

Ansgar Zerfaß

Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen

Der rasante Bedeutungszuwachs von Social Software (Weblogs, Wikis) und den damit verbundenen, neuen Kommunikationsformen im Internet trifft in Unternehmen auf zwiespältige Resonanz. Viele Entscheider erinnern sich an die Verheißungen der 90er Jahre, als Berater und andere Auguren des Fortschritts eine komplette Revolution der Unternehmenskommunikation vorhersagten. Die traditionelle, massenmedial geprägte Einwegkommunikation sollte durch partizipative, dialogische Formen der Onlinekommunikation abgelöst werden. Doch aus wissenschaftlicher Sicht wurde schnell deutlich, dass eine differenzierte Betrachtung notwendig ist (Krzeminski/Zerfaß 1999). Neue technische Möglichkeiten verändern nur bedingt die Regeln und Ressourcen, die das Zusammenleben und damit auch die Verständigungsprozesse in unserer Gesellschaft prägen. Andererseits ist unübersehbar, dass insbesondere die einfache Verfügbarkeit von Weblogs und die dichte Vernetzung der weltweiten Blogosphere die Rahmenbedingungen der Kommunikation wesentlich verändert hat. Zahlreiche Beispiele – auch aus Deutschland und Europa – zeigen dies sehr deutlich (Schmidt 2005). Es ist daher an der Zeit, Weblogs nicht nur aus dem Blickwinkel des Journalismus (Gillmor 2004, Neuberger 2004, Neuberger 2003) und der Medienentwicklung (Möller 2005, Orihuela 2004), sondern auch aus der Sicht des Kommunikationsmanagements (Zerfaß 2005, Zerfaß 2004, S. 422 ff., Pleil 2004, Fischer 2004) zu untersuchen.

Quelle:

BIG BlogInitiativeGermany, 27.01.2005

www.bloginitiativegermany.de

1 Weblogs aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation

Die Verfügbarkeit und der Bedeutungszuwachs von Weblogs beeinflussen die Rahmenbedingungen des Kommunikationsmanagements in dreifacher Hinsicht. Dies wird deutlich, wenn man die Theorie der Unternehmenskommunikation betrachtet.

Die Unternehmenskommunikation umfasst alle Kommunikationsprozesse zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen bzw. Organisationen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern). Sie findet statt in Organisationen (Interne Kommunikation), in Austausch- und Wettbewerbsbeziehungen (Marktkommunikation), in Netzwerken von Unternehmen bzw. Organisationen (Netzwerkkommunikation) und im gesellschaftspolitischen Umfeld (Public Relations) (Zerfaß 2004, insbes. S. 287 ff. und S. 407 ff.). Dabei geht es jeweils darum, mit symbolischen Handlungen eine Verständigung und darauf aufbauend eine zweckorientierte Beeinflussung bestimmter Bezugsgruppen zu erreichen. Solche Kommunikationsprozesse finden nicht voraussetzungslos, also auf der „grünen Wiese“ oder im luftleeren Raum, statt, sondern immer in bestimmten sozialen Zusammenhängen. Diese Kommunikationsarenen bzw. Öffentlichkeiten bilden einen sinnstiftenden Rahmen für die Unternehmenskommunikation, weil sie definieren, wer Sprecher und Zuhörer ist, welche Sprache gesprochen wird und welche Kommunikationskanäle bzw. Medien zur Verfügung stehen. Beispielsweise unterscheidet sich die Betriebsöffentlichkeit eines mittelständischen Unternehmens grundlegend von der politischen Öffentlichkeit, die von Massenmedien und einfachen Deutungsmustern dominiert wird.

Für das Kommunikationsmanagement stellt sich daher die Aufgabe, abgeleitet von der Unternehmensstrategie konkrete Kommunikationsmaßnahmen zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren. Es muss definiert werden, wer wo (in welchen Öffentlichkeiten) mit wem (mit welchen Bezugsgruppen) wie (mit welchen Mitteln) kommuniziert. Jede dieser drei Dimensionen wird durch die rasante Verbreitung von Weblogs verändert: Erstens bildet die Blogosphere als Gesamtheit aller Blogs eine *neue, weltumspannende interaktive Kommunikationsarena* und verändert zugleich die Meinungsbildung in bestehenden Öffentlichkeiten (vgl. vertiefend Zerfaß 2005, Abschnitt 4). Zweitens sind die Blogger bzw. Betreiber von Weblogs *neue Bezugsgruppen*, deren Bedeutung für die Unternehmenskommunikation erkundet werden muss (vgl. Zerfaß 2005, Abschnitt 5). Schließlich können eigene Weblogs als *Instrument im Kommunikationsmix* eingesetzt werden. Die weitestgehende Ansatz zur Nutzung von Weblogs in der Unternehmenskommunikation ist der Aufbau und Betrieb

eigener Blogs als Kommunikationskanal und Mediengattung. Darauf wollen wir im Folgenden eingehen.

2 Corporate Blogs

Corporate Blogs (bzw. Unternehmens-Weblogs) sind persönliche oder thematische Nachrichtendienste, die von Unternehmen oder mit deren Unterstützung von Mitarbeitern unter Verwendung einfacher Content Management Systeme als Website im Internet publiziert, in regelmäßigen Abständen ähnlich wie ein Tagebuch um neue Einträge ergänzt und in vielfältiger Weise mit anderen Blogs und Websites verlinkt sind. Die Einträge sind umgekehrt chronologisch angeordnet und können jederzeit von den Nutzern kommentiert sowie mit Hilfe normierter Technologien in Echtzeit in andere Informationsangebote eingebunden bzw. zu neuen Diensten gebündelt werden. Dadurch bildet sich die *Blogosphere* als Gesamtheit aller Weblogs und ihrer Betreiber, die als *Blogger* bezeichnet werden. Ihre subjektiven Erfahrungen und Meinungen prägen in vielen Fällen die Inhalte der Weblogs, die sich auf diese Weise als besonders authentische und interaktive Alternativen zu den traditionellen Internetportalen und den zunehmend standardisierten Massenmedien (Print, TV, Hörfunk) profilieren.

Corporate Blogs ermöglichen eine direkte, ungefilterte und dialogorientierte Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern. Sie können zudem deutlich schneller als andere Mediengattungen aufgebaut und kostengünstig betrieben werden. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass Blogs täglich gepflegt werden müssen (Fischer 2004) und die dadurch entstehenden Personalkosten nicht immer in einem vertretbaren Verhältnis zur strategischen Bedeutung der erreichbaren Zielgruppen stehen. Zudem entzieht sich die Ad-hoc-Kommunikation in Blogs den üblichen Autorisierungs- und Kontrollmechanismen vieler Kommunikationsabteilungen (Berlecon 2004, S. 16). Insofern ist eine genaue Prüfung der Chancen und Risiken von Corporate Blogs notwendig.

3 Einsatzmöglichkeiten von Corporate Blogs

Die Diskussion um den Einsatz von Corporate Blogs wird bislang weitgehend durch die Sammlung von Fallstudien und Erfolgsbeispielen geprägt. Erste pragmatische Systematisierungen der Anwendungsmöglichkeiten (Röll 2004, Berlecon 2004, S. 10) geben zwar eine

Orientierung, können das Feld aber mangels einer konzeptionellen Fundierung nicht umfassend abstecken. An dieser Stelle hilft der in Abb. 1 skizzierte Bezugsrahmen weiter. Er schlägt eine Brücke zur Theorie der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2004) und verdeutlicht, dass Corporate Blogs in zwei Dimensionen verortet werden können. Einerseits ist zwischen Weblogs im Bereich der internen Kommunikation, der Marktkommunikation und der PR zu unterscheiden (aus Vereinfachungsgründen nicht aufgezeigt ist hier der Spezialfall von Unternehmensnetzwerken). Zum anderen können mit Blogs verschiedene Kommunikationsziele unterstützt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen informativen Vorgehensweisen (bei denen die Bedeutungsvermittlung und Wissensgenerierung im Vordergrund steht), persuasiver Kommunikation (mit der übergeordnete Koordinationsformen wie Reputation, administrative Macht oder Kaufverträge unterstützt werden) und Argumentationsprozessen, bei denen die Kommunikation in erster Linie der Interessenklärung dient (Zerfaß 2004, S. 348 ff.).

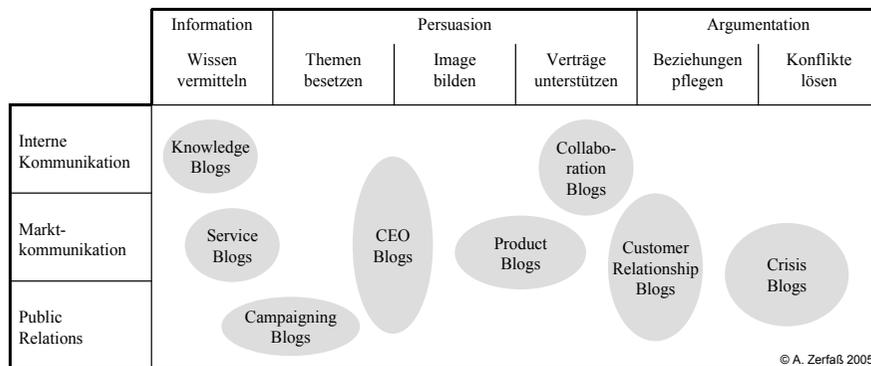


Abb. 1: Einsatzmöglichkeiten von Corporate Blogs

Im Bereich der *Internen Kommunikation* können *Knowledge Blogs* das Wissensmanagement unterstützen (Röll 2004). Beispielsweise betreibt die Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein rund 120 interne Blogs, mit denen die Analysten und Händler weltweit ihr Know-how einbringen und untereinander diskutieren können. Entsprechende Anwendungen sind auch im kleinen Umfang denkbar: Beispielsweise können PR-Agenturen ein internes Blog nutzen, um wichtige Branchennews, Fachartikel und Praxistipps unkompliziert an alle Mitarbeiter weiterzugeben. Einen etwas anderen Fokus haben *Collaboration Blogs*, mit

denen die arbeitsvertraglich legitimierte Zusammenarbeit verschiedener Mitarbeiter unterstützt wird. Bei IBM nutzen über 500 Beteiligte in 30 Ländern ein Blog, um Softwareentwicklungsprojekte voranzutreiben. Bei zeitlich befristeten und kleineren Projekten ist es von Vorteil, dass Weblogs sehr schnell und kostengünstig implementiert werden können.

Besonders intensiv werden Corporate Blogs heute bereits in der *Marktkommunikation* genutzt. Beim Softwarehersteller Macromedia betreiben ausgewählte Mitarbeiter Blogs für einzelne Produktlinien. Kunden finden dort in erster Linie Informationen, werden bei Problemen aber auch betreut und können nicht zuletzt wertvolle Hinweise auf mögliche Fehler und Entwicklungspotenziale liefern. Hier handelt es sich um eine Mischform von *Service Blogs* und *Customer Relationship Blogs*. In die letztgenannte Kategorie fallen Angebote wie <http://smallblock.gmblogs.com>, eine Plattform des Automobilherstellers General Motors, bei dem sich alles um den Smallblock-Motor dreht, von historischen Modellen bis zu den neuesten Varianten. *Product Blogs* sind insbesondere für weniger bekannte Firmen mit innovativen Leistungen geeignet. Mit viel Geschick kann es gelingen, sich und seine Produkte durch Mund zu Mund-Propaganda im Web bekannt zu machen und intensive Kundenbeziehungen aufzubauen. Ein Beispiel hierfür ist die Stonyfield Farm, ein Öko-Betrieb in Londonderry, der mit vier verschiedenen Blogs über seine natürlichen Joghurts kommuniziert.

Im Schnittfeld zum Bereich der *Public Relations* bzw. der gesellschaftspolitischen Kommunikation liegen *CEO Blogs*. Diese immer populärere, aber nicht unumstrittene Erscheinungsform ist dadurch gekennzeichnet, dass Vorstände oder Geschäftsführer sich in einem persönlichen Weblog zu aktuellen Branchenthemen, aber auch zu allgemein interessierenden Fragen und privaten Erlebnissen äußern. Sehr bekannt ist das Weblog von Jonathan Schwartz (<http://blogs.sun.com/roller/page/jonathan>). Der CEO der kalifornischen Computerfirma Sun kommentiert – nicht zu deren Freude – immer wieder mit klaren Worten die Strategien der Wettbewerber IBM und HP. Zu den bloggenden Managern gehören auch Bob Lutz, Vice Chairman Product Development von General Motors (<http://fastlane.gmblogs.com>), und einige Vorstände des Walldorfer Softwareunternehmens SAP (www.sap.com/community/pub/blogs.aspx). Diese Blogs dienen dazu, zukunftsrichtige Themen zu besetzen und dem Unternehmen durch die Personalisierung ein spezielles Image zu geben. Während hierfür eine nachhaltige Strategie und ein langfristiges Commitment notwendig sind, werden *Campaigning Blogs* in der Regel temporär eingesetzt. Sie unterstützen klassische PR-Kampagnen und eignen sich aufgrund der schnellen Reaktionsmöglichkeiten besonders

gut für die Steuerung dramaturgischer Kommunikationsprozesse (Zerfaß 2004, S. 413). Ein letzter in Abb. 1 gezeigter Prototyp sind *Crisis Blogs*. Bei diesen Weblogs handelt es sich um Nachrichtendienste, die bei Produkt- oder Unternehmenskrisen sehr kurzfristig aktiviert werden können und eine argumentative Auseinandersetzung mit betroffenen Bürgern, Kunden und anderen Stakeholdern ermöglichen.

Es versteht sich von selbst, dass die hier skizzierte Kategorisierung von Corporate Blogs nicht abschließend ist und es weitere Einsatzmöglichkeiten sowie vielfältige Zwischenformen gibt. Der Bezugsrahmen in Abb. 1 ist als ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zu verstehen, mit dem die Planung von Corporate Blogs im Rahmen der Unternehmenskommunikation erleichtert wird.

4 Corporate Blogs als Aufgabe für das Kommunikationsmanagement

Die Nutzung von Weblogs in der Unternehmenskommunikation muss sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Dabei sind drei Herausforderungen zu bewältigen: Erstens darf trotz der faszinierenden Möglichkeiten des Instruments nie übersehen werden, dass Corporate Blogs von einem Unternehmen, mit dessen Unterstützung oder in dessen Auftrag publiziert werden, um einen konkreten Beitrag zur Erreichung von Organisationszielen zu leisten. Dementsprechend müssen für alle Weblogs *konkrete Vorgaben* definiert werden. Es ist festzulegen, welche Kommunikationsziele bei wem erreicht werden sollen und welcher Beitrag dadurch zur Profitabilität und Wertsteigerung des Unternehmens geleistet wird. Hierfür sind konkrete Messgrößen anzugeben. Nur dann kann die Effizienz und Effektivität einzelner Blogs evaluiert und ihre Einbindung in den Kommunikationsmix laufend optimiert werden.

Zweitens ist über *Format und Inhalte* der Corporate Blogs zu entscheiden. Für das Profil einzelner Weblogs ist es bedeutsam, ob sie von einem einzelnen Entscheider bzw. Mitarbeiter betrieben werden (z. B. die bereits erwähnten CEO-Blogs oder das bekannte „Sobleizer“-Blog von Robert Scoble, dessen zuweilen selbstkritischen Kommentare seinem Arbeitgeber Microsoft persönlichere Züge geben), ob eine Vielzahl von Mitarbeiter-Blogs zentral zugänglich gemacht werden (wie bei Jupiter Research und Sun) oder ob ein Corporate Blog von einem internen bzw. externen Redaktionsteam betreut wird (wie dies etwa bei GM Smallblocks der Fall ist). Neben den Autoren müssen auch Inhalte und Tonalität im Grundsatz definiert werden (Berlecon 2004, S. 14 f.). Interne Richtlinien bzw. Blogging

Policies können dazu beitragen, dass die beteiligten Mitarbeiter den besonderen Usancen der Kommunikationsform gerecht werden und den Spagat zwischen authentischer Meinungsäußerung und übergeordneten Unternehmenszielen bewältigen.

Eine dritte Herausforderung betrifft *Workflow, Technologie und Design* der Weblogs. Eine regelmäßige Aktualisierung ist ebenso sicherzustellen wie eine Einbindung der Inhalte in das unternehmensinterne Informationssystem. Es müssen geeignete Softwareanwendungen und Server mit hinreichender Verfügbarkeit, Sicherheits- bzw. Backuproutinen sowie Statistiktools für die Erfolgsmessung bereitstehen. Schließlich spielen sowohl das Erscheinungsbild von Weblogs als auch die Usability, d. h. die Nutzerfreundlichkeit der Anwendung, wie bei allen digitalen Inhalten eine große Rolle für die Akzeptanz und damit für den wirtschaftlichen Erfolg (Zerfaß/Hartmann 2005).

5 Fünf Schritte zur Entwicklung einer Weblog-Strategie

Die zunehmende Bedeutung von Weblogs für die Meinungsbildung bietet Chancen und Risiken für die Unternehmenskommunikation. Im Sinne einer ausgewogenen Strategie liegt es nahe, sich dem Thema in mehreren Schritten zu nähern: Zunächst sollte sich jeder Kommunikationsverantwortliche persönlich mit Blogs und Feeds auseinandersetzen und ein Gespür für diese neuen Kommunikationsformen entwickeln. Ein nächster Schritt ist die probeweise und ggf. langfristige Etablierung eines Blog Monitoring – die systematische Beobachtung der Meinungsbildung unterstützt das Issues Management und zeigt, welche Bedeutung die Blogosphere (derzeit) für das einzelne Unternehmen hat.

Darauf aufbauend können drittens die relevanten Meinungsmacher, Multiplikatoren und Kritiker identifiziert werden. Man kann die von ihnen betriebenen Blogs regelmässig besuchen, sich aktiv an den Diskussionen beteiligen und beginnen, Vertrauensbeziehungen bis hin zu Kooperationen aufzubauen. Viertens empfiehlt sich die Pilotierung eigener Corporate Blogs im Intranet. Hierfür eignen sich z. B. temporäre Collaboration Blogs oder persönliche Blogs einzelner Mitarbeiter (Röll 2004). Wenn auf diese Weise Erfahrungen mit Formaten, Workflow und Technologien gesammelt wurden, kann als weitestgehende Option der Betrieb von Corporate Blogs im Internet in Angriff genommen werden. Der Wettbewerb

um die Aufmerksamkeit hat auch dort längst begonnen – eine durchdachte Weblog-Strategie ist deshalb unverzichtbar.¹

6 Literatur

Berlecon Research: Weblogs in Marketing und PR (Kurzstudie). Berlin 2004.

Fischer, Tim: Corporate Blogs – Seifenblase oder Bereicherung? In: Die Gegenwart (2004), Ausgabe 40. Online-Dokument: www.diegegenwart.de/ausgabe40/corporateblogs.htm

Gillmor, Dan: We the Media. Grassroot Journalism by the People, for the People. Sebastopol 2004.

Krzeminski, Michael/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation, 2. Auflage. Frankfurt a.M. 1999.

Möller, Erik: Die heimliche Medienrevolution. Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern. Hannover 2005.

Neuberger, Christoph: Google, Blogs & Newbots. Mediatoren der Internetöffentlichkeit (Vortragsmanuskript Dezember 2003). Online-Dokument: www.bpb.de/files/AJGN9T.pdf

Neuberger, Christoph: Partizipation statt Redaktion? Weblogs & Co. In: onlinejournalismus.de April 2004. Online-Dokument: www.onlinejournalismus.de/forschung/weblogs.php

Orihuela, Jose Luis: Blogging and the eCommunication Paradigms. In: Burg, Thomas N. (Hrsg.): BlogTalks. Wien 2004, S. 250-266.

Pleil, Thomas: Meinung machen im Internet? Personal Web Publishing und Online-PR. In: PR-Guide September 2004. Online-Dokument: <http://www.pr-guide.de/beitraege/pdf/p040914pleil.pdf>

Röll, Martin: Business Weblogs – A pragmatic approach to introducing weblogs in medium and large enterprises. In: Burg, Thomas N. (Hrsg.): BlogTalks. Wien 2004, S. 32-50.

¹ Der vorliegende Beitrag ist in weiten Teilen ein Ausschnitt aus dem Grundlagentext Zerfaß (2005); die Überlegungen werden hiermit in der Scientific Community zur Blogosphere zur Diskussion gestellt.

Schmidt, Jan: Jamba, SPON & Planetopia: The german blogosphere on its way to mass media? In: BIG BlogInitiativeGermany vom 20.01.2005. Online-Dokument: <http://www.fischer-netze.de/blog/2005/01/jamba-spon-planetopia-german.html>

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. Auflage. Wiesbaden 2004.

Zerfaß, Ansgar: Weblogs als Meinungsmacher. Neue Spielregeln für die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk), Neuwied 2001 ff., Ergänzungslieferung April 2005, Nr. 5.20, S. 1-36, im Druck.

Zerfaß, Ansgar/Hartmann, Bernd: The Usability Factor: Improving the Quality of E-Content. In: Bruck, Peter A./Buchholz, Andrea/Karssen, Zeger/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): E-Content – Technologies and Perspectives for the European Market. Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 163-180.

Über den Autor

Dr. Ansgar Zerfaß, Jg. 1965, ist Mitglied der Geschäftsleitung der MFG Baden-Württemberg, dem Kompetenzzentrum des Landes für IT und Medien, sowie in vielfältigen Funktionen in Branchenverbänden (stv. DPRG-Landesvorsitzender), in der Executive-Weiterbildung und in der PR-Forschung tätig. Der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Berufserfahrung in der Hochschullehre (Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Unternehmensführung), in der Unternehmens- und Politikberatung, als Publizist sowie bei der Umsetzung strategischer Kommunikationskampagnen für eine Landesregierung. Er wurde u. a. mit dem Albert-Oeckl-Preis der DPRG und dem Deutschen PR-Preis ausgezeichnet. Als Autor bzw. Herausgeber zeichnet er für elf Bücher und zahlreiche Fachbeiträge zu den Themenkreisen Corporate Communications, PR Theory, E-Business, E-Content und Business Ethics verantwortlich, u. a.: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit (2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004), Wertschöpfung durch Kommunikation (F.A.Z.-Buch 2005), Neue Ideen erfolgreich durchsetzen – Das Handbuch der Innovationskommunikation (F.A.Z.-Buch 2005).

Kontakt: zerfass@mfg.de, mail@zerfass.de