prüfen erkennbare Risiken aus dem Inhalt des Strategiebestandteils Motivation darauf, wie weit sie die Qualität der Strategie bzw. deren Erfolg gefährden können.
- **Ressourcenbedarf:** wir prüfen den Ressourcenbedarf der Inhalte des Strategiebestandteils darauf wie angemessen und realisierbar er ist.

Zusammenfassende Bewertung des Inhalts des Strategiebestandteil Motivation:

Bewertung Inhalte Strategiebestandteil Social Media Kanäle

Wir nutzen diese Bewertung für den Vergleich unterschiedlicher Inhalte / Möglichkeiten einer Strategie oder zum Vergleich zwischen zwei vergleichbaren Strategieentwürfen.

- **Ausschöpfung des Potenzials von Social Media für das Unternehmen:** wir bewerten die Ausschöpfung des Potenzials von Social Media in den genutzten Kanälen anhand der Leistungsqualität der Kanäle für die Social Media Strategie – also daran wie weit die Kanäle die für die Strategie erforderliche Leistung erbringen.
- **Wettbewerbswirkung:** wir bewerten die Wettbewerbswirkung der eingesetzten Social Media Kanäle daran, wie weit aus der Nutzung der Kanäle ein Wettbewerbsvorteil realisiert werden kann.
- **Wirkung Geschäftsmodell und Unternehmensziele:** wir bewerten die Wirkung der Social Media Kanäle für Geschäftsmodell und Unternehmensziele danach ob bzw. wie weit die Kanäle aufgrund ihrer Funktion direkt zum Erfolg von Geschäftsmodell und Unternehmensziele beitragen. Dies ist beispielsweise der Fall wenn die genutzten Social Media Kanäle direkt an Unternehmensprozesse angebunden sind.
- **Optionen und Abhängigkeiten:** wir bewerten die Social Media Kanäle des Strategieentwurfs danach ob sich aus der Nutzung dieser Kanäle eine positive oder negative Veränderung der künftigen Handlungsoptionen ergibt und wie sich daraus die Abhängigkeit von Dritten (wie z. B. externen Social Media Kanälen) entwickelt.
- **erkennbare Risiken:** wir bewerten erkennbare Risiken aus den Inhalten des Strategiebestandteils Kanäle wie beispielsweise Risiken aus der Veränderung des Leistungsprofils der genutzten Kanäle.
- **Ressourcenbedarf:** wir bewerten den Bedarf an Ressourcen für die Nutzung der Social Media Kanäle des Strategieentwurfs.

Leistungspotenzial von Social Media und Wettbewerbspositionen

Zur Erinnerung: Wettbewerbspositionen sind Inhalte mit denen wir glauben, das wir damit im Wettbewerb eine bestimmte Position erreichen oder sichern können.

Bei der Frage welchen Umfang oder Anteil des Leistungspotenzials von Social Media für ein Unternehmen eine bestimmte Strategie nutzt, sollten wir auch darauf achten, welchen Teil des Social Media Leistungspotenzials diese Strategie - warum auch immer - nicht nutzt.

Erklärung: Wenn wir in einer Strategie Wettbewerbspositionen offen lassen, die leistungsfähiger sind als die, die unsere Strategie nutzt, kann ein Wettbewerber dadurch Vorteile gegenüber unserer Strategie nutzen, das er diese Wettbewerbspositionen für sich sichert. Ob dieses Risiko bei einer Strategie / Strategieversion gegeben ist, sollten wir prüfen, bevor wir diese Strategie dem Management als beste Lösung empfehlen.

Methode: wir prüfen eine Strategie auf dieses Risiko in dem wir die gewählten Inhalte den bestmöglichen Handlungsoptionen für den Strategiebestandteil gegenüber stellen und prüfen, ob eine dieser bestmöglichen Handlungsoptionen leistungsfähiger ist, also der in unserer Strategie vorgesehene Inhalt.

Bewertung der Wettbewerbswirkung

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Strategie ist eine zentrale Leistung die wir erbringen müssen, damit wir andere Leistungen realisieren können. Ohne Wettbewerbsfähigkeit ist jede Strategie verloren. Deshalb sollten wir der Wettbewerbsqualität einer Strategie entsprechend Aufmerksamkeit widmen. Achten Sie bei der Wettbewerbsfähigkeit darauf das wir in Social Media sowohl gegen Leistungswettbewerber als auch gegen Aufmerksamkeitswettbewerber wettbewerbsfähig sein müssen.

Kriterien für die Einschätzung der Wettbewerbswirkung sind

- **Schaffung von Wettbewerbsvorteilen:** wir prüfen anhand der Inhalte unseres Strategieentwurfs für die einzelnen Themen / Themenbereich, ob der jeweilige Inhalt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb insgesamt oder gegenüber einem bestimmten Wettbewerber schaffen kann.
- **Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile:** wir prüfen ob der jeweiligen Wettbewerbsvorteil von dauerhafter, struktureller Art oder von temporärer Art ist. Ein Kriterium dafür ist ob der Wettbewerbsvorteil vom Wettbewerb einfach / kurzfristig nachvollzogen werden kann oder ob dafür strukturelle Leistungen erforderlich sind.
- **strukturelle Wettbewerbsvorteile:** ein Wettbewerbsvorteil hat strukturelle Ursachen. Zum Ausgleich eines solchen Wettbewerbsvorteils muss ein Wettbewerber eine entsprechende Struktur / Strukturen im Markt aufbauen. Dies ist ein Wettbewerbsvorteil von besonders hoher Qualität. Beispiel wäre der Wettbewerbsvorteile über Nutzungsformate.
- **längerfristige, aber nicht strukturelle Wettbewerbsvorteile:** längerfristige Wettbewerbsvorteile sind Vorteile, die zum Aufbau oder zum Ausgleich einen längeren Zeitraum erfordern, aber keine strukturelle Veränderung. Beispiel wäre ein Wettbewerbsvorteil über Qualität und Quantität. Eine Strategie verfügt beispielsweise über Inhalte in höherer Qualität und Quantität, die so nicht kurzfristig beschafft werden können.
- **kurzfristige Wettbewerbsvorteile:** Maßnahmen oder Inhalte der Strategie, die in kurzer Zeit nachvollzogen werden können.
- **fehlende Wettbewerbsvorteile:** die Strategie kann keine Wettbewerbsvorteile aufbauen, weil es weder in struktureller Hinsicht wie in Qualität oder Quantität von Maßnahmen und Inhalten offene Wettbewerbspositionen gibt.

Quellen / Informationsgrundlage für die Bewertung sind Handlungsoptionen und Wettbewerbssituation in den jeweiligen Themen / Themenbereichen.

Darüber hinaus bewerten wir die Qualität von Social Media Strategien anhand

- der **Risiken**, die ihnen inne wohnen: jede Strategie ist mit Risiken verbunden. Wir bewerten hier die erkennbaren Risiken aus der Strategie und nicht aus der Umsetzung da Fehler, die in der Umsetzung der Strategie gemacht werden und nicht vorab erkennbar sind.
- der **Ressourcen**, die wir für sie benötigen: wir bewerten den Ressourcenbedarf wie die Deckung der benötigten Ressourcen durch das Unternehmen. Letzteres weil auch daraus Probleme entstehen können.
- der Auswirkungen auf die **Unternehmensoptionen**, die sie bewirken. Optionen steht hier für künftige Handlungsalternativen, die durch Strategien erweitert oder reduziert werden. Legen wir uns in einer Strategie für ein bestimmtes Verhalten so weit fest das dies nur schwer zu korrigieren ist, reduzieren wir damit für dieses Verhalten unsere Optionen. Dies ist beispielsweise bei der Entscheidung für Nutzungsformate oder eine bestimmte Social Media Architektur der Fall.
- der oder den **Abhängigkeiten**, die mit einer Social Media Strategie verbunden sind. Abhängigkeiten verstehen wir als besondere Risiken, die wir hervorgehoben ermitteln und berücksichtigen sollten.
- der **Kompatibilität** und gegenseitigen Unterstützung der Inhalt der einzelnen Strategiebestandteile. Strategien, deren einzelne Bestandteile unabhängig von einander agieren sind deutlich weniger effektiv wie Strategien deren Bestandteile gemeinsam auf ein Ziel ausgerichtet agieren. Wir definieren die Qualität der Social Media Strategie anhand der
 - **Kompatibilität der Strategiebestandteile:** hier prüfen wir ob die Inhalte der Strategiebestandteile sich widersprechen, also eine negative Wechselwirkung ausüben.
 - **Unterstützung der Strategiebestandteile:** hier prüfen wir ob sich die Inhalte der Strategiebestandteile gegenseitig unterstützen, also eine positive Wechselwirkung ausüben.

Wir nutzen diese Bewertung um die Qualität verschiedener Strategieversionen auf dieser Ebene zu vergleichen.

Bewertung erkennbarer Risiken

Diese Bewertung sollte uns einen klaren Überblick über Risiken geben, die wir bei der Umsetzung dieser Strategie eingehen. Die Entscheidung, ob diese Risiken akzeptabel sind, ist Teil der Entscheidung für oder gegen einen Strategieentwurf.

Wir überprüfen die definierte Social Media Strategie auf erkennbare Risiken

- in der **Durchführung**: Risiken in der Durchführung sind insbesondere dort vorhanden, wo wir nicht sicher sein können, dass wir mit den vorgesehenen Inhalten die jeweiligen Ziele sicher erreichen. Wir schätzen ein, wie groß / wahrscheinlich dieses Risiko im Einzelfall ist und fassen diese Risiken für die gesamte Strategie als Übersicht zusammen. Dabei hilft uns eine Übersicht über die Annahmen und Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit der Strategieentwurf erfolgreich wird.
- im **Wettbewerb**: wir prüfen, welche Risiken die Strategie im Wettbewerb beinhaltet. Dazu prüfen wir, welche offenen Positionen / Wettbewerbschancen diese Strategie nicht nutzt / absichert, also für den Wettbewerb offen lässt. Insbesondere bei strukturell relevanten Positionen – wie zum Beispiel bei Nutzungsformaten, Partizipationsstrukturen, Kanälen – sollten wir diese Risiken nicht unterschätzen.

Anhand der erkennbaren Risiken können wir die Risiken einer einzelnen Strategieversion deutlich machen und verschiedene Strategieentwürfe miteinander vergleichen.

Risiken aus Annahmen und Voraussetzungen des Strategieentwurfs

Wir nutzen die Annahmen und Voraussetzungen, die für einen Erfolg der Kerninhalte des Strategiebestandteils erforderlich sind, zur Bewertung von Risiken einer Strategieversion.

Durchführung: die Annahmen und Voraussetzungen analysieren wir aus dem Blickwinkel der Wahrscheinlichkeit und der Risiken, die mit diesen Annahmen und Voraussetzungen verbunden sind.

Wir teilen dafür die Annahmen und Voraussetzungen in verschiedene Kategorien ein. Dafür empfiehlt sich ein möglichst pragmatischer Ansatz wie

- Annahmen und Voraussetzungen, deren Eintreffen nahezu **sicher** oder zumindest **sehr wahrscheinlich** ist.
- Annahmen und Voraussetzungen, deren Eintreffen **wahrscheinlich** ist.
- Annahmen und Voraussetzungen, deren Eintreffen unter Umständen gefährdet oder weniger wahrscheinlich ist.

In der letzten Gruppe sollten wir eigentlich wenige Annahmen und Voraussetzungen finden, weil wir versuchen Strategien mit einer möglichst gesicherten Basis zu entwickeln.

Je höher der Anteil von Annahmen und Voraussetzungen in den beiden letzten Fällen ist, desto weniger sicher und damit weniger empfehlenswert ist der jeweilige Strategieentwurf.

Auswirkungen von möglichen Risiken: um die Auswirkung der erkennbaren Risiken auf die Bereiche des Geschäftsmodells / der Unternehmensziele zurück zu führen, können wir bei den Annahmen / Voraussetzungen, die wir bewerten, in der Darstellung sowohl die Themen berücksichtigen, die von diesen Annahmen und Voraussetzungen erkennbar betroffen sind, als auch die Kernstrategiebestandteile. Damit erkennen wir, wie sich Risiken aus den Annahmen und Voraussetzungen auf

- die einzelnen Bereiche von Märkten (über die Themen)
- auf den Erfolg der Strategieversion (über die Kernstrategiebestandteile)

auswirken können. Wir wissen also vorab, welche Konsequenzen aus nicht zutreffenden Annahmen und Voraussetzungen für den Erfolg der Strategie, als auch die Unterstützung von Geschäftsmodell / dem Erfolg in Märkten bedeuten können. Das kann sehr hilfreich in der Diskussion mit dem Unternehmensmanagement sein, insbesondere wenn es um Ressourcen und Strukturen für Social Media geht.

Diese Annahmen nutzen wir sowohl zur Bewertung der einzelnen Strategieversion als auch zum Vergleich der Strategieversionen.

Risiken aus offenen Wettbewerbspositionen

In den Kernstrategiebestandteilen wirken sich unsere Entscheidungen für eine bestimmte Strategie auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens aus. Nachfolgend einige Beispiele zur Erklärung.

- **UserNutzen:** besetzen wir relevante und wichtige UserNutzen für entscheidende Themen nicht, überlassen wir diese Wettbewerbsposition dem Wettbewerber. Können Wettbewerber attraktivere und leistungsfähigere UserNutzen einsetzen kann zu nachhaltigen Wettbewerbsnachteilen führen.
- **Nutzungsformate:** entscheiden wir uns dafür leistungsfähigere, mögliche Nutzungsformate nicht einzusetzen, können daraus strukturelle Wettbewerbsnachteile entstehen, wenn Wettbewerber diese Nutzungsformate erfolgreich einsetzen.
- **Partizipation:** entscheiden wir uns gegen sinnvolle und für die User attraktive Beteiligungsangebote entstehen aus dieser Entscheidung strukturelle Wettbewerbsnachteile, sobald Wettbewerber diese offenen Wettbewerbspositionen nutzen.
- **Motivation:** verzichten wir auf geeignete Motivationsmethoden und -strukturen ermöglichen wir es dem Wettbewerb damit Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
- **Social Media Kanäle:** der Verzicht auf die Nutzung bestimmter Social Media Kanäle ermöglicht es dem Wettbewerb dort in einer wettbewerbsärmeren Situation zu agieren. Sind unsere Themen und potenziellen User dort ausgeprägt präsent ist die Quelle eines möglichen strukturellen Wettbewerbsnachteils.

Komplexität der Strategie / Strategieentwürfen

Risiken aus der Komplexität von Strategieentwürfen lassen sich insbesondere auf die folgenden Quellen zurückführen:

- **zu viele unterschiedliche UserNutzen:** die Realisierung unterschiedlicher UserNutzen ist nicht nur technisch-konzeptionell eine Herausforderung mit entsprechend fundamentalen Ansprüchen an die Gestaltung der Social Media Kanäle, sie stellt auch das Social Media Management im Tagesgeschäft - bei der täglichen Sicherung des UserNutzens - vor permanente Herausforderungen. Nicht zu unterschätzen ist die Irritation für den Social Media User wenn dieser die für ihn relevanten UserNutzen nicht sofort erkennen kann. Stösst ein Social Media User bei seinem ersten Kontakt auf irrelevante UserNutzen ist die Chance groß, das er sich abwendet und anderweitig aktiv wird.
- **zu komplexe Nutzungsformate:** komplexe Nutzungsformate sind sowohl für das Social Media Management wie für die aktiven Social Media User eine Belastung die auf Dauer schädlich sein kann, weil sie das Handling des Social Media Angebots erschwert. Wenn die Nutzung eines Social Media Angebots komplex ist, macht dies den Usern schwerer den UserNutzen des Angebots zu erreichen. User die Schwierigkeiten haben ein Social Media Angebot zu nutzen, verlassen dieses Angebot relativ schnell. Stösst ein User auf ein Social Media Angebot dessen Nutzung ihm nicht klar ist, wird er dieses Angebot eher verlassen um sich einem anderen Angebot zuzuwenden.
- **zu vielfältige Motivationsmethoden und -strukturen:** Motivation soll in der Methode und in seinen Strukturen einfach und passend sein. Je unterschiedlicher und vielschichtiger Methoden und Strukturen sind, desto höher muss der Nutzen sein, der aus ihnen resultiert, damit die User bei der Stange bleiben. D. h. die Komplexität hier selektiv wirkt, also die Breitenwirkung reduziert. Ist es nicht eindeutig erkennbar wie ich als User von der Motivation / den Motivationsangeboten profitiere, ist es wahrscheinlich, das ich sie nicht nutze.
- **zu komplexe Beteiligungsangebote:** sind Beteiligungsangebote komplex und erfordern sie eine "Einarbeitung" um daraus Sinn und Nutzen zu ziehen wirkt dies auch hier selektiv im Sinn einer Reduzierung der Breitenwirkung. Beteiligungsangebote sind auch dann komplex wenn sie in unterschiedlich gelagerten Stufen oder Bereichen angelegt sind.

Die Komplexität der Strategieentwürfe hat sowohl Konsequenzen für die erforderlichen Funktionen und den Anspruch an deren Plattformen, aber auch deutliche Auswirkungen auf den Anspruch an das Management des Social Media Angebots im Tagesgeschäft. Auch wenn Komplexität nicht immer ganz vermieden werden kann sollten wir alles daran setzen, unsere Social Media Angebote so einfach als möglich zu halten.

Kompatibilität des Strategieentwurfs

Die Bewertung der Kompatibilität von Strategieentwürfen hat das Ziel Strategieentwürfe im internen Konflikten aus den Inhalten der Strategie wie auch Strategieentwürfe mit einer internen positiven Dynamik aus dem Zusammenwirken der Inhalt der Strategie deutlich zu machen. Wir nutzen diese Erkenntnis um kritische Strategieentwürfe mit ungelösten internen Konflikten aus dem Rennen zu nehmen als auch um Strategieentwürfe mit einer inneren Dynamik aufgrund von deren Wettbewerbsqualität im Rennen zu halten.

- **Negative Kompatibilität:** Inhalte der Strategiebestandteile sind nicht miteinander kompatibel.
- **Positive Kompatibilität:** die Inhalt der einzelnen (Kern-)Strategiebestandteile sind so aufeinander abgestimmt, das sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung unterstützen.

Optionen und Abhängigkeiten

Zur Erinnerung: Optionen sind die Handlungsoptionen die sich aufgrund der Strategie noch stellen, also die nach der Einführung der Strategie noch verfügbaren Handlungsoptionen. Über die Inhalte der Strategie legen wir also auch fest über welche Handlungsoptionen das Unternehmen in Social Media in Zukunft verfügen kann.

Abhängigkeiten entstehen wenn wir für die Umsetzung einer Strategie / die Nutzung von Social Media auf die Leistungen von Dritten angewiesen sind.

Die Bewertung der Optionen einer Strategie zeigt auf, wie sich diese Strategie auf die Optionen eines Unternehmens auswirkt. Natürlich kann ein Unternehmen auf mehr Optionen zurückgreifen wenn es seine Strategie komplett ändert. Wir bewerten hier die Optionen, die sich aus dieser Strategie und deren weitere Fortführung ergeben.

Beispiel Optionen

Entscheiden wir uns bei einer Strategie beispielsweise für das Nutzungsformat Audience legen wir uns damit strukturell fest. Die Nutzung einer Community damit innerhalb dieser Strategie nicht möglich. Dafür wäre eine Aufgabe der bestehenden Strategie mit allen Konsequenzen erforderlich, was – in diesem Fall – einem Neustart entsprechen kann.

Beispiel Abhängigkeiten

Entscheiden wir uns bei in einer Strategie für die ausschließliche Nutzung eines oder mehrerer externer Social Media Kanäle entsteht dadurch eine Abhängigkeit von diesen Kanälen. Diese Abhängigkeit kann problematisch werden, wenn sich die Leistung der Kanäle ändert. Beispielsweise durch den Wegfall von Funktionen oder einen Rückgang der Nutzung der Kanäle durch den Markt / für das Unternehmen wichtige Usergruppen.

Ziel einer Strategie sollte es sein, die künftigen Handlungsoptionen nicht mehr als nötig zu begrenzen, besser noch sie möglichst zu erhöhen und die Abhängigkeiten von Dritten zu reduzieren.

Bewertung der Auswirkung der Strategie auf Unternehmensoptionen

Erinnerung: unter den Unternehmensoptionen verstehen wir mögliche künftige Handlungsoptionen.

Die Entscheidung für eine Strategie und ihre Inhalte hat direkte Auswirkungen auf künftige Handlungsoptionen in Social Media. Für die Entscheidung des Managements über die finale Strategie ist die Darstellung der Auswirkungen auf die künftigen Unternehmensoptionen in Social Media zwingend erforderlich.

Nachfolgende Beispiele machen das Ausmaß oder den Umfang dieser Auswirkungen deutlicher:

- **Themen:** Die Entscheidung welche Themen wir mit unserer Social Media Strategieversion bearbeiten und welche Themen wir gar nicht oder mit geringer Priorität bearbeiten hat Auswirkungen auf die Unternehmensoptionen. Wir ziehen uns im ersteren Fall ganz aus diesen Themen zurück. Das stellt die Unterstützung für diese Themen (und damit die entsprechenden Märkte und Bereiche des Geschäftsmodells) ein. Eine Wiederaufnahme der Unterstützung aufgegebenen Themen erfordert eine Anpassung der Strategie oder eine komplett neue Strategie. Zudem müssen wir in den neu aufgenommenen Themen in Social Media (im Wettbewerb um Aufmerksamkeit) erst wettbewerbsfähig werden. Die Aufnahmen zusätzlicher, neuer Themen in eine Strategie – beispielsweise aufgrund veränderter Unternehmensziele – hat vergleichbare Auswirkungen wie die Wiederaufnahme aufgegebenen Themen.
- **Nutzungsformate:** mit der Entscheidung für einen Strategieentwurf entscheidet sich das Unternehmen auch für eine spezifische Social Media Infrastruktur (ein spezifisches, individuell genutztes Set von Social Media Kanälen). Die Veränderung von Nutzungsformaten kann die Wirkung der kompletten Strategie beeinträchtigen und bis zu einem erforderlichen Neustart einer angepassten Strategie führen. D. h. wir müssen bei der Entscheidung über die eingesetzten Nutzungsformate darauf achten, das wir mit den ausgewählten Nutzungsformaten alle – auch künftigen – Anforderungen des Unternehmens an Social Media abdecken können. Die (künftigen) Optionen des Unternehmens in Social Media werden weitgehend von den gewählten Nutzungsformaten mitbestimmt.
- **UserNutzen:** der UserNutzen ist der Motor der Social Media Strategie, der für die Akzeptanz und Unterstützung des Social Media Angebots durch die Social Media User sorgen soll. Mit dem UserNutzen sprechen wir individuelle Bedürfnisse an. Ändern wir den UserNutzen ändern wir möglicher Weise auch die Bedürfnisse die wir ansprechen und damit die Märkte oder Zielgruppen auf die wir unsere Strategie ausgerichtet haben. Wir laufen damit beispielsweise Gefahr die Unterstützung der User zu verlieren, die durch einen neuen UserNutzen nicht mehr angesprochen sind, bevor wir die User erreicht haben, für die der neue UserNutzen attraktiv ist. Der UserNutzen hat daher eine weitreichende Wirkung für die künftigen Optionen des Unternehmens in Social Media.
- **Partizipation:** die Beteiligung von Social Media Usern in unserem Social Media Angebot sichert uns deren Unterstützung und Social Media Ressourcen, die den Erfolg in Social Media skalieren können. Zugleich sind Beteiligungsangebote mit technischer Infrastruktur und mit gelebtem Verhalten auf Seiten der User verbunden. Beides hat Auswirkungen auf die künftigen Optionen des Unternehmens in Social Media. Ändern wir die Beteiligungsangebote, wirkt sich dies auf die Akzeptanz der uns aktiv unterstützenden User und deren Engagement aus.
- **Motivation:** über die Motivation entscheidet sich wie viel Unterstützung wir in Social Media generieren. Die Festlegung auf Methoden und Strukturen wirkt sich auch auf unsere künftigen Optionen in Social Media aus.
- **Social Media Kanäle:** die Entscheidung welche Social Media Kanäle wir in welchem Umfang und mit welchen Zielen nutzen, definiert nicht nur unsere Social Media Präsenz und damit auch deren Leistungsfähigkeit. Wir legen uns damit auch längerfristig fest – mit den entsprechenden Auswirkungen auf künftige Optionen in Social Media für das Unternehmen.

Die Bewertung der Auswirkungen einer Social Media Strategie auf künftige Optionen in Social Media nehmen wir anhand der Frage vor ob die Inhalte der Strategie unsere künftigen Optionen in Social Media

- **reduzieren:** d. h. wir künftig in den Kernstrategiebestandteilen über keine weiteren Optionen jenseits dieser Strategie verfügen.
- **erweitern:** d. h. das wir in den Kernstrategiebestandteilen durch die Strategie weitere Optionen für die Zukunft erschließen oder sichern können.

Bewertung der Auswirkungen der Strategie auf Abhängigkeiten

Die Nutzung externer Ressourcen und Angebote ist nicht immer zu vermeiden, führt aber auch zu Abhängigkeiten von diesen Ressourcen. Je nachdem wie leicht diese Ressourcen ersetzbar sind oder welche Bedeutung sie für den Erfolg in Social Media haben, können diese Abhängigkeiten marginal oder existenziell sein.

Abhängigkeiten von einem Provider - für den Unternehmensblog oder das eigene Forum - sind von anderer Qualität als die Abhängigkeit von Provider einer Social Media Plattform wie Facebook oder Instagram, insbesondere wenn die Social Media Beziehungen komplett auf diesen Plattformen stattfinden und nicht vom Unternehmen gesichert werden (können).

Wir bewerten die Abhängigkeit von Dritten anhand von deren Bedeutung und Auswirkungen über die Kriterien

- **Sicherung der Daten:** wir haben Zugriff auf alle Daten die im Zusammenhang mit unserer Social Media Strategie entstehen und können diese Daten sowohl speichern (physisch sichern) als auch im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen uneingeschränkt verarbeiten. Dies beinhaltet auch die Einbindung der Daten in Unternehmensprozesse.
- **Sicherung der Beziehung:** wir können sicher stellen, das die Beziehung zwischen User anhand der Kommunikation mit den Usern wie gegebenenfalls zwischen den Usern (Community) uneingeschränkt aufrecht erhalten werden können und dies nicht von der Entscheidung Dritter abhängt. Dies beinhaltet auch die Verfügung über den virtuellen Ort der Kommunikation.
- **Sicherung des Leistungsumfangs des Angebots:** wir können sicher stellen, das alle für die Strategie erforderlichen Funktionen dauerhaft zur Verfügung stehen und entsprechend den Anforderungen des Unternehmens und den Wünschen der User weiter entwickelt werden können und dies nicht von der Entscheidung Dritter abhängig ist.

Bewertung des Ressourcenbedarf

Wir fassen den Ressourcenbedarf der Strategie so weit möglich zusammen und stellen die Strategie unter dem Aspekt des Ressourcenbedarf anderen Strategiealternativen mit vergleichbarer Wirkung in Markt, Wettbewerb und Geschäftsmodell gegenüber. Dies können wir natürlich nur, wenn wir alternative Strategien entwickelt haben.

Ohne alternative Strategien als Vergleich stellen wir den zu erwartenden Nutzen der Strategie – in Form der Wirkung in Markt, im Wettbewerb und für das Geschäftsmodell den dafür erforderlichen Ressourcen gegenüber.

Der qualitative Ressourcenbedarf einer Strategieoption im Vorfeld zum Zeitpunkt der Strategiedefinition und -prüfung sicher nicht exakt ermittelbar. Der Anspruch an die für die jeweilige Strategieoption erforderliche **Social Media Kompetenz** (im zentralen Social Media Bereich wie in der Nutzung von Social Media in den Funktionsbereichen) wie an die **Organisation der Social Media Nutzung** für die jeweilige Strategie lässt sich aber zumindest in den Grundzügen zu diesem Zeitpunkt bestimmen. Achten Sie während der Strategiebestimmung / der Erarbeitung einer Option wie während der Strategiebeurteilung darauf, dass die Ressourcenfrage nicht das bestimmende Kriterium der Strategieentwicklung und -beurteilung wird. Die Ressourcenfrage wird dann wirklich wichtig, wenn das Unternehmen sich nicht in der Lage sieht, ausreichende Social Media Expertise zu sichern. Dieses Problem sollte nicht unterschätzt werden, darf aber nicht dazu führen, dass man aus dieser Sorge die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens begrenzt. Den quantitativen Ressourcenbedarf erarbeiten wir über den Strategiebestandteil Ressourcen.

Format: der Umfang der Inhalte – insbesondere die Anzahl der Themen und die Informationen über die jeweiligen Social Media Handlungsoptionen definieren die Größe dieses Bildes. Es ist ein wie in der Geografie. Wenn wir einen Kontinent detailliert abbilden wollen, fällt das Bild etwas größer aus, als wenn wir ein kleines Dorf abbilden. Es ist empfehlenswerter besser das Format in der Darstellung zu erhöhen als die Qualität der Information zu reduzieren. Sollte das handliche Format DIN A 4 nicht ausreichen – wovon auszugehen ist – kann ein größeres Whiteboard oder eine entsprechende Wand die bessere Lösung sein. Insbesondere wenn man anderen die Zusammenhänge und deren Konsequenzen erklären will.

Die Bewertung mittelmäßige Strategien und deren Begründungen

Mittelmäßige Strategie sind Strategien, die in den Kernstrategiebestandteilen keine führenden Wettbewerbspositionen ermöglichen. Das beste was mittelmäßige Strategien ermöglichen ist ein Gleichstand in einem oder mehreren Kernstrategiebestandteilen.

Normaler Weise sollen mittelmäßige Strategieentwürfe im Prozess der Strategieentwicklung aufgegeben oder so weit nachgebessert werden, dass sie eben nicht mehr mittelmäßig sind.

Möglicher Weise begegnen wir trotzdem mittelmäßigen Strategien wenn wir Strategien daraufhin bewerten ob sie für die Umsetzung empfohlen werden können weil

- **die Mittelmäßigkeit der Strategie im Entwicklungsprozess nicht erkannt wurde.** In diesem Fall hat man bei der Definition der entweder - aus welchen Gründen auch immer - nicht sorgfältig gearbeitet und beispielsweise die Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit von entscheidenden Inhalten der Strategie vernachlässigt oder ignoriert oder man es fehlte einfach das erforderliche Wissen. Im zweiten Fall ist das ein Weiterbildungsthema, im ersten eher ein Personalproblem.
- **die Mittelmäßigkeit der Strategie im Entwicklungsprozess akzeptiert oder toleriert wurde.** Man erkennt Schwächen, hat darauf keine Antworten und nimmt es statt dessen in Kauf mit der Strategie zu scheitern und Zeit und Ressourcen zu vergeuden statt eine Lösung zu finden.
- **"es einfach nicht besser ging," bzw. "mehr nicht möglich war" oder "die Umstände nicht mehr zuließen".** Hier haben wir es mit einer Frage von Perspektive und Strategiekompetenz zu tun. Beides sind menschliche und damit verständliche Probleme. Schwierige Situationen können es individuell unmöglich machen Erfolg versprechende Lösungen zu finden. Je nach Erfahrung, Strategiekompetenz und Situation wie individuelle Disposition tritt eine solche Situation schneller und häufiger ein oder ist ausgesprochen selten.

Lösungsansätze für schwierige Ausgangssituationen wurden im Modul Strategiedefinition angesprochen.

Strategiemanagement

Was dieses Kapitel enthält

Hier geht es um das Management einer Social Media Strategie in deren Umsetzung bis hin zu Anpassungen und zum Ersatz der Strategie.

Der praktische Nutzen des Kapitels

Mit der Entwicklung und Verabschiedung einer Social Media Strategie fängt deren Leben an und beginnt die Aufgabe des Strategiemanagements, in der die Sicherung der erfolgreichen Umsetzung der Strategie bis hin zu nötigen Anpassungen im Mittelpunkt steht. Strategiemanagement ist als Kompetenz nicht weniger relevant als die Fähigkeit zur Entwicklung von Social Media Strategien.

Diese Kompetenz ist für Social Media Manager und Social Media Verantwortliche unverzichtbar, aber in aller Regel nicht Teil ihrer Ausbildung.

Viele Strategien versanden damit relativ schnell in der Umsetzungsphase und erzielen weniger oder nicht den Erfolg den die Strategie bei einem konsequenten und dauerhaftem Strategiemanagement ermöglichen würde.

Ihr Wettbewerbsvorteil in Strategiekompetenz

Strategiemanagement als Kompetenz sichert dem Unternehmen die erfolgreiche Umsetzung und damit erst den Strategieerfolg. Diese Kompetenz sichert eine relative Alleinstellung im Social Media Management.

Warum wir in Social Media ein aktives Strategiemanagement benötigen

Strategie muss im Alltag präsent sein.

Es ist wenig empfehlenswert eine Strategie mit einem Kickoff und einigen Schulungen in die Welt zu setzen und dann auf das Beste zu hoffen, denn

- Strategie ist Veränderung und damit immer in Gefahr nicht im Alltag gelebt zu werden.
- Wenn wir nicht permanent darauf achten, dass eine Strategie nicht täglich umgesetzt wird, wird sie nicht täglich umgesetzt.
- Eine Strategie die nicht dauerhaft im Alltag stattfinden ist nicht existent.

Menschen sind nicht perfekt. Gerade wenn es um Veränderung geht ist es erforderlich sie aktiv dabei zu unterstützen. Tun wir das nicht, sollten wir nicht davon ausgehen, dass die gewünschte Veränderung eintritt oder von Dauer ist.

Strategie muss erhalten bleiben

Eine neue Strategie ist eine Veränderung. Diese Veränderung muss gesteuert werden. Darüber hinaus unterliegt jede Strategie weitergehenden unerwünschten Veränderungen, denen gegengesteuert werden muss.

Wesentliche Quellen unerwünschter Veränderungen sind

- das Beharrungsvermögen etablierter Prozesse und Verhaltensweisen.
- weite oder sehr eigenwillige Interpretationen einer neuen Strategie.
- die Anpassung einer neuen Strategie an bestehende Prozesse und Verhalten.

Kümmert sich niemand um die Umsetzung und insbesondere um das Qualitäts- und Quantitätsmanagement wird eine neue Strategie schnell verwässert und versandet in ihrer Wirkung.

Strategie muss aktuell bleiben.

Nicht jede Strategie ist vom Start weg maximal erfolgreich. Im Gegenteil. Für Strategien gilt was auch für Pläne gilt. Pläne selbst sind nicht wichtig, Planung ist entscheidend. Das bedeutet nichts anderes als das wir nachdem wir eine Strategie ins Unternehmen eingeführt haben, an dieser Strategie so lange permanent arbeiten müssen, bis sie von einer anderen Strategie abgelöst wird bzw. ihren Zweck erfüllt hat.

Keine Strategie bleibt vom Kontakt mit der Realität unverändert. Machen Sie sich diese alte Erkenntnis zu eigen.

Selbst wenn unsere Strategie von Beginn an perfekt und ohne jegliche Schwäche ist, hat sich die Welt schon während wir diese Strategie entwickelt und eingeführt haben verändert.

D. h. wir werden immer einen permanenten Aktualisierungsbedarf haben - je schneller sich die Rahmenbedingungen ändern, desto höher dieser Aktualisierungsbedarf. Social Media als Umfeld unserer Strategie zählt zu den dynamischeren Welten. Wir müssen also von einem höheren Aktualisierungsbedarf ausgehen.

Strategie ist nie perfekt.

Jede Strategie basiert auf Annahmen und Einschätzungen. Nicht jede dieser Annahmen und Einschätzungen ist zu hundert Prozent zutreffend. Vor allem sind auch hier die Bedingungen auf denen unsere Annahmen und Einschätzungen beruhen veränderlich.

Jede Strategie steht im Wettbewerb. Wir können diesen so gut als möglich einschätzen und wir können die möglichen Reaktionen und Verhaltensweisen des Wettbewerbs so gut als möglich in unserer Strategie berücksichtigen, aber wir können nicht davon ausgehen, das wir in allen Punkten richtig lagen und der Wettbewerb sich so entwickelt, wie wir das vermuten.

Schnelle Anpassung bringt Erfolg.

Je früher wir einen Anpassungsbedarf erkennen und ihn als Chance verstehen um erfolgreicher zu sein, desto eher ist oder wird unsere Strategie ein Erfolg. Das erfordert nicht nur ein Verständnis der jeweiligen Strategie und Ihrer Annahmen und Voraussetzungen, es bedarf auch deren ständige Beobachtung (Monitoring). Nur wenn wir einen Veränderungsbedarf - besser ein Veränderungspotenzial - schnell erkennen, kann daraus eine Chance werden.

Ist das Scheitern einer Strategie aufgrund ihrer aufgelaufenen Ergebnisse nicht mehr zu übersehen, ist der Zug abgefahren - für eine Anpassung der Strategie wie für einen Erfolg dieser Strategie. Die Folge ist die Entwicklung einer neuen Strategie mit dem entsprechenden zeitlichen Aufwand statt einer frühzeitigen Anpassung der vorhandenen Strategie.

Die Konsequenz ist simpel. Die frühzeitige Anpassung einer Strategie ist in aller Regel schneller und preiswerter als die Entwicklung einer neuen Strategie mit all ihren Unwägbarkeiten.

Strategiemanagement als permanente Aufgabe

Warum wir ein Strategiemanagement benötigen sollte nachvollziehbar sein. Das dieses Strategiemanagement eine Aufgabe innerhalb des Social Media Managements ist und möglichst auch den dem oder den Entwicklern der Strategie geleistet wird, ist ebenso nachvollziehbar. Welcher Aufwand damit verbunden ist, hängt nicht zuletzt von der Komplexität der Strategie, der Größe des Unternehmens und seiner Organisationsstruktur ab.

Es gibt Social Media Managementstrukturen in denen eine zentrale Einheit die strategische Entwicklung und -steuerung (Strategiemanagement) als Kernaufgabe hat und die taktische Umsetzung in den einzelnen Funktionsbereichen, Tochter - und Ländergesellschaften stattfindet.

Strategiemanagement als Erfolgsfaktor

Berücksichtigen wir die genannten Argumente, wird die Bedeutung des Strategiemanagements als Erfolgsfaktor deutlich. Ohne Strategiemanagement bleibt der Erfolg auch der beste Strategie in vielen Punkten vom Zufall abhängig.

Eine wesentliche Aufgabe des Strategiemanagements ist es daher als Radar für Risiken und Anpassungsbedarf zu fungieren und schnellstmöglich zu reagieren. Es ist wenig hilfreich das Problem zu adressieren, wenn die Strategie an die Wand gefahren wurde, es ist klüger das Risiko so früh als möglich zu erkennen und das Problem zu vermeiden. Existiert das Strategiemanagement nicht oder ist es nicht erfolgreich, erkennen wir das Problem einer eigentlich erfolgreichen Strategie erst an ihrem Scheitern.

Warum Strategiemanagement selbstverständlich ist.

Auch wenn Sie sich nicht für Fussball interessieren, wissen Sie das der Trainer einer Mannschaft bei jedem Spiel dabei ist. Warum eigentlich? Es ist doch kein Training. Die Mannschaft ist trainiert, auf das Spiel eingestellt und motiviert. Ein Trainer kann doch jetzt nicht mehr viel bewirken.

Das ist natürlich eine völlig falsche Sicht der Dinge. Ein Spiel ist die Realität. Spieler verletzen sich, die gegnerische Mannschaft spielt anders als erwartet, Spieler haben eine unerwartete Schwäche, der Gegner stellt mitten im Spiel sein System um, das eigene System funktioniert nicht, die eigene Motivation oder Aufmerksamkeit fällt, etc. etc.

So ähnlich verhält es sich auch mit Strategien. Wenn die auf den Platz gehen, gibt es immer Überraschungen. Ohne Coach geht es da auch nicht.

Was beinhaltet Strategiemangement in Social Media?

Strategiemangement steht für

- die **permanente Steuerung der Umsetzung der Strategie** in Social Media (Qualität und Quantität der Wirkung),
- das **Monitoring des Nutzens** (Integration des Nutzens aus Social Media in die jeweiligen Unternehmensprozesse),
- **Monitoring der Annahmen und Voraussetzungen** der Strategie,
- **Monitoring der Wettbewerbssituation**,
- sichern der **Ressourcensituation**,
- monitoren der erkannten **Risiken der Strategie**,
- zeitnahes **anpassen der Strategie**.

Steuerung der Umsetzung der Strategie in Social Media

Damit eine Strategie in der Praxis adäquat umgesetzt werden kann sollte ihre Anwendung sehr konkret definiert werden. Je weniger konkret die Strategie formuliert wird, desto größer der Interpretationsspielraum und zugleich die Verwirrung oder Irritation die damit einher gehen kann. Das zu sicher und gegebenenfalls nachzubessern ist eine Aufgabe des Strategiemangements.

Umsetzungsfähigkeit der Strategie

Blumige und hochabstrakte Strategien sehen auf Papier, als Präsentation und als Video möglicherweise grandios aus. In den Niederungen des Alltags und dort wo die Unternehmensleistung erbracht wird, verlieren sie gelegentlich sehr an Glamour. Vor allem dann wenn sie in der Umsetzung komplex und nicht mit der Realität vor Ort kompatibel sind.

Eine der Kernaufgaben des Strategiemangements ist damit die Prüfung und Sicherung der Alltagstauglichkeit.

Eigentlich sollte diese Aufgabe vor der Verabschiedung einer Strategie erfolgen, aber davon ist leider nicht immer auszugehen. Strategieentwicklung ist ein so umfassender und gelegentlich mühsamer Prozess das die Beteiligten zu seinem Ende hin, diesen Punkt gerne nicht die erforderliche und leider besonders mühsame Aufmerksamkeit widmen.

Je detaillierter und konkreter eine Strategie formuliert ist, desto eher und schneller kann sie tatsächlich umgesetzt werden. Ist erst noch eine umfassende Gebrauchsanweisung für die Praxis erforderlich, ist dies noch einmal eine gelegentlich sehr umfangreicher Prozess der zwischen Strategieentscheidung und -einführung stattfinden sollte. Je später diese Umsetzungshilfe geliefert wird, desto schwieriger sind die selbstbestimmten Startbedingungen der Strategie und desto schwieriger wird deren Erfolg.

Die Umsetzungsfähigkeit einer Strategie erfordert daher klar definierte, praktikable Maßnahmen für alle relevanten Strategiebestandteile. Sind diese nicht gegeben, kann die Strategie schwerlich erfolgreich umgesetzt werden und scheitert möglicherweise schon im Ansatz im Unternehmen.

Bestandteile Strategiemangement

Mit dem Strategiemangement steuern wir Strategien in Richtung Erfolg. Das kann ein präziser, direkter Kurs sein, oder eben eine Abfolge von Abweichungen, die möglichst immer kleiner werden. Ersteres ist eher der Kategorie Wünsche zuzuordnen, letzteres eher der Kategorie Realität. Zugleich ist Strategiemangement die Instanz die Strategien inhaltlich anpasst oder das Startsignal zur Entwicklung ihrer Nachfolge gibt.

Wenn wir von steuern sprechen, beinhaltet dies das Vorhandensein von Steuerungsinstrumenten, also die Hebel und Stellrädchen mit denen wir unseren Kurs justieren. Werfen wir also zuerst einen Blick auf diese Instrumente, die ich jetzt als Elemente unseres Strategiemangements bezeichne.

Elemente des Strategiemangements

Nutzen der Strategie: Jede Strategie sollten einen klar definierten Nutzen haben. Ansonsten wäre sie im wahrsten Sinn des Wortes nutzlos. im pbsm definieren wir Strategien über den Nutzen, der auf bestimmten Feldern (Wettbewerbspositionen, die durch Themen und Themenbereiche definiert sind) erzielt werden sollen. **Wir haben also einen oder mehrere sehr konkrete Nutzen, die in bestimmten Bereichen durch eine Strategie realisiert werden sollen. Ob und wie weit dieser Nutzen eingetreten ist, sollten wir anhand von definierten Kriterien ermitteln können. In aller Regel messen wir dazu die Veränderungen im jeweiligen Bereich des Geschäftsmodells, die durch Social Media zustande gekommen sind.**

Der mit Social Media erreichte Nutzen für das Unternehmen sollte zum Unternehmenserfolg beitragen. Um das zu sichern haben wir auch die Schnittstellen im Auge, über die der Social Media Nutzen in die Prozesse des Geschäftsmodells einfließt (Beispiel Interessenten: Übergabe an den Vertrieb / Verkauf) aber auch die Ergebnisse die aus dem Social Media Nutzen resultieren.

Damit Social Media die Anerkennung und Ressourcen erhält, die aufgrund seines Leistungspotenzials sinnvoll sind, müssen wir die Leistung von Social Media transparent und nachvollziehbar machen.

Maßnahmen der Strategiebestandteile: Jede Strategie sollte zu konkreten Maßnahmen führen. Die Wege zu diesen Maßnahmen können generell sehr unterschiedlich sein. In einem Fall werden Ziele oder künftige Verhaltensweisen vorgegeben und die zuständigen Bereiche passen bestehende Maßnahmen auf diese neue Situation an, in einem anderen Fall werden neue konkrete Maßnahmen vorgegeben. **In Social Media liegen Strategieentwicklung und -umsetzung meist im gleichen Funktionsbereich. D. h. in der Strategieentwicklung macht es großen Sinn zugleich die Maßnahmen mit zu denken. Das sorgt für konkretere und realistischere Strategien und eine direktere Umsetzbarkeit.**

Die Maßnahmen einer Social Media Strategie sollten mit meßbaren Größen verbunden sein, anhand wir deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zeitnah erkennen können. Diese Messgrößen sind unsere allseits bekannten KPIs.

D. h. in unserer Maßnahmenliste, die wir aufgrund der Inhalte unserer Strategie erarbeitet haben, finden sich zu jeder Maßnahme auch die passenden KPIs. Diese KPIs und ihre Entwicklung permanent im Auge zu haben und Abweichungen nachzugehen, ist eine Kernaufgabe des Social Media Strategiemangements.

Kausalität von Maßnahmen und Wirkung: Kausalität ist gegeben wenn zwischen zwei Merkmalen eine Ursache-Wirkung-Beziehung besteht. Diese Beziehung muss nicht zwingend auf Ewigkeit in Stein gemeißelt sein. Die Kausalität von Maßnahmen und erwünschter Wirkung kann auf jahrzehntelanger Erfahrung beruhen, oder eine grobe Einschätzung sein. In beiden Fällen können wir durchaus daneben liegen. Es ist also besser ihren Zustand im Auge zu behalten, statt von einer Veränderung überrascht zu werden.

Damit wir diesen Zustand der Ursache-Wirkung im Auge behalten können, sollten wir ihn kennen, also in unserer Strategie definiert haben. Typische Beispiele für solche Ursache-Wirkung-Beziehungen sind Inhalte und die Reaktionen darauf.

Quantität und Qualität von Wirkung und Maßnahmen: Das unsere Maßnahmen Wirkung zeigen sollen, ist nicht überraschend. Ob sie es das dann auch so tun, ist etwas völlig anderes. Ob die Wirkung unserer Maßnahmen dann den gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellt ist möglicherweise wieder eine mehr oder weniger freudige Überraschung.

Das heisst, wir müssen sowohl die Wirkung als solche als auch deren Quantität und Qualität im Auge behalten. Wir müssen also beispielsweise nicht nur darauf achten, das Inhalte Interessenten generieren, sondern auch, wie viele Interessenten und in welcher Qualität Interessenten generiert werden. Gleiches gilt für die Mitglieder einer Community oder für die Kundenbindung via Social Media.

Was die Qualität der Wirkung angeht, sollten wir uns an den bestehenden Prozessen und Kriterien orientieren. D. h. bei unserem Beispiel der Interessentengenerierung durch Social Media haben wir uns mit den Funktionsbereichen, die aus unseren Interessenten Kunden machen über die Qualitätskriterien für Interessenten abgestimmt.

Auch hier gilt: Abweichungen - positiv wie negativ - müssen nachverfolgt werden, denn aus Abweichungen lassen sich die wertvollsten Erkenntnisse für den Erfolg gewinnen.

Annahmen und Voraussetzungen

Strategien basieren auf Annahmen und Voraussetzungen und das Leben auf Veränderung. Was uns daran erinnert, das auch Strategien in einem permanent veränderten Umfeld wirksam sein müssen und wir daher die Annahmen und Voraussetzung für den Erfolg der Strategie im Blick haben müssen um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren können.

Im pbsm haben wir den Strategiebestandteil Annahmen und Voraussetzungen in dem wir alle wichtigen Annahmen und Voraussetzungen für den Erfolg unserer Strategie festgehalten haben. Diese Zusammenfassung erleichtert es uns Veränderungen frühzeitig zu erkennen die Strategie durch nötige Anpassungen zum Erfolg zu steuern.

In dem wir die Annahmen und Voraussetzungen für den Erfolg von Strategien (wie deren Maßnahmen) regelmäßig überprüfen, sichern wir den Erfolg der Strategie oder deren frühzeitige Anpassung.

Wettbewerbssituation

In einer Strategie bemühen wir uns die Wettbewerbssituation und das Verhalten der Wettbewerber nicht nur zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung sondern auch darüber hinaus zu berücksichtigen. Das dies auf Annahmen und Einschätzungen basiert ist unvermeidlich. Ebenso das wir uns irren. Deshalb ist es empfehlenswert die Wettbewerbssituation und deren Veränderung stetig im Auge zu behalten. Dafür können wir uns mit etwas Glück auf einige wenige Wettbewerber und Wettbewerbsfaktoren (die Erfolgsfaktoren unserer Strategie / Social Media Wirkung) fokussieren.

Ressourcensituation

Jede Strategie benötigt Ressourcen. Dauerhaft. Letzteres kann schnell problematisch werden, wenn die Ressourcen einer Strategie eng sind. Werfen Sie dabei nicht nur einen Blick auf Budgets sondern vor allem auf personelle Ressourcen. Basiert die Kompetenz für eine Strategie und deren Umsetzung auf eine Person kann der Ausfall / Wegfall dieser Person beträchtliche Schäden verursachen. Deshalb sollte jeder mögliche Engpass bekannt sein und berücksichtigt werden. Das klappt am besten wenn es dafür eine verantwortliche Person gibt.

Vorausschauendes Risikomonitoring

Wir haben eine ganze Reihe an möglichen Risiken für den Erfolg einer Social Media Strategie erkannt. Diese Risiken insgesamt stetig im Blick zu haben, dient einem vorausschauenden Risikomonitoring. Vorausschauend deshalb, weil wir versuchen jede Veränderung, die den Erfolg der Strategie reduziert und ihre Risiken erhöht möglichst frühzeitig zu erkennen um rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Anpassungsbedarf von Maßnahmen und Strategien

Wir wissen jetzt, das wir unsere Strategie und deren Erfolgsfaktoren wie die Markt- und Wettbewerbssituation stetig im Blick behalten und auf Veränderungen im Umfeld unserer Strategie wie auf Abweichungen in ihrer Wirkung zeitnah reagieren müssen. Sowohl was einzelne Maßnahmen als auch die Strategie an sich betrifft.

Aber wann reichen Anpassungen einzelner Maßnahmen und wann müssen wir die Strategie austauschen?

Das lässt sich nur im Einzelfall erkennen. Als Faustregel zur Einschätzung von Situationen empfehle ich die Orientierung am Leistungspotenzial und der Wettbewerbsqualität der Strategie. Hier beispielhaft so formuliert:

- Haben wir es mit Schwächen einzelner Maßnahmen zu tun, die korrigierbar sind und nur die Quantität und Qualität des Social Media Nutzens betreffen, reicht die Anpassung der Maßnahmen aus sofern die Wettbewerbsqualität der Strategie vorhanden und auch künftig gegeben ist (Annahme).
- Führt die Anpassung einzelner Maßnahmen zwar zu einer Verbesserung des Social Media Nutzens, aber die Wettbewerbsqualität der Strategie ist nicht mehr gesichert, ist die Strategie gefährdet.
- Unsere Strategie funktioniert, aber der Wettbewerber etabliert eine leistungsfähigere Strategie. Hier ist entweder die Anpassung der eigenen Strategie (upgrade an Wettbewerbsfähigkeit, falls möglich) oder eine neue Strategie empfehlenswert.

Herausforderungen

Strategien entwickeln und umzusetzen ist immer mit Herausforderungen verbunden. Einige davon sind von besonderer Bedeutung

- **Überblick:** eine der größten Herausforderungen liegt darin einen ausreichenden Überblick zu erlangen.
- **Entscheidungen:** Entscheidungen zu empfehlen und zu erkennen wann diese revidiert und aktualisiert werden müssen, ist eine weitere Herausforderung.
- **Orientierung:** sich von Bereichs- und Funktionsinteressen zu lösen, die erhaltenen Informationen kritisch zu verstehen und hierarchisch fundierte Einflüsse auszugleichen ist nicht immer einfach.

Gratulation

Sie haben sich durch ein anspruchsvolles Thema gearbeitet. Das ist schon für sich gesehen eine Leistung und ein guter Anfang für den Aufbau besonderer Strategiekompetenz in Social Media.

Ich würde mich freuen, wenn Sie diesen Einstieg in das Thema Strategie mit dem pbsm hier nicht beenden sondern konsequent weiter führen. Auch wenn das Engagement und Zeit erfordert - es lohnt sich.

Strategiekompetenz ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg in Social Media. Eine Voraussetzung die nur in wenigen Fällen wirklich gegeben ist. Nutzen Sie diese Chance als Ihren persönlichen Wettbewerbsvorteil.

Nun wünsche ich Ihnen, das Sie das potenzialbasierte Strategiemodell für Ihr Unternehmen oder Ihre Kunden nutzenbringend einsetzen können.