



WHITE PAPER

Komplexität managen

4 Wege zur Einführung von Social
Media in großen Unternehmen

Hootsuite™

Inhalt

Einführung	3
1. Unbeabsichtigte Komplexität beseitigen	4
2. Mitarbeiter vor Komplexität abschirmen	5
3. Social Media-Teams rund um den Kunden aufstellen, nicht um Produkte	6
4. Mit kleinen Verbesserungen zum nächsten großen Erfolg	7
Die nächsten Schritte	7

Komplexität managen

4 Wege zur Einführung von Social Media in großen Unternehmen

Einführung

Komplexe Großunternehmen können enorm von Social Media profitieren, weil gut geplante und umgesetzte Social Media-Arbeit komplexe Systeme zusammenschweißt und so Kosten reduziert und Wachstum schafft. Die Crux: Sie müssen Ihre Social Media-Mitarbeiter vor einem Zuviel an Komplexität abschirmen!

Multinationale Unternehmen sind komplex – das liegt in der Natur der Sache. Sie wachsen und erwerben neue Marken, müssen unterschiedliche Kundensegmente bedienen und globale wie regionale Marketing-Kampagnen fahren. Diese Komplexität lässt sich nicht vermeiden, aber es gibt vier Schlüsselwege, um Social Media in großen Unternehmen erfolgreich in den Griff zu bekommen.

In einer globalen Studie von Bain & Company berichteten 63 Prozent der 1.208 befragten Manager, dass Überkomplexität die Kosten nach oben treibt und das Wachstum behindert.¹

Führungskräfte begreifen, dass komplexe Strukturen ihren Preis haben, vergessen aber oft, dass ihre Mitarbeiter mit individuell komplizierten Prozeduren kämpfen, beispielsweise ineffizienten Arbeitsabläufen oder einer unklaren Verantwortungskette.

63% der Manager berichteten, dass extreme Komplexität die Kosten nach oben treibt und das Wachstum behindert.¹

„Die Wahrheit – und das gilt auch für Komplexität – liegt im Auge des Betrachters“, erklärt Professor Julian Birkinshaw, Inhaber des Lehrstuhls für Strategie und Unternehmertum an der London Business School und weltweit anerkannter Experte für Innovation und Erneuerung in Großunternehmen.

„Der Blickwinkel leitender Manager unterscheidet sich stark von dem eines Mitarbeiters. Für Letzteren bedeutet Komplexität etwas vollkommen anderes, da er diese aus dem Unternehmen heraus und nicht aus der Vogelperspektive der Führungsetage erlebt. Mitarbeiter fragen sich, ob sie daran gehindert werden, ihren Job zu tun und ob die Verantwortlichkeiten geklärt sind.“

In diesem White Paper erfahren Sie, wie Sie Social Media in Großunternehmen trotz komplexer Strukturen erfolgreich einsetzen können, in dem Sie komplexe Prozesse vereinfachen.

Social Media kann, wenn professionell umgesetzt, Teams besser vernetzen, lokale Einsichten in globale Marketing-Strategien einbringen und Social Media-Daten unternehmensweit über Produktlinien, Sprachen und diverse Geschäftseinheiten konsolidieren.

Die nachfolgenden Erkenntnisse basieren auf Experteninterviews sowie unserer eigenen Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit über 1.700 Unternehmenskunden, darunter Adidas, die ANZ Bank, die Australische Post, Levi Strauss & Co, Oakley, RWE, Sony Music Entertainment und WWF International.

4 Schlüsselwege, um den Einsatz von Social Media in Großunternehmen zu vereinfachen

Unbeabsichtigte Komplexität bei Social Media-Vorhaben durch klare Verantwortlichkeiten und definierte Rollen ausschließen

Mitarbeiter durch Festsetzen lokaler und globaler Grenzen vor zu viel Komplexität abschirmen; Teams dazu befähigen, sich erfolgreich auf individuelle Rollen zu konzentrieren

Teams rund um den Kunden strukturieren (und nicht um die Produkte). Das hilft großen Organisationen dabei, auf ihre Kunden zu fokussieren und der Fragmentierung ihres Social Media-Publikums entgegenzuwirken

Den nächsten großen Erfolg durch kleine Verbesserungen ermöglichen – Mitarbeiter zum Experimentieren ermutigen, ohne Angst vor Fehlern zu schüren

1. Unbeabsichtigte Komplexität verhindern

Forschungen zeigen, dass manche Formen von Komplexität für Unternehmen von Vorteil sind. So können beispielsweise industrie-spezifische Regeln den Eintritt kleinerer Wettbewerber in den Markt erschweren.

In einem von McKinsey & Company veröffentlichten Artikel skizzierten Professor Birkinshaw und Suzanne Heywood, die als Direktorin bei McKinsey Großunternehmen in puncto Prozessmanagement und Governance berät, vier Grundtypen: die auferlegte, die inhärente, die konstruierte und die unbeabsichtigte Komplexität.²

Die vier Komplexitätstypen nach Julian Birkinshaw und Suzanne Heywood

AUFERLEGTE KOMPLEXITÄT Sie beinhaltet Gesetze, Industrieregulativen und Einmischung durch Nichtregierungsorganisationen. Unternehmen haben in der Regel keinen Einfluss auf diese Form.	INHÄRENTE KOMPLEXITÄT Sie gehört zum Wesen eines spezifischen Geschäftsmodells und lässt sich nur durch Aufgabe von Teilbereichen der geschäftlichen Aktivitäten vermeiden.
KONSTRUIERTE KOMPLEXITÄT Sie ist das Ergebnis von Unternehmensentscheidungen: Standorte, Produkte, Kundenzielgruppen und Vertriebsstrukturen. Unternehmen können davon Abstand nehmen, was aber zu einer Glättung wertvoller Ecken und Kanten ihres Geschäftsmodells führen kann.	UNBEABSICHTIGTE KOMPLEXITÄT entwickelt sich aus einer wachsenden Kluft zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Prozessen, die diese unterstützen. Sie lässt sich leicht abstellen, sobald sie einmal identifiziert ist.

Quelle: McKinsey³

Wenn es um Social Media geht, sind Unternehmen sehr wohl in der Lage, den letztgenannten Komplexitätstyp besser zu managen.

Laut Professor Birkinshaw ist es aber gar nicht so einfach, unbeabsichtigte Komplexität zu entdecken. „Sie manifestiert sich in hunderten kleiner Dinge, die nicht funktionieren. Die Folge: mit der Zeit werden die Mitarbeiter unsicher, was ihre Rollen und Verantwortlichkeiten angeht. Es ist Aufgabe des Managements, all die zur Konfusion führenden Kleinigkeiten zu identifizieren und abzubauen.“

Wer Social Media-Teams strukturieren und managen will, sollte nicht in die Falle unbeabsichtigter Komplexität tappen: Zu viele Beteiligte im Planungskomitee, unklare Aufgaben und missverständliche Messverfahren – all diese Entscheidungen haben Einfluss auf die Effizienz und Effektivität von Teams.

Unbeabsichtigte Komplexität abstellen – Taktiken:

- **Befragen Sie Ihre Mitarbeiter** Ermitteln Sie die Hindernisse ihrer täglichen Social Media-Arbeit. Verwenden Sie offene Fragen, statt quantitativer Umfragen (also keine Bewertungen des Komplexitätslevels von 1-10), weil Missverständnisse und Konfusion in der Regel aus mehreren Gründen auftreten.
- **Schaffen Sie diffuse Aufgaben ab.** Mitarbeiter brauchen klare Aufgaben und eindeutige Anweisungen im Umgang mit Kunden in den sozialen Kanälen. In einer aktuellen McKinsey-Umfrage unter mehr als 300 Führungskräften erklärten nur 44 Prozent der Befragten, dass ihre Organisationsstruktur klare Verantwortlichkeiten umfasst. 4 Setzen Sie auf Arbeitsteilung – beauftragen Sie zum Beispiel ein Team damit, eingehenden @ Antworten zu bearbeiten, ein anderes, proaktiv auf Kundenkonversationen einzugehen und das dritte, um Antworten zu erstellen.
- **Verknüpfen Sie Metriken mit Unternehmenszwecken.** Unternehmen wie Zappos sind deshalb so erfolgreich in den sozialen Medien, weil sie klare Kennzahlen definiert haben, die in der Unternehmenskultur verankert sind. Beispielsweise zieht Zappos seinen ganzheitlichen Schwerpunkt – die Kundenzufriedenheit – konsequent durch: von der Social Media-Kampagne zur Kundeninteraktion zur Rückgabepolitik. Große Unternehmen und Organisationen ändern ihre Social Media-Zwecke zu oft quartalsweise. Bleiben Sie bei der Stange und wählen Sie die richtigen Kennzahlen. Die Steigerung der Interaktionsraten besagt gar nichts. Aber eine Metrik wie „Kunden mit unerwarteten, hilfreichen Interaktionen zu erfreuen“, zeigt Mitarbeitern auf, wie ihre individuellen Interaktionen mit den größeren Zielen ihrer Abteilung in Verbindung stehen.

2. Führungskräfte sollten Mitarbeiter vor Komplexität abschirmen

„Führungskräfte und Manager sollten wissen, wo sie der Komplexität im Unternehmen einen Riegel vorschieben müssen“, erklärte Professor Birkinshaw im Gespräch mit Hootsuite.

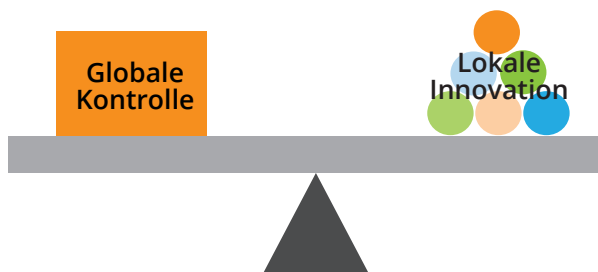
„Ein Beispiel: Gestatten wir unseren Leuten einen Blick auf die Komplexitätsmatrix? Oder halten wir das Thema auf einem höheren Level, damit jemand aus dem mittleren Management als Puffer oder Schild gegen zu viel Komplexität wirken kann?“

Nehmen wir an, Ihr Social Media-Team soll Inhalte entwickeln, die sowohl auf dem nordamerikanischen wie auf den europäischen Märkten funktionieren. Ein Manager schult die globalen Teams bezüglich kultureller Eigenheiten – und zwar anhand einer Matrix, die die speziellen Bedürfnisse aller 30 Länder aufzeigt, in denen das Unternehmen aktiv ist. Das kann zu generischen Botschaften und schalen Content-Ideen führen, weil die Texter es allen Märkten

und Stakeholdern recht machen möchten, in dem sie allgemeinen (und bedeutungsarmen) Vertriebsjargon verwenden.

Ein besserer Ansatz: die Nuancen globaler Märkte einem kleinen und gut ausgebildeten Team zu überlassen. Wer komplexe Vorgänge auf höherer Unternehmensebene behält, sorgt dafür, dass Mitarbeiter an vorderster Front vertrauensvoll neue Ideen entwickeln können.

Auf diese Weise werden unterschiedliche Rollen unterschiedlichen Komplexitätsebenen zugeordnet. Sie könnten beispielsweise einen globalen Social Media-Redakteur damit beauftragen, Inhalte zu identifizieren, die grenzübergreifend funktionieren, während Sie Ihre lokalen Teams vor den globalen Anforderungen abschirmen.



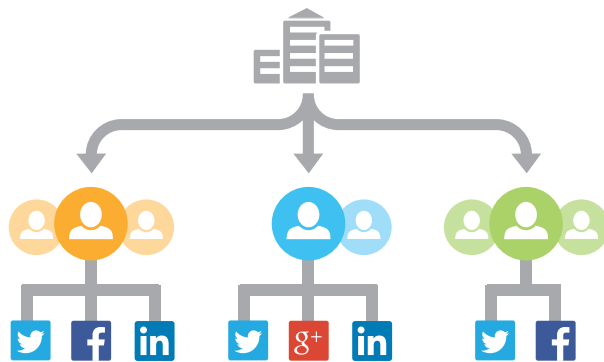
Mitarbeiter vor Komplexität abschirmen – Taktiken:

- **Komplexe Vorgänge den Experten überlassen.** Inhalte für globale Märkte zu ermitteln oder die Performance verschiedener lokaler Kampagnen zu vergleichen ist Aufgabe von Senior-Analysten oder global verantwortlichen Social Media-Redakteuren. Das verringert die Komplexität auf individuellem Level – so kann ein regionales Team beispielsweise ohne Restriktionen an Inhalten für spezielle Produkte arbeiten, die zu einem späteren Zeitpunkt von einem Experten-Team begutachtet und hinsichtlich Marken- und globaler Standards optimiert werden.
- **Social Media-Schulungen auf Mitarbeiterrollen maßschneidern** Wenn wir Social Media-Rollouts für große Unternehmen planen, raten wir in der Regel zu verschiedenen Schulungsebenen. Manager und leitende Führungskräfte sollten sich beispielsweise für unser ASMS-Zertifikat für Fortgeschrittene (**Advanced Social Media Strategy**) qualifizieren. Diese Schulung vermittelt den Einsatz von Social Media zur Lösung von geschäftlichen Herausforderungen. Mitarbeitern vermitteln wir dagegen die Fähigkeiten, die sie brauchen, um ihre Marke an vorderster Social Media-Front zu repräsentieren.
- **Lokale und globale Zuständigkeiten per Drehbuch definieren.** Stellen Sie sicher, dass es klare Verbindungen zwischen verschiedenen Ebenen oder Regionen wie lokalen und globalen Niederlassungen gibt. Auf diese Weise können Mitarbeiter ihren Job innerhalb eindeutiger bekannter Zuständigkeiten leisten, ohne dass die Gesamtperformance darunter leidet. Entwickeln Sie Drehbücher, die die Social Media-Politik Ihres Unternehmens dokumentieren: inklusive allgemeiner Anwendungsfälle, Mitarbeiterrollen und Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsbäumen für verschiedene Verantwortungsebenen – wie zum Beispiel die Weiterleitung einer negativen Erwähnung durch das lokale an das globale Team.

3. Social Media-Teams um den Kunden aufstellen, nicht um Produkte

Funktioniert Ihre Abteilungsorganisation für Ihre Produkte, Ihre Teams UND Ihre Kunden? Unternehmen mit umfangreichen und komplexen Social Media-Präsenzen müssen Kundenbedürfnisse und Markenerfordernisse austarieren.

Kundenbedürfnisse können Großunternehmen einen. Adam Walther von FutureGov (das Unternehmen berät die öffentliche Hand im Bereich komplexer Technologien), hat es kürzlich so formuliert: „Mitarbeiter in großen Organisationen brauchen direkten Durchgriff. Wenn diverse Teams an einer gemeinsamen Herausforderung arbeiten, ist das mehr wert, als 1.000 Schriftsätze zu einem abteilungsinternen Problem.“⁵



Social Media um den Kunden strukturieren – Taktiken:

- **Beginnen Sie bei null.** Wenn Sie Social Media-Teams organisieren oder eine neue Markenarchitektur entwickeln, denken Sie an die Kernprozesse, die Mehrwert für den Kunden schaffen. Das kann bei Neuakquisitionen und dem Ausbau von Produktlinien leicht untergehen. Denken Sie an die Kernwerte, die Sie vermitteln wollen und richten Sie Ihre Social Media-Arbeit an den Bedürfnissen Ihrer Kunden aus.
- **Splittern Sie Ihr Publikum nicht auf.** Bei multiplen Produktlinien und diversen Abteilungen stellt sich die Frage nach der notwendigen Anzahl der Social Media-Profile. James McIntyre, Solution Delivery Manager bei Hootsuite, unterstützt internationale Konzerne bei der Strukturierung ihrer Social Media-Teams. „Das Fragmentieren von Fans und Followern ist oft ein Fehler“, erklärt er. „Viele Organisationen brechen ihr Publikum auf verschiedene Produkte herunter und setzen dann verschiedene Social Media-Profile für jedes Geschäftssegment auf. Eine bessere Methode: Fangen Sie dort an, wo sich Ihr Publikum befindet. Beispiel: Sie vertreiben eine Reihe von Haushaltsprodukten. In welchem Social Network sprechen die Menschen über Küchengeräte? Wo sprechen sie über Reinigungsprodukte? Bauen Sie Ihre verschiedenen Social Media-Profile rund um diese Kunden-Communitys auf.“

4. Mit kleinen Verbesserungen zum nächsten großen Erfolg

Je stärker Organisationen wachsen, umso mehr konzentrieren sich die Mitarbeiter auf die Vermeidung von Fehlern – das gilt besonders für die sozialen Kanäle. Diese Haltung führt dazu, dass Unternehmen isoliert agieren, anstatt sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden zu konzentrieren. Gute Lösungen können sich aus Angst vor Fehlschlägen nicht mehr durchsetzen.

Achten Sie bei der Koordination von Tätigkeiten auf kleine Fortschritte. Testen Sie Verbesserungen in neuen Märkten, aus denen nicht viele beispielhafte Praktiken zu erwarten sind. Diese kleinen Experimente schaffen Flexibilität und risikofreie Räume und können in größere Initiativen münden, wenn sie erfolgreich sind.



Den nächsten Erfolg erreichen – Taktiken:

- **Ernennen Sie globale Redakteure, um lokal zu punkten.** Bei globalen Unternehmen mit vielen Produktlinien kann die Entwicklung von lokal spezifischem Content mit der Notwendigkeit standardisierter Botschaften kollidieren. Beispiel: Als internationales Unternehmen betreiben Sie verschiedene Twitter- und Facebook-Profilen und die dafür verantwortlichen lokalen Teams füttern diese Profile mit unterschiedlichen Inhalten. Bestimmen Sie Social Media-Teams für jede Region (EMEA, APAC, LATAM, Nordamerika usw.), um den besten Content zu ermitteln und geo-spezifische Botschaften zu entwickeln. Das gibt Ihren regionalen Teams die Freiheit, Inhalte für die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Landes zu entwickeln und sorgt dafür, dass einige der Themen vereinheitlicht werden können. Die Teams können zudem kollaborieren und sich regelmäßig zum Austausch von Best Practices und lokalen Innovations-Workshops treffen.
- **Testen Sie Ideen in neuen Social Networks.** Statt Ihre gesamte Social Media-Strategie zu überholen, testen Sie diese in einem sich gerade entwickelnden Netzwerk. Der Einsatz ist nicht hoch und das Publikum kleiner – das gibt Ihren Teams die Freiheit neue Strategien zu erproben und neue Best Practices zu entdecken, die dann unternehmensweit geteilt werden können. Testen Sie doch einmal einen komplett anderen Content-Marketing-Ansatz auf Medium oder beschäftigen Sie ein Team mit dem Ausprobieren neuer Interaktionsmethoden mit Reddit-Anzeigen.

Die nächsten Schritte

In Großunternehmen können Social Media-Kampagnen und -Aktivitäten durch komplizierte Arbeitsabläufe und Prüfungsprozesse behindert werden. Die Folge: verpasste Gelegenheiten, Echtzeit Chancen zu kapitalisieren und mit differenzierten Angeboten nach anderen Markengesichtspunkten und Kundenservice-Touchpoints zu punkten.

Nutzen Sie die in diesem White Paper skizzierten Schritte, um Teams zu vereinen und Ihre Marketing-Initiativen an den Bedürfnissen Ihrer Kunden neu zu orientieren.

Fußnoten

1. Bain and Company. "Management Tools & Trends 2013 - Bain & Company." 2013. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>. Used with permission.
2. Birkinshaw, J. and Heywood S. "Putting organizational complexity in its place." McKinsey & Company 2010. http://www.mckinsey.com/insights/organization/putting_organizational_complexity_in_its_place
3. Birkinshaw, J. and Heywood S. "Putting organizational complexity in its place." McKinsey & Company 2010. http://www.mckinsey.com/insights/organization/putting_organizational_complexity_in_its_place
4. Heywood S. and Katz R. "Structuring Your Organization to Meet Global Aspirations." European Business Review. 2013. <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=1863>
5. Walther, A. "Lessons in innovation from running the Wakefield lab." Future Gov. 2015. <http://wearefuturegov.com/2015/02/7-lessons-in-innovation-from-running-the-wakefield-lab/>

About Hootsuite Enterprise

Partner with Hootsuite to accelerate your social transformation



Hootsuite Enterprise empowers organizations to execute business strategies for the social media era. As the world's most widely used social relationship platform, Hootsuite Enterprise enables global businesses to scale social media activities across multiple teams, departments, and business units. Our versatile platform supports a thriving ecosystem of technology integrations, allowing businesses to extend social media into existing systems and programs.

We help organizations create deeper relationships with customers and draw meaningful insights from social media data. Innovating since day one, we continue to help businesses pioneer the social media landscape and accelerate their success through education and professional services.

Request a custom demo today by visiting enterprise.hootsuite.com

Trusted by 744 of the Fortune 1000

