

ICS 35.240.99

Einführung und Management von Web 2.0 und Sozialen Medien in KMU

Introduction and Management of Web 2.0 and Social Media in SME

Mise en place et gestion des applications Web 2.0 et des médias sociaux pour petites et moyennes entreprises

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 44 Seiten

Bereich Innovation

Inhalt

Seite

Vorwort	3
Einleitung.....	4
1 Anwendungsbereich	5
2 Begriffe	5
3 Chancen, Risiken und Voraussetzungen des Einsatzes von Web 2.0 und Sozialen Medien in KMU	6
4 KMU-spezifisches Vorgehensmodell zur Einführung von Web 2.0 und Sozialen Medien	8
4.1 Vorbemerkungen	8
4.2 Sensibilisierung	10
4.3 Analyse	11
4.4 Strategieentwicklung.....	12
4.5 Konzeption	14
4.6 Implementierung	16
4.7 Nutzung.....	16
4.8 Controlling.....	17
Anhang A (informativ) Checklisten & Leitfäden	19
A.1 Kenntnisstand	19
A.2 Weiterführende Literatur	22
A.3 Web-Aktivitäten	23
A.4 Voraussetzungen	27
A.5 Leitfaden Gesprächsaufkommen	28
A.6 Leitfaden Hindernisse	30
A.7 Roadmap wiederkehrende Termine	31
A.8 Kostenpositionen.....	32
A.9 Feinkonzept	33
A.10 Feedbackbogen Nutzer	35
A.11 Leitfaden Ombudsmann.....	37
A.12 Hilfsmittel/Tools	38
Anhang B (informativ) Fallbeispiele	40
B.1 Fachverlag Unternehmensseite in einem Sozialen Netzwerk	40
B.2 Entwicklung einer Strategie für Einsatz Sozialer Medien in einem mittelständischen B2B-Unternehmen	41

Vorwort

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS Verfahren erstellt.

Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich für den Inhalt sind:

- Hamburger Informatik Technologie-Center e. V. (HITeC),
c/o Fachbereich Informatik an der Universität Hamburg,
Martina Peris,
Nadine Blinn,
Prof. Dr. Markus Nüttgens.

Die Zusammenarbeit in einem festen Arbeitskreis bestand aus folgenden Unternehmen:

- 13. Stock Online Relations GmbH & Co. KG,
Dominik Bührle,
Nicole Pingel;
- Beuth Verlag GmbH,
Saskia Teufel;
- EOS UPTRADE GmbH,
Carsten Stabenow;
- glocal consult,
Stefan Stengel;
- Institut für Querdenkertum & Innovation - ed.iiQii.de,
Erich Feldmeier;
- projektwerk Unternehmensberatung GmbH,
Dr. Christiane Strasse.

Die DIN-Spezifikation ging aus dem Projekt „Web 2.0 für KMU“ im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Innovation mit Normen und Standards“ (INS) hervor. Die Vorhabensbeschreibung des Projektes beinhaltet ausdrücklich die Dokumentation und Verwertung der Ergebnisse in Form einer Spezifikation. Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen.

Einleitung

Web 2.0 und Soziale Medien werden zunehmend im unternehmerischen Kontext eingesetzt um beispielsweise Innovationspotenziale aufzudecken und zu stärken. Jedoch sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Einführung und Nutzung von neuen und insbesondere emergenten Technologien signifikant langsamer als große Unternehmen. Bereits bei der Nutzung sogenannter Web 1.0 Technologien (z. B. WWW, E-Mail) für die Bewältigung und Unterstützung der Aufgaben des betrieblichen Alltags hatten große Unternehmen durch den Einbezug größerer organisatorischer Ressourcen einen zeitlichen Vorsprung. Dieses Bild zeichnet sich analog für die aufkommenden Web 2.0-Technologien und -Anwendungen (z. B. Blog, Wiki, Soziale Netzwerke) ab.

Da kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch ihre limitierten Ressourcen im Gegensatz zu großen Unternehmen jedoch oftmals über keine Abteilung mit dedizierter IT-Kompetenz verfügen, benötigen sie zum einen schlanke Lösungen und zum anderen Orientierungshilfen i. S. von Referenzmodellen, Leitfäden oder Best-Practices um die Web 2.0-Technologien und -Anwendungen nach den Anforderungen und Zielsetzungen des Unternehmens zu identifizieren, auszuwählen und zielführend zu implementieren.

Diese Spezifikation möchte im Wesentlichen anwendernahe, standardisierte Entscheidungshilfen und Checklisten bereitstellen, um die Identifikation von Web 2.0-Instrumenten entsprechend der betrieblichen Anforderungen zu unterstützen. Andererseits wird ein standardisiertes Vorgehensmodell im Sinne idealtypischer Empfehlungen zur ressourcenschonenden Einführung und Nutzung von Web 2.0 und Sozialen Medien vorgestellt.

1 Anwendungsbereich

Diese Spezifikation gilt für die Einführung und das Management von Web 2.0 und Sozialen Medien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Spezifikation richtet sich an alle Unternehmen, die sich über die Themenfelder Web 2.0 und Soziale Medien und deren Einführung informieren möchten. Die in der Spezifikation erläuterte Vorgehensweise ist branchenübergreifend anwendbar und als Leitfaden zu verstehen. Sie bietet Entscheidungshilfen zur strukturierten Identifikation und Erfassung der unternehmensindividuellen Anforderungen und zur strukturierten Identifikation der adäquaten Web 2.0-Technologien und Sozialen Medien.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1

Fachbereich

Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens, die einen bestimmten Funktionsbereich verantwortet

BEISPIEL Beispiele für Fachbereiche sind Personal, Marketing, Einkauf und Unternehmenskommunikation.

2.2

Internet

weltweit verknüpfte Computersysteme und Computernetzwerke, die über Zugänge verbunden sind, die den Datentransfer zwischen ihnen ermöglichen

[ISO 9241-151]

2.3

Web

World Wide Web

WWW

über einen Webbrowser im Internet elektronisch abrufbare Dokumente, die über Hyperlinks miteinander verknüpft sind

2.4

Web 2.0

zweite Generation des World Wide Web (WWW), die sich von der zuvor eher passiven Konsumhaltung im Web unterscheidet, indem der Nutzer die Rolle des Informationsproduzenten übernimmt

ANMERKUNG Der Begriff wurde von Tim O'Reilly geprägt. Er charakterisiert demnach eine neue Entwicklungsstufe des Internet als „business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform“. Die Inhalte des Internet werden dabei nicht nur passiv gelesen oder angehört, vielmehr ermöglichen Web 2.0 Technologien die aktive Kommunikation und Partizipation im Internet für den Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen.

2.5

Soziale Medien

Social Media

Gruppe von Internetanwendungen, die die gegenseitige Kommunikation und die interaktive Herstellung und den Austausch von Informationen unterstützen

ANMERKUNG Soziale Medien sind eine Teilmenge von Web 2.0.

2.6

Kleine und mittlere Unternehmen

KMU

Unternehmen mit weniger als 250 Arbeitskräften und einem Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. EUR sowie einer Jahresbilanzsumme von nicht mehr als 43 Mio. EUR sowie mit nicht mehr als 25 % des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von Unternehmen, welche die zuvor genannten Kriterien nicht erfüllen

ANMERKUNG In Anlehnung an Commission Recommendation 2003/361/EC, veröffentlicht in: Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003.2.7

2.7

Change Management

gezielte und bewusste Gestaltung jedes umfassenden Veränderungsprozesses einer Organisation unter Berücksichtigung aller Interaktionsebenen der beteiligten Personen

3 Chancen, Risiken und Voraussetzungen des Einsatzes von Web 2.0 und Sozialen Medien in KMU

Generell entstehen durch die Partizipation (interner und/oder externer Nutzer) Netzwerkeffekte, die in den Unternehmen Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensmanagement weiter verbessern können. In den einzelnen Fachbereichen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden **exemplarisch** die Chancen, wie in Tabelle 1 gezeigt, gesehen.

Tabelle 1 — Exemplarische Chancen von Web 2.0 und Sozialen Medien für KMU innerhalb ausgewählter Fachbereiche

Organisationsbereich	Exemplarische Inhalte	Chancen
Marketing	Reputations-Management Markenbildung Markenschutz Werbung	Durch den Einsatz von Web 2.0 und Sozialen Medien kann eine Erhöhung der Marken- bzw. Unternehmensbekanntheit erreicht werden. Web 2.0 und Soziale Medien unterstützen zum Beispiel das Empfehlungsmarketing.
Vertrieb	Vertrieb in Communities	Web 2.0 und Soziale Medien können zu einer Absatzerhöhung führen, da neue Vertriebskanäle erschlossen und genutzt werden können.
Controlling	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	Im Bereich des Controllings bestehen zwei Anwendungskomplexe: Intern können Web 2.0 und Soziale Medien dazu dienen, die zuvor definierten KEF zu überwachen. Extern können Web 2.0 und Soziale Medien helfen, Markenrechtsverletzungen und Imageschäden frühzeitig aufzudecken.
Personalwesen	Recruitment Führung Incentives Motivation Aus- und Weiterbildung	Im Bereich des Personalwesens eröffnen sich durch den Fokus auf Interaktion neue Möglichkeiten. So können die Aspekte der Mitarbeitersuche, -ansprache, -auswahl, -gewinnung, -qualifizierung und -bindung zielgerichteter und individueller ausgestaltet werden als mit traditionellen Hilfsmitteln. Darüber hinaus kann die Wahrnehmung bzw. Attraktivität einer Organisation als Arbeitgeber gesteigert werden. Auch das Reputations- und Referenzmanagement wird deutlich erleichtert. Ebenso kann die Nachwuchsarbeit für die Unternehmen deutlich besser skaliert werden. So stellen potenzielle Arbeitnehmer in sozialen Netzwerken ihre Fähigkeiten und Qualifikationen bereit. Dies erleichtert eine zielgerichtete Ansprache.

Tabelle 1 (fortgesetzt)

Organisationsbereich	Exemplarische Inhalte	Chancen
Organisationsentwicklung	Wissensmanagement Kollaboration Interne Kommunikation	Im Bereich der Organisationsentwicklung kann vor allem die interne Kommunikation unterstützt und die Zusammenarbeit gestärkt werden. Implizites Expertenwissen kann systematisch in die Organisation überführt werden. Hierbei unterstützen Web 2.0-Technologien und Soziale Medien den Aufbau und die Nutzung von Wissensmanagementsystemen, die den Mitarbeitern oftmals bereits aus dem Privatbereich bekannt sind (z. B. Wikis).
Forschung und Entwicklung	Internes Vorschlagswesen Externes Vorschlagswesen	Der Bereich des Vorschlagswesens kann sowohl intern als auch extern in Aufbau und Nutzung unterstützt werden. Intern kann das Vorschlagswesen der Mitarbeiter unterstützt werden und extern die Kommunikation mit den Kunden und Geschäftspartnern, was Feedback zu Produkten und Dienstleistungen betrifft. Extern kann zudem die klassische Marktforschung durch neue Instrumente ergänzt werden. Durch die erweiterten Informationsmöglichkeiten profitiert so in letzter Konsequenz die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bzw. -weiterentwicklung.
Unternehmenskommunikation	Öffentlichkeitsarbeit (PR) Krisenmanagement	Web 2.0-Anwendungen und Soziale Medien können die Reichweite der Unternehmenskommunikation steigern. Auch der Dialog mit Unternehmenskritikern (im positiven wie im negativen Sinn) kann aufgebaut und durchgeführt werden. Da Web 2.0-Technologien und Soziale Medien vor allem auf eine multidirektionale Kommunikation abzielen, kann dieser Dialog mit einer höheren Zielgenauigkeit gestaltet werden.
Kunden- und Lieferantenmanagement	Kommunikationsplattformen	In Analogie zu den zuvor erläuterten Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen können auch die Kundenbindung und -kommunikation profitieren. Auch hier spielt die Individualisierung der Kommunikation eine große Rolle. Serviceprozesse können individueller und zielgerichteter unterstützt und implementiert werden. Dies gilt auch für die Verbesserung von Lieferantenprozessen.

Mehrere Faktoren wie die Unternehmensgröße und -struktur, aber auch die Einschätzung des wirtschaftlichen Potenzials der Nutzung bedingen den tatsächlichen Einsatz von Web 2.0 und Sozialen Medien. Hinzu kommt die Vielfalt an Technologien und Anwendungen. Dies führt dazu, dass neben den gezeigten Chancen folgende exemplarische **Risiken** bei dem Einsatz von Web 2.0 und Sozialen Medien aufgeführt werden können.

- Zwang zum schnellen Reagieren: Der Kommunikationspartner erwartet eine schnelle Reaktion. Deshalb müssen im Unternehmen Prozesse und Zuständigkeiten inkl. Vertretungsregelungen definiert und etabliert werden.

- Kontrollverlust durch intensivierte Kommunikation bzw. Versagen von Kontrollsystemen: Die Kommunikation über ein Unternehmen und dessen Botschaften kann sich durch die Teilnahme von vielen internen und externen Beteiligten „verselbstständigen“ und sich daher der weiteren Kontrolle des Unternehmens entziehen.
- Interne Informationen oder Fehlinformationen gelangen nach außen und verbreiten sich schnell, wenn es an Regelungen fehlt, welche Informationstypen über welche Kanäle kommuniziert werden dürfen.
- Eingeschränkte Messbarkeit und schlechtere Erfolgskontrolle, da es bis dato keine etablierten Mess- und Kontrollinstrumente gibt. Daher sind die Erfolgsaussichten risikobehaftet.

Um diesen Risiken zu begegnen, können folgende **Voraussetzungen** genannt werden, die sich entsprechend im Vorgehensmodell im Abschnitt 4 wiederfinden.

- Wenn ein Unternehmen Web 2.0 und/oder Soziale Medien einführen möchte, sind entsprechend finanzielle und personelle Ressourcen bereitzustellen.
- Die Unternehmenskultur muss überprüft und ggf. der Webkultur angepasst werden. Hierzu gehören Offenheit, Transparenz, Authentizität, Dialog, Kritikfähigkeit und Nachhaltigkeit in Bezug auf Mitarbeiterkommunikation und Prozesse.
- Dem Unternehmen gelingt es, Erfahrungswissen mit Spezialwissen und Innovationsfähigkeit zusammen zu bringen.
- Das Unternehmen muss eine adäquate Organisations- und Prozessstruktur schaffen.
- Das Vorhaben Web 2.0 und/oder Soziale Medien im Unternehmen einzuführen, benötigt die Zustimmung und Unterstützung durch Geschäftsführung und Mitarbeiter.
- Unternehmen müssen die fortlaufende technische Weiterentwicklung von Web 2.0 und Sozialen Medien im Auge behalten sowie deren Dynamik berücksichtigen und ihre Mitarbeiter ggf. entsprechend schulen.

4 KMU-spezifisches Vorgehensmodell zur Einführung von Web 2.0 und Sozialen Medien

4.1 Vorbemerkungen

In diesem Kapitel wird eine umfassende Anleitung zur Implementierung von Web 2.0 und Sozialen Medien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dargestellt. Hiermit sind KMU in der Lage ihre Bereitschaft zur Einführung von Web 2.0 und Sozialen Medien zu überprüfen und ausgewählte Anwendungen innerhalb ihrer Organisation und über die Organisationsgrenzen hinweg erfolgreich einzuführen, zu nutzen und zu steuern.

Im Folgenden wird ein Vorgehensmodell vorgestellt, das auf die Anforderungen von KMU im Zusammenhang mit der Einführung von Web 2.0-Technologien und Sozialen Medien abgestimmt ist. Ein **allgemeines Vorgehen**, welches unternehmensspezifisch angepasst werden kann, lässt sich in sieben Phasen einteilen, welche in Bild 1 dargestellt sind.

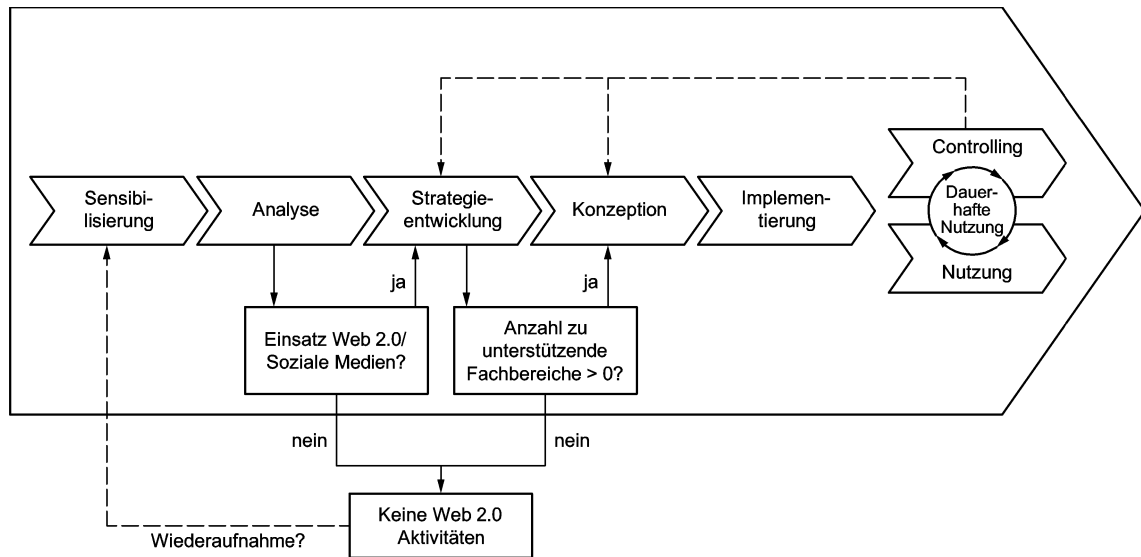


Bild 1 — Vorgehensmodell

Tabelle 2 führt die sieben Phasen mit einer kurzen Beschreibung auf.

Tabelle 2 — Phasen der Web 2.0-Einführung

Name der Phase	Beschreibung
Phase 1: Sensibilisierung	Erlangung eines ausreichenden Kenntnisstandes aller Initiatoren in Bezug auf die Themen Web 2.0 und Soziale Medien
Phase 2: Analyse	Systematische und ganzheitliche Untersuchung des Unternehmens und seiner Umwelt
Phase 3: Strategieentwicklung	Auswahl von Fachbereichen, innerhalb derer im weiteren Verlauf Aktivitäten in Web 2.0 bzw. Sozialen Medien angestoßen werden sollen
Phase 4: Konzeption	Entwicklung und Bewertung konkreter Umsetzungsideen sowie deren Verschriftlichung in Form eines Feinkonzeptes inkl. Maßnahmen und Zeitplan
Phase 5: Implementierung	Umsetzung des Feinkonzeptes
Phase 6: Nutzung	Inbetriebnahme und dauerhafte Anwendung der implementierten Web 2.0-Technologien und Sozialen Medien sowie der organisatorischen Maßnahmen
Phase 7: Controlling	Entwicklung und Prüfung von Kennzahlen und Handlungsempfehlungen

In jeder **Phase** wird Folgendes betrachtet.

- 1) *Wesentliche Fragen:* Wesentliche im Laufe dieser Phase zu beantwortende Fragen aus Sicht des Unternehmens.
- 2) *Aktivitäten:* Beschreibung der Phase und Schilderung von Aktivitäten innerhalb der Phase, die der Beantwortung der wesentlichen Fragen dienen.
- 3) *Ergebnisse:* Auflistung der Ergebnisse, die während der Phase erzielt werden sollten.
- 4) *Checklisten:* Strukturierte Entscheidungshilfen zur Unterstützung der Aktivitäten dieser Phase. Die Checklisten befinden sich in Anhang A. Sie sind gekennzeichnet durch einen eindeutigen Namen,

der innerhalb der Phase verwendet wird. Die Checklisten sind jeweils als nicht abschließend zu betrachten. Das Unternehmen kann jederzeit eigene Checklisten anwenden bzw. erstellen.

Parallel zu diesen fortlaufenden Phasen sollte die Unternehmensführung den damit einhergehenden Veränderungsprozess aktiv begleiten und gestalten. Daneben finden sich folgende Rollen bzw. Verantwortlichkeiten im Verlauf des Vorgehens.

- **Initiatoren:** machen auf Problemstellung aufmerksam und sensibilisieren für adäquate Lösungen.
- **Projektteam:** operative Einheit, bestehend aus mindestens einer Person einer jeden Abteilung, welche die Aufgabe der Umsetzung einer Lösung von Problemstellungen trägt.
- **Projektleiter:** verantwortlich für die operative Planung, Steuerung und Durchführung des Projekts und trägt somit die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Kosten- und Sachziele.
- **Dienstleister:** externe Fachleute, welche im Prozess der Zielerreichung unterstützend gegen Entgelt eingreifen.
- **Nutzer:** Personen, welche das dargebotene Angebot von Web 2.0 und Sozialen Medien nutzen. Hierzu können allgemein Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden sowie sonstige Stakeholder zählen.
- **Ombudsmann:** Bindeglied zwischen Nutzer und Plattform, welches möglichst proaktiv technische Probleme, Nutzungshemmnisse oder organisatorische Schwierigkeiten erkennt und an das verantwortliche Teammitglied kommuniziert.

4.2 Sensibilisierung

4.2.1 Wesentliche Fragen

Innerhalb dieser Phase sollten zumindest folgende Fragen aus Sicht des Unternehmens beantwortet werden.

- Sind der/die Initiator(en) in Bezug auf das Thema Web 2.0 und Soziale Medien ausreichend sensibilisiert?
- Verfügen der/die Initiator(en) über einen ausreichenden Kenntnisstand in Bezug auf das Thema Web 2.0 und Soziale Medien?
- Ist ein Bewusstsein für rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen?

4.2.2 Aktivitäten

In der Phase *Sensibilisierung* steht die Erlangung eines ausreichenden Kenntnisstandes aller Initiatoren in Bezug auf das Thema Web 2.0 und Soziale Medien im Fokus. Im Kern geht es darum, dass die Initiatoren „dieselbe Sprache sprechen“ und alle einen Mindestkenntnisstand haben. Um dies herauszufinden kann eine Selbsteinschätzung in Form eines Wissenstests unter allen Initiatoren durchgeführt werden. Ist dieser erfolgreich, erfolgt der Übergang in die nächste Phase. Kenntnis- oder Verständnislücken kann durch Schulungen, Seminare und Workshops begegnet werden. Aufgefrischt und erweitert werden kann der Kenntnisstand ebenso über Einstiegsliteratur zum Themenfeld Web 2.0 und Soziale Medien.

4.2.3 Ergebnisse

Am Ende dieser Phase sollten folgende Ergebnisse erreicht werden.

- Alle Initiatoren sind auf einem ausreichenden Kenntnisstand in Bezug auf die Themen Web 2.0 und Soziale Medien.

4.2.4 Checklisten

Folgende Entscheidungshilfen bzw. Checklisten unterstützen die Durchführung der Aktivitäten dieser Phase:

- Kenntnisstand;
- Weiterführende Literatur.

4.3 Analyse

4.3.1 Wesentliche Fragen

Diese Phase ist gekennzeichnet durch eine übergeordnete **Leitfrage**.

- Will das Unternehmen Web 2.0 und Soziale Medien einsetzen?

Daneben sind aus Sicht des Unternehmens folgende wesentliche Fragen innerhalb dieser Phase zu beantworten.

- Sind die notwendigen Voraussetzungen gegeben?
- Was sind die strategischen Unternehmensziele?
- Welche Fachabteilungen gibt es?
- Welche Fachabteilungen möchte ich, unter Berücksichtigung der strategischen Unternehmensziele, stärken?
- Was sind aktuelle Web/Web 2.0-Aktivitäten bzw. Aktivitäten im Bereich Soziale Medien (Intensität, Wirkung, Reichweite) im Unternehmen?
- Was sind aktuelle Web/Web 2.0-Aktivitäten bzw. Aktivitäten im Bereich Soziale Medien in den Fachabteilungen?
- Was sind aktuelle Web/Web 2.0-Aktivitäten bzw. Aktivitäten im Bereich Soziale Medien und Aktivitäten in den Fachabteilungen der Konkurrenz?
- Wie gestalten sich das quantitative und qualitative Gesprächsaufkommen zum Unternehmen im Internet?
- Wie stehen die Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter des Unternehmens, zu dem Thema?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Gibt es rechtliche Rahmenbedingungen?
- Gibt es konkrete Sicherheitsbedenken?
- Was sind die größten Risiken des Unternehmens?
- Welche Erwartungen in Bezug auf Web 2.0 und Soziale Medien haben wir als Unternehmen?
- Was ist bzw. sind die Konsequenz(en), wenn Web 2.0 und Soziale Medien nicht eingesetzt werden?

4.3.2 Aktivitäten

In der Phase *Analyse* steht eine systematische und ganzheitliche Untersuchung des Unternehmens und seiner Umwelt im Fokus. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Weiterentwicklung von Web 2.0-Technologien und Sozialen Medien in KMU ist die Beantwortung aller oben aufgeführten Fragen. Dadurch wird das Unternehmen in die Lage versetzt, seine Entscheidungen und Aktivitäten bezüglich Web 2.0 und Sozialen Medien richtig einzuschätzen.

Verschiedene Werkzeuge können die Analyse unterstützen: Eine Mitarbeiterbefragung beispielsweise unterstützt die Beantwortung der Frage wie einzelne Stakeholder-Gruppen zu dem Thema stehen. Zudem werden innerhalb dieser Phase aktuelle Web/Web 2.0-Aktivitäten sowie das Gesprächsaufkommen im Internet untersucht. Zur Beurteilung der Risiken kann eine sogenannte Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) dienen. In dieser Methode werden innerbetriebliche Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Gefahren, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen, einander gegenüber gestellt. Hieraus lassen sich Strategien für die weitere Ausrichtung des Unternehmens ableiten. Auch weitere Werkzeuge des strategischen Managements können zum Einsatz kommen.

Die Gesamtheit aller Antworten dient anschließend der Beantwortung der Leitfrage „Will das Unternehmen Web 2.0 und Soziale Medien einsetzen?“.

- Kann diese Frage mit „Ja“ beantwortet werden, erfolgt ein Übergang in Phase 3.
- Kann diese Frage mit „Ja, unter bestimmten Voraussetzungen“ beantwortet werden, werden vor dem Übergang in Phase 3 zunächst die Voraussetzungen geschaffen.
- Wird diese Frage mit „Nein“ beantwortet, endet das Vorhaben an dieser Stelle, Web 2.0-Technologien und Soziale Medien sollen im Unternehmen derzeit nicht eingeführt werden. Eine Wiederaufnahme ist zu jedem späteren Zeitpunkt möglich.

4.3.3 Ergebnisse

Am Ende dieser Phase sollten folgende Ergebnisse erreicht werden:

- Beantwortung der Leitfrage „Will das Unternehmen Web 2.0 und Soziale Medien einsetzen?“.

4.3.4 Checklisten

Folgende Entscheidungshilfen bzw. Checklisten unterstützen die Durchführung der Aktivitäten dieser Phase:

- Web-Aktivitäten;
- Voraussetzungen;
- Leitfäden Gesprächsaufkommen.

4.4 Strategieentwicklung

4.4.1 Wesentliche Fragen

Innerhalb dieser Phase sollten zumindest folgende Fragen aus Sicht des Unternehmens beantwortet werden.

- Welche Fachbereiche möchte das Unternehmen mittel- bis langfristig mit Web 2.0 und Sozialen Medien unterstützen?
- Welche Ziele (Inhalt und Zielgruppen) will das Unternehmen mittel- bis langfristig in diesen Fachbereichen erreichen?

- Wie will das Unternehmen diese Ziele in diesen Fachbereichen erreichen?
- Welche Hindernisse und/oder Eigenheiten, insbesondere nicht-technischer Natur, sind jeweils zu berücksichtigen?
- In welcher Größenordnung stehen für die in den Fachbereichen zu erreichenden Ziele Ressourcen bzw. Budget zur Verfügung?

Diese Phase ist daneben gekennzeichnet durch eine **Abschlussfrage**, die sich das Unternehmen beantworten muss.

- Für welche(n) der untersuchten Fachbereiche entscheidet sich das Unternehmen im weiteren Verlauf Web 2.0 und Soziale Medien-Aktivitäten anzustoßen und was will das Unternehmen in diesem Fachbereich erreichen?

4.4.2 Aktivitäten

In der Phase *Strategieentwicklung* steht die Auswahl von Fachbereichen, innerhalb derer im weiteren Verlauf Aktivitäten in den Bereichen Web 2.0 und Soziale Medien angestoßen werden sollen, im Fokus. Dies geschieht unter besonderer Berücksichtigung von zu erreichenden Zielen, zur Verfügung stehenden Ressourcen und möglichen Hindernissen bzw. Eigenheiten, insbesondere nicht-technischer Natur.

In einem ersten Schritt können die Fachbereiche des Unternehmens aufgelistet werden (siehe Tabelle 1). Für die Fachbereiche sind im Anschluss qualitative und quantitative Ziele, die das Unternehmen mittel- bis langfristig erreichen will, klar und konkret zu formulieren. Dies ist wichtig für die spätere Erfolgskontrolle, bei der die Erreichung der Ziele überprüft wird. Hilfreich ist an dieser Stelle eine Recherche nach Best Cases oder auch einer Analyse der Konkurrenz bzw. ihrer Aktivitäten innerhalb der Branche. Ebenso können die Ergebnisse der Phase *Analyse* zur Beantwortung der Fragen herangezogen werden.

Zum Abschluss der Phase entscheidet sich das Unternehmen für einen oder mehrere Fachbereiche, in denen im weiteren Verlauf Aktivitäten in den Bereichen Web 2.0 und Soziale Medien angestoßen werden sollen.

- Ist die Anzahl der gewählten Fachbereiche „größer Null“, erfolgt ein Übergang in Phase 4.
- Wurde diese Frage mit einer Anzahl Fachbereiche „größer Null, aber erst unter bestimmten Voraussetzungen“ beantwortet, werden vor dem Übergang in Phase 4 zunächst die Voraussetzungen geschaffen.
- Soll kein Fachbereich unterstützt werden, endet das Vorhaben an dieser Stelle, Web 2.0-Technologien und Soziale Medien sollen im Unternehmen derzeit nicht eingeführt werden. Eine Wiederaufnahme ist zu einem späteren Zeitpunkt möglich.

4.4.3 Ergebnisse

Am Ende dieser Phase sollten folgende Ergebnisse erreicht werden:

- Benennung der Fachbereiche des Unternehmens, in denen im weiteren Verlauf Aktivitäten in den Bereichen Web 2.0 und Soziale Medien mit welchen Zielen und Ressourcen angestoßen werden sollen;
- Dokumentierte Zielformulierungen.

4.4.4 Checklisten

Folgende Entscheidungshilfen bzw. Checklisten unterstützen die Durchführung der Aktivitäten dieser Phase:

- Leitfaden Hindernisse;
- Roadmap wiederkehrende Termine.

4.5 Konzeption

4.5.1 Wesentliche Fragen

Innerhalb dieser Phase sollten zumindest folgende Fragen aus Sicht des Unternehmens beantwortet werden.

- Ist eine Veränderung des Projektteams notwendig?
- Gibt es einen qualifizierten Projektleiter? Wer ist das?
- Was sind potenzielle Möglichkeiten bzw. Ideen innerhalb der in der vorangegangenen Phase identifizierten Funktionsbereiche?
- Wie können diese Ideen strukturiert werden?
- Gibt es Abhängigkeiten bzw. Synergien zwischen diesen Ideen?
- Was kosten die einzelnen Ideen – finanziell und personell?
- Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Risiken/Wahrscheinlichkeiten sind im Hinblick auf die Zielerreichung vorhanden und wie sind diese zu bewerten?

Diese Phase ist daneben gekennzeichnet durch eine **Abschlussfrage**, die sich das Unternehmen beantworten muss.

- Welche konkreten Aktivitäten in den Bereichen Web 2.0 und Soziale Medien will das Unternehmen mit welchem Zeithorizont und unter welchen Voraussetzungen umsetzen?

4.5.2 Aktivitäten

In der Phase *Konzeption* steht das Entwickeln konkreter Umsetzungsideen sowie deren Verschriftlichung in Form eines Feinkonzeptes im Fokus. Organisatorisch ist zunächst zu überprüfen, ob im Projektteam alle Fachbereiche, z. B. IT und Marketing, vertreten sind. Gegebenenfalls ist das Projektteam neu aufzustellen, in jedem Fall ist ein Projektleiter zu benennen. Ebenso muss das Unternehmen entscheiden, ob es im Rahmen dieser Phase einen externen Dienstleister einbindet.

Konkrete Umsetzungsideen kann das Unternehmen über Brainstorming, Workshops oder Forschungsaktivitäten generieren. Sofern in früheren Phasen bereits Ideen entstanden sind, sollten diese jetzt aufgegriffen und konkretisiert werden. Die Bewertung der gesammelten Ideen kann ebenfalls in Workshops erfolgen. Des Weiteren ermöglicht die Betrachtung des Return on Investment (ROI) oder anderer immaterieller Faktoren eine Bewertung. Beispiele für anfallende Kosten finden sich in der Checkliste *Kostenpositionen*. Kommt das Unternehmen nach der Bewertung und Priorisierung der Ideen zu der Schlussfolgerung, dass „keine der Ideen“ umgesetzt werden soll, endet das Vorhaben an dieser Stelle, Web 2.0-Technologien und Soziale Medien sollen im Unternehmen derzeit nicht eingeführt werden. Eine Wiederaufnahme zu einem späteren Zeitpunkt ist jederzeit möglich. Sollen „eine oder mehrere Ideen“ umgesetzt werden, erfolgen die Erstellung des Feinkonzeptes sowie der Übergang in Phase *Implementierung*. Sollen „eine oder mehrere Ideen unter bestimmten Voraussetzungen“ umgesetzt werden, werden vor der Erstellung des Feinkonzeptes und dem anschließenden Übergang in Phase *Implementierung* zunächst die notwendigen Voraussetzungen geschaffen.

Für die ausgewählten Ideen innerhalb der einzelnen Fachbereiche wird anschließend das Feinkonzept erarbeitet. Einzelne Bestandteile dieses Konzeptes sind beispielsweise die Stakeholdergruppen, Verantwortlichkeiten, Rahmenbedingungen und ein Kommunikationskonzept. Diese sind nachfolgend mit einer Kurzerläuterung aufgeführt.