

Thomas Döbler

## Potenziale von Social Software



Thomas Döbler

## **Potenziale von Social Software**

---

## **Impressum**

Herausgeber der FAZIT-Schriftenreihe:

MFG Stiftung Baden-Württemberg  
Breitscheidstr. 4, D-70174 Stuttgart  
Tel. +49 (0)711/90715-300, Fax +49 (0)711/90715-350

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)  
L 7,1, D-68161 Mannheim  
Tel. +49 (0)621/1235-01, Fax +49 (0)621/1235-224

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI)  
Breslauer Straße 48, D-76139 Karlsruhe  
Tel. +49 (0)721/6809-0, Fax +49 (0)721/689152

Schutzgebühr € 8,-

ISSN 1861-5066

© MFG Stiftung Baden-Württemberg, Dezember 2007 – [www.fazit-forschung.de](http://www.fazit-forschung.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>3</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>4</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1. SOCIAL SOFTWARE – HYPE ODER ZUKUNFTSMARKT?</b> .....	<b>7</b>
<b>2. WAS IST SOCIAL SOFTWARE?</b> .....	<b>9</b>
2.1 GRUNDLAGEN UND TECHNOLOGIEN.....	9
2.2 SOCIAL SOFTWARE-ANWENDUNGEN IM ÜBERBLICK .....	10
2.3 RELEVANZ VON SOCIAL SOFTWARE FÜR BADEN-WÜRTTEMBERG .....	14
2.4 ANALYSEMODELL .....	18
<b>3. EINSATZPOTENZIALE VON SOCIAL SOFTWARE</b> .....	<b>20</b>
3.1 WISSEN, BEZIEHUNGEN UND INNOVATION ALS UNTERNEHMENSRESSOURCEN .....	20
3.2 SOCIAL SOFTWARE IN DER ANWENDUNG.....	24
3.3 GESCHÄFTSMODELLE MIT SOCIAL SOFTWARE.....	28
<b>4. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON SOCIAL SOFTWARE</b> .....	<b>36</b>
<b>5. EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZUR ANWENDUNG VON SOCIAL SOFTWARE</b> .....	<b>41</b>
5.1 ERGEBNISSE DER FAZIT-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG .....	41
5.2 ERGEBNISSE DER FAZIT-FALLSTUDIE IM VERLAGSWESEN.....	49
5.2.1 EINSATZ VON WEBLOGS BEIM SÜDKURIER .....	53
5.2.2 EINSATZ VON WEBLOGS BEIM TRIERISCHEN VOLKSFREUND .....	59
5.2.3 WEBLOG-EINSATZ VON SÜDKURIER UND TRIERISCHER VOLKSFREUND IM VERGLEICH .....	67
<b>6. ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>69</b>
<b>7. ANHANG</b> .....	<b>71</b>
<b>8. LITERATUR UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN</b> .....	<b>75</b>
<b>AUTOREN-, PROJEKT- UND PARTNERINFORMATION</b> .....	<b>79</b>

---

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: EINSATZBEREICHE VON SOCIAL SOFTWARE .....	46
Abbildung 1: BEDEUTUNG WESENTLICHER IT-TECHNOLOGIEN UND PROGNOSTIZIERTER ZEITRAHMEN DER DURCHSETZUNG .....	8
Abbildung 2: ANZAHL DER IT- UND MEDIENANBIETER IN BADEN-WÜRTTEMBERG .....	15
Abbildung 3: ANTEIL DER JEWEILIGEN BRANCHE AN ALLEN UNTERNEHMEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG IM JAHR 2003.....	17
Abbildung 4: ANALYSEMASTER FÜR DIE IDENTIFIKATION VON MARKTPOTENZIALEN FÜR SOCIAL SOFTWARE IN BADEN-WÜRTTEMBERG .....	19
Abbildung 5: SOCIAL SOFTWARE UNTERSTÜTZT ABLÄUFE IN DER WERTSCHÖPFUNG .....	23
Abbildung 6: EINSATZMÖGLICHKEITEN VON WEBLOGS IN WIRTSCHAFT UND POLITIK .....	25
Abbildung 7: ANALYSEMASTER TRADITIONELLER GESCHÄFTSMODELLE IM INTERNET.....	29
Abbildung 8: NUTZWERT DER SOCIAL SOFTWARE ANWENDUNG .....	31
Abbildung 9: SYSTEMATISIERUNG MÖGLICHER ERLÖSMODELLE .....	32
Abbildung 10: EINSATZ VON SOCIAL SOFTWARE .....	42
Abbildung 11: ANZAHL DER EINSATZBEREICHE VON SOCIAL SOFTWARE .....	43
Abbildung 12: EINSATZ WEITERER INSTRUMENTE ZUM WISSENSAUSTAUSCH .....	47
Abbildung 13: SOCIAL SOFTWARE UND SONSTIGE METHODEN ZUM WISSENSAUSTAUSCH .....	49

## Abstract

„Das Internet kommt zu sich selbst“ titelte die österreichische Tageszeitung „Der Standard“ im Sommer 2006 in einem Artikel über die aktuelle Dynamik des Internets, die unter dem Schlagwort „Web 2.0“ seit wenigen Jahren das Internet so stark verändert, dass sie mitunter sogar als ‚heimlichen Medienrevolution‘ (Möller 2005) umschrieben wird. Zwar stand schon immer die Offenheit der Internet-Architektur für Verbindung und Kommunikation von Anwendungen und Nutzern, doch erst jetzt differenzieren sich diese Schnittstellen aus, werden beweglicher und erweitern und erleichtern mit einer Vielzahl neuer Features das Erfolgskonzept Informationsaustausch.

Ob Weblogs oder Wikis, ob Bilder-, Musik- oder Filmtauschbörsen: Eine intelligente und gleichzeitig einfach zu bedienende Software ermöglicht eine schnelle Viele-zu-Viele-Kommunikation, was sich nicht zuletzt in den „neuen“ Communities widerspiegelt, die oftmals innerhalb kürzester Zeit mehrere Millionen User verzeichnen. Will man den Erfolg von Social Software verstehen, greift es jedoch zu kurz, mit Faktoren wie der intuitiven Nutzbarkeit von Wikis, der einfachen Technologie von Weblogs, Podcasts und den anderen technologischen Plattformen nur technologische Aspekte zu betrachten. Social Software-Angebote sind vielmehr umfassende sozio-technische Systeme, die auf der Basis technischer und sozialer Vernetzung durch einfach zu bedienende Informationssysteme gemeinsam in einem bestimmten Themenfeld Leistungen generieren. Der eigentliche Wert von Social Software liegt also anders als bei anderen Software-Systemen weniger in der Software selbst als vielmehr in den durch die Nutzer geschaffenen und zusammengetragenen Inhalten.

Das Versprechen einer qualitativen Verbesserung bei gleichzeitiger Personalisierung der Binnen- und Außenkommunikation ist für Unternehmen Anlass und Auslöser, Social Software-Anwendungen zu Public Relations-Zwecken, zur Kundenbindung, zur Markt- und Krisenkommunikation zu erproben und einzusetzen. Daneben setzen Unternehmen große Hoffnungen mittels Social Software-Anwendungen den Informationsaustausch und die wissensbasierte Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen vereinfachen und verbessern zu können. Der enorme Erfolg von in freier und freiwilliger Zusammenarbeit erstellten Wissensplattformen im Web beflügelt die Phantasie von Unternehmen, nicht nur das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Wissen, z.B. mittels unternehmensinternen Wikis, heben zu können, sondern mehr noch, dass die Mitarbeiter in einen kollaborativen Wissensaustausch einsteigen und z.B. Texte wechselseitig verbessern, korrigieren, erweitern, dass sie neue Sichtweisen einbringen und letztlich damit neues Wissen und neue Ideen generieren – zum Nutzen von Unternehmen und Mitarbeiter.

Innovative Social Software-Anwendungen sowohl unternehmensintern als auch -übergreifend zum Zwecke der Wissensgenerierung und Projektkollaboration als auch zur Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern, zum Marketing und zur Kundenbindung gewinnen vor diesem Hintergrund vor allem in der Anwendung das Potenzial, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten und zu verbessern. Die FAZIT-Studie untersucht mit Bezug auf insb. für Baden-Württemberg relevante Branchen theoretisch und empirisch den Einsatz derartiger Anwendungen und zeigt darüber hinaus weitere Möglichkeiten der in den Unternehmen oftmals noch in Erprobung befindlichen Anwendungen auf.



## 1. Social Software – Hype oder Zukunftsmarkt?

Weblogs, Wikis, Podcasts oder Vlogs sind mehr als nur modische Schlagworte der aktuellen Internetentwicklung. Unter Oberbegriffen wie Social Software, Web 2.0 oder dem insbesondere von IBM favorisierten Begriff des Social Computing zusammengefasst, kündigen sie von neuartigen Möglichkeiten der interaktiven und dynamischen Vernetzung der Webnutzer. Diese Neuartigkeit in der Webnutzung wird mitunter als so einschneidend betrachtet, dass gar von einem „Paradigmenwechsel“ (iBusiness 3/2006) gesprochen wird. Vereinfacht formuliert war das „alte“ Web statisch: Eine Ansammlung von Dokumenten und Bildern, die, einmal geschrieben und ins Netz gestellt, sich nicht mehr verändern. Das „neue“ Web dagegen entwickelt sich mit jedem Posting, jedem Link, mit jedem neuen Beitrag weiter. Durch die bei Social Software-Nutzungen als integrativer Bestandteil angelegten Verlinkung und Offenheit gegenüber Inhalten von anderen Nutzern werden einzelne Inhalte sehr schnell im Netz verbreitet und führen zum schnellen Aufbau von Informations- und Beziehungsnetzwerken. Die Kommunikation über das Internet wird „sozialer“.

Diese durch das Web 2.0 ausgelöste Dynamik wird zunehmend auch für Unternehmen interessant und wandert in die Geschäftsprozesse, die sich damit verändern. War das alte Web primär durch Transaktionen (Bestellung, Anmeldung, Datenpflege) gekennzeichnet, verlagert sich der Schwerpunkt durch die Einsatzmöglichkeiten von Social Software nun in Richtung Interaktion – angefangen von Beratung über Support bis hin zu diffizilen Angebotskalkulationen – und neuen Formen der Zusammenarbeit.

Die Pflege von Beziehungen mit den Kunden oder der Austausch von Wissen zwischen den Beschäftigten kann durch Social Software vereinfacht, beschleunigt, verstetigt und qualitativ verbessert werden. Mehr Kunden, besseres Image, größere Kundenbindung, billigere und authentischere Marktforschung, höhere Plätze in Suchmaschinen sind nur einige Aspekte, die Unternehmen durch den Einsatz von Social Software erzielen können. Darüber hinaus eröffnen sich hierdurch für Anbieter von Social Software-Techniken und -Dienstleistungen vielfältige und neue Marktchancen. Innovative Geschäftsmodelle bieten hier nicht allein Chancen im B-to-B- oder B-to-C-Bereich, sondern auch im C-to-C-Bereich. Denn all die Programme, die wie z.B. die Bildergalerie Flickr, die Musikbörsen oder Googleearth die Konsumenten miteinander vernetzen, bieten diesen nicht nur bislang nicht gekannte Plattformen für Kommunikation und Selbstinszenierung, sondern müssen auch erstellt und betrieben werden. Die Chancen für innovative Geschäftsmodelle sind bislang erst zum kleineren Teil erkannt, der gegenwärtige Boom etwa der Single- und Partnerplattformen und Netzwerkcommunities ist hier sicherlich erst der Anfang.

Gartner erkor in seiner Hype-Cycle-Auflage im Sommer 2006 an erster Stelle der Trendthemen das Web 2.0 und auch viele andere Kenner der IT-Szene betonten die Bedeutung des Web 2.0 und diverser Social Software-Anwendungen für die IT in den nächsten Jahren. In der nachfolgenden Übersicht finden sich deren Bedeutung und die anderer IT-Technologien inkl. des Zeitraums der Durchsetzung aus Sicht der Computer Zeitung dargestellt.



	relevant in weniger als 2 Jahren	relevant in 2 bis 5 Jahren	relevant in 5 bis 10 Jahren
wandelt die IT grundlegend	<b>Web 2.0</b>	Bezahlen per Handy	kollektive Unternehmens- intelligenz, RFID
hat für die IT eine hohe Bedeutung	<b>AJAX</b> , Ortungs- technologie, <b>Analyse sozialer Netzwerke</b> , VoIP	E-Paper, Grid- Computing, Ortungsanwendungen	unternehmensinternes <b>Semantic Web</b> , Event- driven Architecture, Model-driven Architec- ture
hat für die IT eine mittlere Bedeutung	<b>unternehmensinterne Blogs</b> , taktische Integration	<b>übergreifendes Instant Messaging</b> , offline AJAX, Sprach- eingabe für mobile Gerä- te, Tablet PC, <b>Wikis</b>	biometrische Zahlverfah- ren, voraussagbare Märk- te, Spracherkennung

**Abbildung 1:** Bedeutung wesentlicher IT-Technologien und prognostizierter Zeiträumen der Durchsetzung  
**Quelle:** Computer Zeitung 32-33/2006

Social Software hat mehrere Bestandteile, die allmählich ihre Wirkung entfalten. Blogs und Wikis waren die ersten Ausläufer und sind zentraler Bestandteil dieser Idee. Allerdings agieren die Unternehmen derzeit beim Einsatz von Social Software eher noch vorsichtig: So schätzte z.B. Econcon, dass im Herbst 2006 noch weniger als Tausend<sup>1</sup> der zwischen mehreren 100.000 bis zu 1,4 Millionen geschätzten Blogs in Deutschland<sup>2</sup> von Unternehmen geführt werden. Am stärksten setzen bislang Unternehmen der kommunikationsintensiven Branchen IT, Marketing, Unternehmensberatung sowie Verlagswesen auf dieses innovative Kommunikationstool.

<sup>1</sup> Vgl. [www.top100-business-blogs.de/top100/tops](http://www.top100-business-blogs.de/top100/tops) (20.11.06).

<sup>2</sup> Wirklich repräsentative Untersuchungen hierzu fehlen bislang; die Datenbasen sind äußerst dünn und die Daten selbst methodisch oftmals fragwürdig gewonnen; dies erklärt das Zustandekommen der teilweise eklatanten Zahlenunterschiede. Zudem wird mitunter bei der Schätzung von Blogs nicht zwischen Blogs in Deutschland und deutschsprachigen Blogs unterschieden. Die Suchmaschine Technorati zählt Mitte des Jahres 2007 mehr als 65 Millionen Blogs weltweit, wovon sind rund 1 Prozent, also ca. 650.000 deutschsprachig sind. Allerdings gibt die Anzahl der Blogs noch keinen Hinweis auf die Anzahl der Blogger, da erfahrungsgemäß viele Blogger mehrere Blogs führen.

## 2. Was ist Social Software?

Der Begriff „Social Software“ ist noch relativ jung, sodass es keine allgemein akzeptierte Definition gibt. Übereinstimmend aber werden mit Social Software webbasierte Lösungen umschrieben, die sich auf den Aufbau sozialer Netzwerke sowie auf Publikation und Verteilung von Informationen innerhalb sozialer Netze konzentrieren. Im Mittelpunkt von Social Software steht die Interaktion und Kommunikation eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen im Internet. Grundidee der Anwendungen ist das Prinzip der Selbstorganisation und dass dieses von keinem offiziellen Gremium überwacht wird. Die Einbindung des Individuums in den sozialen Kontext erfolgt freiwillig und die Rolle des Einzelnen wandelt sich zunehmend vom Informationskonsumenten hin zum Informationsproduzenten. Ein wesentliches Merkmal hierbei ist die Möglichkeit zu sozialer Rückkopplung (social feedback) in Form von social ratings (Zahl der Querverweise, Kommentare etc.).<sup>3</sup>

Vereinfacht gesagt, umschreibt Social Software webbasierte Anwendungen, die nun das Versprechen der ersten Internetphase nachholen und einlösen und vernetztes Zusammenarbeiten, Publizieren und Interagieren sehr nutzerfreundlich und für „Jedermann“ ermöglichen.<sup>4</sup> Die bekanntesten Ausprägungen dieser neuen Art von Software sind Weblogs und Wikis. Neben den teilweise synonym verwendete Begriffe für Social Software wie Web 2.0 oder Social Computing wird mitunter auch der Begriff Computer-mediated-Communication (CMC) genutzt, der spezielle technische Anwendungen bezeichnet, die als Mittel zur Anbahnung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen eingesetzt werden können. Im Wesentlichen geht es bei all den Begrifflichkeiten um die Kennzeichnung von Webanwendungen, die auf „Viele-zu-Viele-Kommunikation“<sup>5</sup> des Internets aufbauen.

Fasst man die gängigen Vorstellungen zusammen, kann Social Software als ein Oberbegriff verstanden werden, der neben bereits länger bekannten Kommunikationsmitteln wie Instant Messenger, E-Mail, SMS oder Groupware vor allem die neuen Anwendungen wie Weblogs, Wikis, Social Bookmarks und Podcasts umfasst. Social Software unterscheidet sich dabei von anderen Kommunikationsmöglichkeiten im Internet durch die grundsätzliche thematische Offenheit der Inhalte: Im Gegensatz zu klassischer kollaborativer Software wie Groupware und KM-Software, die auf festen Strukturen basiert, ermöglicht Social Software das flexible Entstehen selbstorganisierter Gruppen und Netzwerke. Nicht zuletzt zeichnen sich Social Software Tools gegenüber herkömmlichen Systemen (z.B. Content-Management-Systeme) durch geringere Kosten und eine höhere Flexibilität aus.<sup>6</sup>

### 2.1 Grundlagen und Technologien

Die dynamische Verbreitung vom Internet der ersten Generation basierte auf der Entwicklung der HTML-Syntax und der „Erfindung“ des Hyperlinks. Bei Social Software Anwendungen sorgt nun eine Vielzahl von elementaren Ideen und Komponenten dafür, dass Nutzer auch ohne spezielle Kenntnisse

---

<sup>3</sup> Vgl. Hippner, Wilde 2005, S. 441, O'Reilly 2006.

<sup>4</sup> So benötigt etwa das Einrichten eines Weblogs, eine der Schlüsselanwendungen von Social Software, nicht länger als fünfzehn bis zwanzig Minuten und erfordert keine spezialisierten Kenntnisse oder Fähigkeiten.

<sup>5</sup> Dies ist ein wesentliches Merkmal von Social Software und ihrer neuen Qualität: Im Gegensatz zu Kommunikation nach dem Prinzip „one-to-many“ (Zeitungen, Zeitschriften, Homepages, Portal...) und „one-to-one“ (Brief, Telefon, Email, Chat...) geht es hier in erster Linie um „many-to-many“.

<sup>6</sup> Vgl. Vgl. Hippner, Wilde 2005, S. 443; Heuer, Mattke 2006, S. 32 ff.

weltweit in einer neuen Qualität miteinander kommunizieren und Informationen vernetzen können. Wichtige Komponenten sind:

- **Feeds:** Das sind Abonnementdienste, die dafür sorgen, dass Benutzer neue Inhalte einer Website (z.B. von Nachrichtendiensten) automatisch angezeigt werden. Statt sich die Informationen zu beschaffen, bekommt der Nutzer sie interessensspezifisch automatisch geliefert. Überwiegend werden so genannte **RSS-Feeds** eingesetzt (Rich Site Summary bzw. Really Simple Syndication). Das sind XML-basierte Dateien, die sich sehr einfach automatisch erzeugen und in bestehende oder auch neue Anwendungen integrieren lassen. Sie gehören inzwischen zum Standardangebot im Internet.
- **Tagging** bezeichnet eine Technik, mit der Benutzer gelesene Webseiten oder Einzelbeiträge mit frei wählbaren Begriffen verschlagworten kann. Das Tagging erweitert die klassischen Keywordstrategien und ermöglicht ausgehend von der Basisannahme kollektiver Intelligenz eine sehr viel präzisere und nachvollziehbare Kategorisierung von Daten. Dieses häufig als „Folksonomy“ bezeichnete Konzept hat weite Verbreitung in Bookmark-Diensten.
- **Permalinks** (gebildet aus der englischen Wortgruppe „permanent links“) ermöglichen, auf einzelne Artikel oder Artikelversionen einer Webseite dauerhaft zu verlinken. Dadurch können beliebige Beiträge als Grundlage von Diskussionsforen, Chats und ähnlichen dialogorientierten Anwendungen genutzt werden. Umgekehrt liefern **Trackbacks** den Autoren Informationen darüber, wer ihre Artikel verlinkt hat. Fast spielerisch leicht können Aktionen und Reaktionen erzeugt und nachverfolgt werden.
- Offene Programmierschnittstellen wie **APIs** werden seit langem in der Softwareentwicklung zur Verknüpfung unterschiedlicher Systeme verwendet. Mit neuen Social Software-Anwendungen hat sich diese Idee auch im Internet durchgesetzt. Große Diensteanbieter wie Amazon, eBay oder Google haben die Schnittstellen zu ihren Datenbanken offen gelegt und bauen auf die Kreativität einer weltweiten Nutzergemeinde zur millionenfachen Verwendung und damit letztlich zur Bewerbung ihres Angebots. Für die entstehende Kombination existierender Webinhalte und Angebote hat sich der Begriff **Mashup** etabliert. Ein prominentes Beispiel hierfür sind die Verknüpfungen der Geodaten von Google Maps mit anderen Inhalten wie Kleinanzeigen, Fotos oder Sachinformationen.
- **AJAX** (= Asynchronous Javascript und XML) ist eine Programmiertechnik, die erstmals den traditionellen Wechsel zwischen Benutzeraktivität und Serververarbeitung im Web durchbricht. AJAX ermöglicht es, Inhalte und Objekte im Browser neu aufzubauen, ohne dass nach jeder Aktion die gesamte Seite neu geladen werden muss. Der Browser reagiert erheblich schneller, es entsteht der Eindruck, mit der Benutzeroberfläche einer herkömmlichen Desktop-Anwendung zu arbeiten. Zahlreiche Internetdienste und Plattformen nutzen diese Technik, um eine einfache, schnelle und komfortable Bedienung mit klassischen Desktop-Funktionen (Drag-and-Drop) anzubieten.<sup>7</sup>

## 2.2 Social Software-Anwendungen im Überblick

### Weblogs

Weblogs<sup>8</sup>, ein Kunstwort aus Web und Logbuch, häufig auch nur kurz Blog genannt, sind regelmäßig aktualisierte Websites, die bestimmte Inhalte in umgekehrt chronologischer Reihenfolge darstellen und üblicherweise durch Verweise und Kommentare untereinander sowie mit anderen Online-Quellen verbunden sind. Dabei kombiniert ihre spezifische Kommunikationsarchitektur Elemente der persönlichen

<sup>7</sup> Vgl. Infopark (White Paper) 2006, S. 4ff.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu u.a. Burg 2005, Deutsche Bank Research 2005, Heuer, Mattke 2006, S. 32ff, Kleske 2006, Möller 2005, Traunmüller 2003, Zerfuß, Boelter 2005.

Homepage und des Diskussionsforums, was ein dicht gespanntes Netzwerk von hypertextuellen und sozialen Verknüpfungen ermöglicht, die man auch als Blogosphäre bezeichnet.<sup>9</sup> Anders als die von einer Gemeinschaft getragenen Wikis, sind Weblogs eher durch Subjektivität und Individualität gekennzeichnet. Inhaltlich sind Blogs stark von persönlichen Interessen des Autors gekennzeichnet. Die Inhalte sind meist als Mischung zwischen Nachricht und Kommentar zu bezeichnen.

Aus technischer Sicht basieren Weblogs, ähnlich wie Wikis, auf einfachen Content-Management-Systemen (CMS). Durch die Verfügbarkeit spezieller Standards erweitern Weblogs die Funktionalität „klassischer“ CMS, indem sie die eigenen Inhalte auch anderen Weblogs zur Verfügung stellen und somit ein Netzwerk verknüpfter Blogs aufgebaut werden kann. Die überwiegende Mehrheit der Blogs nimmt kommentierend wechselseitig aufeinander Bezug, wodurch auch starke Rückkopplungsmechanismen in Suchmaschinen ausgelöst werden.<sup>10</sup>

Durch die in vielen Weblogs zur Verfügung gestellte *Kommentarfunktionen*, *permanent Links*<sup>11</sup> sowie *Trackbacks* wird das ursprüngliche Weblog automatisch informiert, sobald auf eine bestimmte Nachricht Bezug genommen wird, indem am Ende der Nachricht ein Link zur referierenden Meldung generiert wird. Jeder Leser der Weblognachricht hat damit die Möglichkeit, auf ein ganzes Netzwerk an Informationen zuzugreifen, welche die ursprüngliche Nachricht kommentieren, erweitern etc.<sup>12</sup> Über automatisch erzeugte *RSS Feeds* können Änderungen einer Website protokolliert und Interessierte automatisch über neue Inhalte informiert werden. Über RSS-Anwendungen lassen sich auch Stichworte, wie z.B. Personen-, Produkt- oder Markenname überwachen und dokumentieren. Spezifische Suchmaschinen, z.B. technorati ([www.technorati.com](http://www.technorati.com)) oder feedster ([www.feedster.com](http://www.feedster.com)) bieten hierzu Dienste an.

Weblogs, die nicht privat, sondern von einem Unternehmen betrieben und gepflegt werden, werden häufig als **Corporate Blogs** bezeichnet. Sie richten sich in direkter und dialogorientierter Kommunikation an wichtige Stakeholdern und Kunden. Der Aufbau und Betrieb eines Corporate Blogs ist im Vergleich zu anderer medienvermittelter Unternehmenskommunikation deutlich schneller und kostengünstiger, sodass sich auch von kleinen Firmen oder Dienstleistern ohne Marketing- oder PR-Abteilung ein Corporate Blog betreiben lässt: Aktuelle Branchenthemen und Wettbewerberstrategien können kommentiert werden, bei Produkt- oder Unternehmenskrisen ist sehr kurzfristig eine argumentative Auseinandersetzung mit betroffenen Bürgern, Kunden oder anderen Stakeholdern möglich. Die personalisierte Inhaltelieferung erfolgt durch RSS-Newsfeed, also automatisch beziehbare themenspezifische Blogbeiträge<sup>13</sup>.

Daneben werden mitunter noch so genannte Mobile Blogs, kurz **Moblogs**, unterschieden, die mit dem Ausbau übertragungsstarker mobiler Kommunikationsmedien sehr populär wurden. Mit Hilfe eines kameratauglichen Mobiltelefons oder eines „Personal Digital Assistent“ (PDA) bzw. Laptop in Verbindung mit einer Digitalkamera, können Bilder oder mp3 Dateien via SMS, MMS oder E-Mail an das Blog gesandt und unmittelbar danach abgerufen werden. Die Anwendung der Mobile Blogs reicht von

<sup>9</sup> Vgl. Hippner, Wilde 2005, S. 442 und Sixtus 2005.

<sup>10</sup> Vgl. Wirtschaftsinformatik 47, 2005, Nr. 6, S. 443. Entscheidend für einen Platz in den oberen Rängen einer Suchmaschine ist unter anderem die Anzahl der auf die jeweilige Seite verweisenden Links.

<sup>11</sup> Durch die Möglichkeit des Permalinks hat jeder einzelne Beitrag in einem Blog einen individuellen, einzigartigen Link und kann auf diese Weise nicht verloren gehen.

<sup>12</sup> Vgl. Heuer, Matke 2006, S. 32. ff. oder Hippner, Wilde 2005, S. 443.

<sup>13</sup> Vgl. Zerfaß, Boelter 2005, S. 117ff., Schmidt 2006.

Urlaubsbildern und Partyfotos über Alltagsfotos von Prominenten<sup>14</sup> bis hin zu aktuellen Berichten über miterlebte Naturkatastrophen, Unfällen und Schicksalsschlägen.<sup>15</sup>

### Podcasts

Das Kunstwort „Podcasting“ bildete sich in Anlehnung an den populären Audioplayer „iPod“ sowie dem englischen Begriff „broadcasting“. Podcasting bezeichnet die zeitversetzte Verteilung von Audio-dateien über das Internet, wobei eine speziell genormte XML-Datei als Inhaltsangabe verwendet wird. Gestreamte Sendungen werden mit einem Aufnahmegerät wie einem MP3-Recorder oder mit der Soundkarte eines Rechners aufgezeichnet.<sup>16</sup> Nutzer können beliebige Podcast-Kanäle („Feeds“) in seine Empfangssoftware („Podcatcher“) eingeben. Die Kanäle können dann auf Knopfdruck abgefragt und aktualisiert werden, wobei neu erschienene Sendungen automatisch auf den Rechner bzw. einen mobilen Audioplayer übertragen werden.

Auf dem deutschen Podcast-Portal [www.podcast.de](http://www.podcast.de) waren zum Ende des Jahres 2007 rund 5.600 deutschsprachige Podcasts aufgelistet und täglich kommen neue Produzenten hinzu. Öffentlich-rechtliche Radiosender wie BR, DW, DLF und DLR Kultur, hr, MDR, NDR, SWR und WDR halten zahlreiche Podcasts im Internet bereit, die sich in den Hitlisten häufig an oberer Stelle positionieren. Aus rechtlichen Gründen werden bislang in erster Linie Wortsendungen angeboten, wie beispielsweise Themen aus Wissenschaft und Forschung, Kurzhörspiele, Talkshows, ausführliche Informationssendungen und Beiträge aus den Jugendwellen. Von den Privatradios bieten Radio SAW, Hitradio FFH, Hitradio Antenne Niedersachsen und big.FM Podcasts, mit einem Schwerpunkt auf Comedys, an. Noch vereinzelt, aber zunehmend werden Podcasts auch im Rahmen der Kundenbindung eingesetzt.<sup>17</sup>

### Vlogs

Auch Videos können als **Videocasts** online publiziert werden, das zugehörige, filmische Inhalte anbietende Blog heißt Vlog. Eine Sendung wird mit der DV-Kamera aufgenommen und auf dem Rechner in eine QuickTime- oder WMA-Datei umgewandelt. Von der Festplatte lässt sie sich auf den Ipod Video oder die Sony PSP Portable überspielen und rezipieren.<sup>18</sup> Der Einsatz von Videocasts etwa im Marketing, für die Einführung neuer Produkte, wird von Unternehmen derzeit getestet. Besonderes spektakulär war ein vom österreichischen Unternehmen Knallgrau realisiertes Videocasting Projekt für den Automobilhersteller BMW anlässlich der Detroit Motor Show Anfang 2006, in dem sich hochkarätige BMW-Vertreter aus Marketing und Top Management präsentierten.

### Wikis

Unter einem Wiki<sup>19</sup> versteht man eine Webapplikation, die es den Besuchern nicht nur ermöglicht, Inhalte auf einer Website hinzuzufügen, sondern auch die Inhalte anderer Besucher zu editieren. Wikis ähneln offenen Content-Management-Systemen, die es Besuchern gestatten, online und kollaborativ hochgradig verlinkte Dokumente zu erstellen, wobei meist auf eine explizite Registrierung verzichtet wird. Die bereits eingespeisten Dokumente können mittels einer Änderungsfunktion nachträglich bear-

<sup>14</sup> Gerade dies hat sich in jüngerer Zeit als Geschäftsidee von Verlagen etabliert, die ihrer Leser „auffordern“ ihnen Bilder von Prominenten auf der Straße, im Restaurant oder beim Einkaufen gegen Entgelt oder auch nur gegen Nennung des Namens bei Abdruck in einer Zeitschrift oder Zeitung, zuzuschicken.

<sup>15</sup> Vgl. u.a. Döring, N. 2006, S. 194.

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.guerillamarketingbuch.com> (22.10.06).

<sup>17</sup> Vgl. Breunig, C. 2006, S. 4f.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.guerillamarketingbuch.com> (22.10.06).

<sup>19</sup> Der Begriff Wiki ist eine Abkürzung von dem hawaiianischen Wort „wikiwiki“ und bedeutet so viel wie „schnell“.

beitet werden. Dazu öffnet sich ein Eingabeformular, in dem der Quelltext editiert werden kann. Eine spezielle Wiki-Syntax vereinfacht die Strukturierung und Formatierung der Wiki-Seiten.<sup>20</sup>

Anders als Weblogs, die mit Vorliebe auf externe Internetseiten verlinkt werden, kommen bei Wikis externe Verlinkungen deutlich seltener vor. Wikis sind primär von Beiträgen innerhalb der Website geprägt und haben daher vergleichsweise wenige Verknüpfungen zu anderen Seiten im Internet. Man spricht deshalb hier auch von einem geschlossenen Netzwerk, das dabei entsteht. Im Gegensatz dazu erreichen Weblogs, wie dargestellt, ihre Ausbreitung und Popularität im WWW erst durch die Schaffung eines Netzwerks innerhalb der Blogosphäre.

### **Social Bookmarks**

Unter einer Social Bookmark Anwendung versteht man öffentlich zugängliche, d.h. für jedermann im Web sichtbare persönliche Linksammlungen, die von den Benutzern mit Tags verschlagwortet sind. Tags sind Schlagwortlinks, die inhaltlich zu einem bestimmten Thema passen, eine Eigenschaft davon darstellen oder mit dem Thema verwandt sind. Aufeinander verweisende Tags sind graphisch darstellbar.

Social Bookmarks werden zwar persönlich verwaltet, stehen aber im System als Sammlungen der Öffentlichkeit zur Verfügung.<sup>21</sup> Neben dem bekanntesten Social Bookmark-Dienst del.icio.us (<http://del.icio.us/>) konnten sich im Jahr 2006 vor allem Furl ([www.furl.net](http://www.furl.net)) und Simpy ([www.simp.com](http://www.simp.com)) etablieren. Beim Einsatz von Social Bookmarks in Unternehmen ist bislang vor allem von IBM bekannt, dass es derzeit systematisch mit Social Bookmark experimentiert.<sup>22</sup> Wie Social Bookmark-Anwendungen produktiv genutzt werden können, illustriert das Beispiel der Universität Kassel im Anhang.

### **Online-Communities und Gruppenarbeitsplattformen**

Bei so genannten Online Communities und Gruppenarbeitsplattformen handelt es sich um exklusive Angebote für Kunden oder Interessenten, die sich durch eine Beziehung zum Unternehmen auszeichnen. So haben beispielsweise Abonnenten einer Zeitung oder Zeitschrift Zugang zum exklusiven Onlinebereich mit Volltexten der Zeitschrift; Krankenversicherungen bieten ihren Versicherten exklusive Onlinebereiche mit Expertenchats und Beratung an. Xing/OpenBC<sup>23</sup> (= Open Business Club), die führende europäische Online Networking-Plattform für professionelles und sicheres Kontaktmanagement mit mittlerweile über anderthalb Millionen Nutzern stellt in seinem Netzwerkdienst Foren und andere Kanäle bereit, über die die Nutzer neue Kontakte knüpfen können.

Social Software stellt den komplexen Wissensmanagementsystemen vergleichsweise einfach und flexibel handhabbare und nicht zu vergessen auch kostengünstige Werkzeuge gegenüber, die sich zudem gut erweitern lassen. Durch die Ausrichtung auf Austausch, Zusammenarbeit und Vernetzung, sind sie ideale Instrumente für die Tätigkeiten von Menschen in der Wissensarbeit. Schon Weblogs können sowohl als persönliches Journal und Kommunikationsmittel als auch als Gruppenblog zur Unterstützung in diesem Sinne ein dienliches Werkzeug sein: neben der Kommunikation und Informationssammlung vermögen Weblogs z.B. Prozesse der Wissensentstehung oder -erweiterung transparent zu machen,

---

<sup>20</sup> Vgl. Hippner, Wilde 2005, S. 442, Sixtus 2005 oder Ebersbach et al. 2005, Mosel 2006.

<sup>21</sup> Vgl. [http://klausseck.typepad.com/prblogger/2005/02/social\\_bookmark.html](http://klausseck.typepad.com/prblogger/2005/02/social_bookmark.html) (14.11.06).

<sup>22</sup> Vgl. Melcrum 2006, S. 76 ff.

<sup>23</sup> Im Oktober 2006 wurde OpenBC in Xing umbenannt ([www.xing.com](http://www.xing.com)).

wodurch diese Prozesse auch für Dritte nachvollziehbar werden und bewertet werden können. Anders als Weblogs wurden Wikis sogar direkt als Systeme für die kollaborative Erstellung von Wissensbasen entwickelt und finden sich bereits in etlichen Unternehmen mit der expliziten Zielsetzung: Wissensaustausch und kollaborative Kommunikation implementiert. Neben der schon erwähnten Besonderheit von Wikis zum Abruf, Neueinstellen, zur Verknüpfung und Veränderung von Beiträgen, selbst wenn diese zuvor von anderen erstellt worden waren, ist vor allen auch die Dokumentation von Veränderungen eines jeden Beitrags für kooperatives und kollaboratives Arbeiten nützlich, da damit Entscheidungen jederzeit nachvollzogen werden können: Durch die offene Dokumentation kann der Projektstand schnell aktualisiert und allen zur Verfügung gestellt sowie Ergänzungen, Änderungen und Ideen jederzeit eingebracht werden.<sup>24</sup>

Zusammenfassend zeichnen sich all diese neuen Anwendungen dadurch aus, dass sie die Attraktivität und den Nutzen für die Anwender erheblich steigern: Im Verhältnis zum konventionellen Website-Editing ist es leichter geworden, Content zu erzeugen, zu publizieren, zu verlinken, zu verschlagworten und zu bewerten. All diese Tätigkeiten können auch von Nutzern ohne vertiefende Fachkenntnisse einfach und fehlerfrei ausgeführt werden. Für die Gestaltung der publizierten Inhalte gibt es nur wenige formale Vorschriften, womit die Hemmschwellen für Neueinsteiger gering sind. Durchgehend handelt es sich um so genannte kollektive Medien, in denen sich Nutzer vom passiven Konsumenten zum aktiven Mitgestalter entwickeln (können). Eine zentrale Rolle hierbei spielt der Open-Source-Gedanke; freie Programmverfügbarkeit auch auf Datenbestände ist eine wichtige Voraussetzung für die dynamische (Weiter-)Entwicklung von Social Software-Anwendungen. Die Nutzer werden aktiv in den kontinuierlichen Entwicklungsprozess eingebunden. Nicht zuletzt deshalb deklarieren viele Anbieter ihre Dienste und Anwendungen als permanente „Beta“, da regelmäßig neue Funktionen in die Seiten eingebaut und während des laufenden Betriebs getestet und weiterentwickelt werden<sup>25</sup>.

### 2.3 Relevanz von Social Software für Baden-Württemberg

Für Baden-Württemberg bieten die Entwicklungen im Social Software-Bereich in mehrfacher Hinsicht außerordentlich interessante Chancen und neue Marktpotenziale: Ein erster Grund ist sicherlich, dass die Region eine starke Position bei Open Source Software aufweist, was bei der stark auf Open Source basierende Social Software einen wichtigen Vorteil darstellt. So sind geschätzte mehr als 2000 Anbieter von Open Source Software im Südwesten ansässig.<sup>26</sup> Aber auch jenseits des Open Source Angebots gibt es ein sowohl intensives Angebot als auch eine Nachfrage nach innovativen IT-Services: Eine repräsentative FAZIT-Studie im Jahr 2005 belegt, dass über 40 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen aus dem IT- und Mediensektor sowie aus wichtigen Anwenderbranchen IT-Dienstleistungen ganz oder zumindest teilweise an externe Dienstleister auslagern, also Outsourcing betreiben.<sup>27</sup> Bemerkenswert ist dabei einerseits, dass dies dramatisch über dem Bundesdurchschnitt von nur 10 Prozent liegt<sup>28</sup> und dass andererseits die Auslagerungen mit fast 90 Prozent weit überwiegend vor Ort und innerhalb Baden-Württembergs stattfinden. Auch wenn sich beim Outsourcing und beim Offshoring graduelle Größen- und Branchenunterschiede nachweisen lassen, bleibt festzuhalten, dass die weitaus

---

<sup>24</sup> Eine Gruppenarbeitsplattform bei der definierte Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe ortsunabhängig Dokumente und Daten gemeinsam bearbeiten können, bietet Projectplace ([www.projectplace.de](http://www.projectplace.de)).

<sup>25</sup> Vgl. Infopark (White Paper) 2006, S. 7.

<sup>26</sup> Einen Anhaltspunkt, welche Firmen bereits in diesem Markt agieren, bieten etwa die Datenbanken auf den Portalen ebigo.de (<http://www.ebigo.de/dienstleister/suche/index.html>), auf open source Region Stuttgart (<http://opensource.region-stuttgart.de>) sowie im „COMpetenzatlas IT-Region Stuttgart“ unter <http://competenzatlas.region-stuttgart.de/index.php>.

<sup>27</sup> Vgl. FAZIT (Hrsg.) 2005a

<sup>28</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 10.03.06, S. 12.

größten Auslagerungen lokal und regional erfolgen. Dies heißt aber nichts anderes, als dass hier bereits ein vielfältiger und ausdifferenzierter IT-Markt von Anbietern und Nachfragern besteht, der vergleichsweise leicht um Social Software ausgeweitet werden kann.

Mit mehr als 11.000 Anbietern aus dem IT-Bereich (vgl. Abb. 2) ist Baden-Württemberg aber nicht nur absolut, sondern auch im bundesdeutschen Vergleich exzellent aufgestellt. Neben Hardware-Beratern zählen vor allem die Software-Anbieter<sup>29</sup>, etwa im Bereich Unternehmenssoftware, Softwaredienstleistungen und Multimedia, CRM-Software, Plattformen-Software oder Datenbanken, zu potenziellen Social Software-Anbietern, zu Anbietern, die Basic-Softwarelösungen, Hosting oder Dienstleistungen zum jeweiligen Einsatzbedarf liefern könnten.

<b>Branche</b>	<b>Anzahl der Unternehmen in Baden-Württemberg</b>
Software, Telekommunikation, DV-Dienstleistungen	9.388
IT- / Medien-Hardware	1.713
<b>Zwischensumme</b>	<b>11.101</b>
Druck / Verlag	3.863
Audiovisuelle Medien	2.718
Inhalte-Dienstleister	5.530
<b>Zwischensumme</b>	<b>12.111</b>
Werbung / Marktkommunikation	11.968
<b>IT- und Mediensektor insgesamt</b>	<b>35.180</b>

**Abbildung 2:** Anzahl der IT- und Medienanbieter in Baden-Württemberg

**Quelle:** Haasis, Döbler 2007, S. 35.

Ein weiteres Baden-Württemberg-Spezifikum, das für ein erfolgreiches Aufspringen auf den anfahren Social Software-Zug spricht, liegt in der hohen Dichte sowohl einer Vielzahl von kleinen, daneben aber auch einer Reihe umsatzstarker Mediendienstleister und Inhalte-Anbieter. Abbildung 2 belegt, dass insgesamt mehr als 12.000 Verlage und TV/Radio-Sender und Inheldienstleister ihren Unternehmenssitz in Baden-Württemberg haben.

Sind Verlage und auch Rundfunksender auf der einen Seite nicht nur die ersten, sondern auch die, die am unmittelbarsten davon betroffen werden, wenn im Zuge der massenhaften Anwendung von Social Software-Anwendungen aus Konsumenten von Inhalten nun auch Produzenten werden, und damit die Produzentenexklusivität weg zu brechen droht, ist auf der anderen Seite hier doch gleichzeitig ein beträchtliches Know-how und Expertenwissen vorhanden, was für die Zusammenstellung von Informationen, die Erstellung von Inhalten auch im Web 2.0 elementar bleibt: Journalistische Beiträge, Bewertung und Aufbereitung von Wissen oder Lieferung mit aktuellen Nachrichten sind auch im neuen Web wichtige und notwendige Dienstleistungen eines Inhalte-Anbieters.

<sup>29</sup> Vgl. Haasis, Döbler 2007.

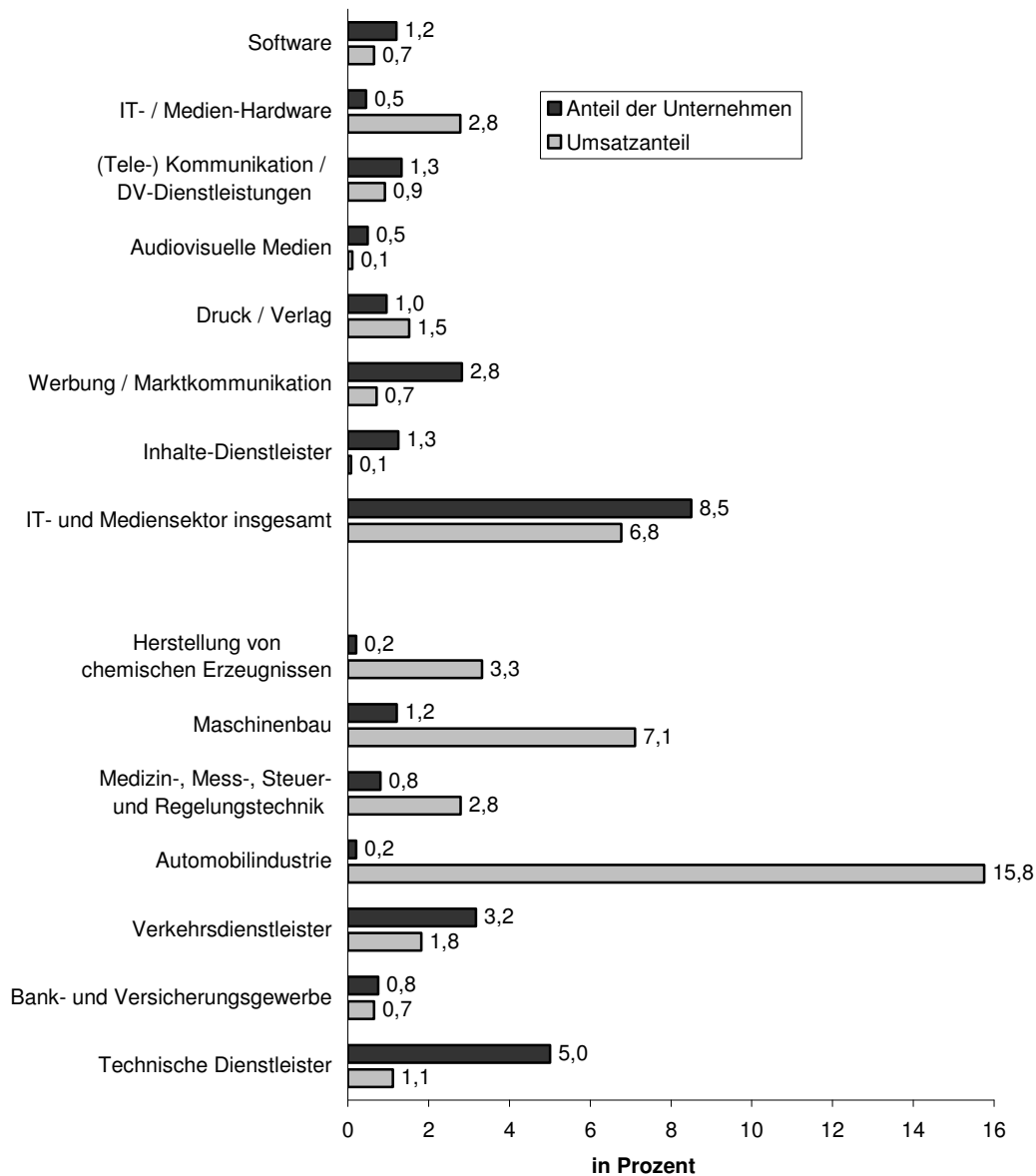


Die Einbettung von Social Software-Anwendungen in Unternehmensprozesse erfordert konzeptionelle Voraussetzungen, wie die Einbindung in die Unternehmensstrategie oder in ein Marketingkonzept. Multimedia- und Werbeagenturen können solche Beratungsdienstleistungen anbieten, welche Medien wie und in welcher Verbindung mit anderen Medien eingesetzt werden sollten und können. Wie die Abbildung 3 zeigt, ist auch hier Baden-Württemberg bestens aufgestellt. Knapp ein Viertel aller deutschen unabhängigen Werbehäuser haben ihren Sitz in Baden-Württemberg, womit auch nicht verwundert, dass das Land – neben Bayern – mit den meisten Unternehmen in den Top 50 des aktuellen W&V Rankings vertreten ist.

Schließlich weist die baden-württembergische Wirtschaftsstruktur, mit ihrer typischerweise stark mittelständisch geprägten Zuliefererstruktur, ihren wissensintensiven Dienstleistern und Systemanbietern sowie ihrer ausgeprägten FuE-Stärke<sup>30</sup> einen hohen Bedarf an beziehungs-, wissens- und innovationsunterstützenden Technologien auf, wie er gerade durch Social Software-Anwendungen sehr gut befriedigt werden kann.

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu die Publikation des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg zu Trends und Fakten 2005(a).



**Abbildung 3:** Anteil der jeweiligen Branche an allen Unternehmen in Baden-Württemberg im Jahr 2003

**Quelle:** Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2005(b)

Für eine Region wie Baden-Württemberg, die sich vor allem aufgrund der überdurchschnittlichen Innovationskraft ihrer Unternehmen seit Jahren im nationalen wie internationalen Wettbewerb sehr gut im Vordergrund behaupten kann, ist das frühzeitige Erkennen und Nutzen von Potenzialen neuer Technologien wie Social Software elementar, um auch weiterhin in der Spitzengruppe mitmischen zu können. Nicht nur die innovative Nutzung von Social Software in denen für Baden-Württemberg so wichtigen Anwenderbranchen des Automobils, des Maschinenbaus oder des Verlagswesens, sondern auch die Entwicklung und kundenorientierte Bereitstellung von Social Software-Angeboten vermag dabei den Standort nachhaltig zu stärken. Dies gilt umso mehr, als Social Software-Anwendungen nicht allein für den B-to-B- und B-to-C-Bereich verstärkt nachgefragt werden, sondern nicht zuletzt auch die Entwicklung von Plattformen und innovativen Diensten für den C-to-C-Bereich vielfältige Geschäftsmöglichkeiten eröffnet.

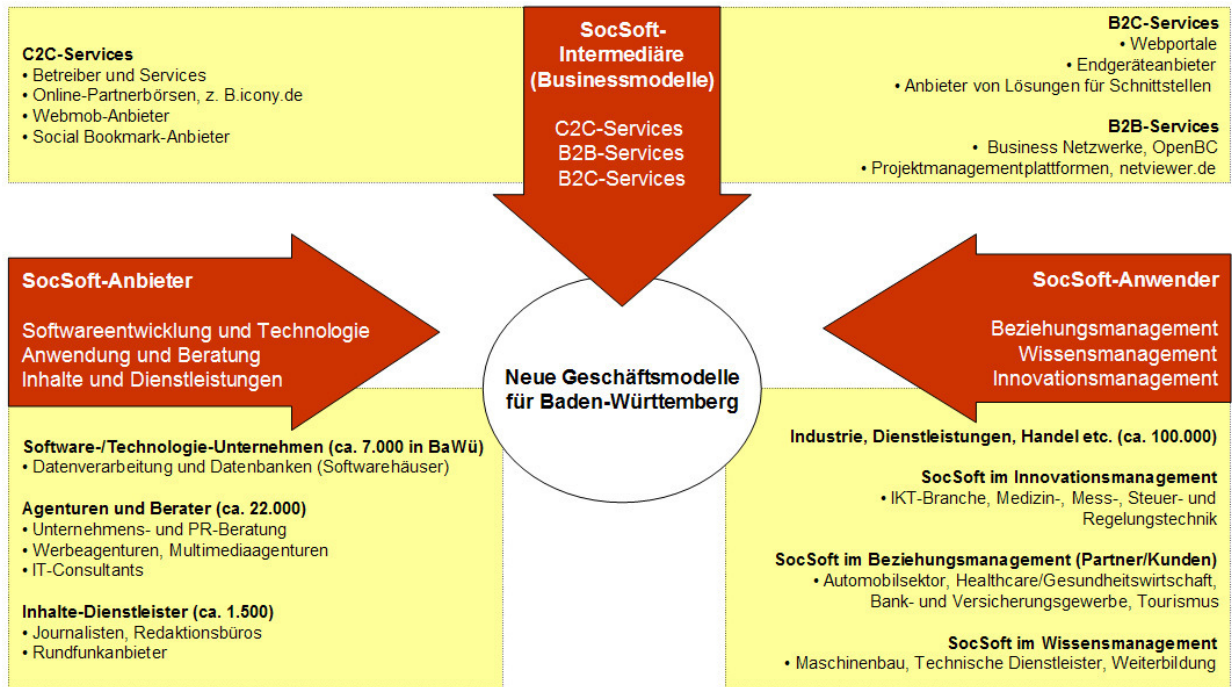
In Baden-Württemberg haben neben kleineren, internetaffinen Unternehmen vermehrt auch Anwenderunternehmen begonnen, Social Software-Anwendungen, insbesondere Blogs und Wikis nicht mehr nur zu erproben, sondern konsequent einzusetzen. Die Automobilfirmen im Land bauen unterschiedlichste Social Software-Anwendungen für verschiedene, sowohl intern als auch extern ausgerichtete Kommunikationsformen auf, neben anderen in- und ausländischen Automobilunternehmen experimentiert DaimlerChrysler mit Podvertising als neuer Werbeform<sup>31</sup>, die Schwäbische Zeitung ebenso wie Verlage der Holtzbrinck-Holding (z.B. Südkurier in Konstanz oder der Trierische Volksfreund) betreiben Social Software-Plattformen für Informations- und Meinungsaustausch, Web.de in Karlsruhe arbeitet intern mit einem Wissens-Wiki und SAP lässt seine Management-Mannschaft via so genannter Executive Blogs kommunizieren. Der Klett-Verlag experimentiert mit Sprach-Blogs und -Podcasts, der Thiemeverlag bietet Lern-Podcasts zu Medizin- und Chemiethematen an, die PR-Agenturen im Land setzen zunehmend Blogs im eigenen Unternehmen, aber auch für ihre Kunden ein, öffentliche und private Rundfunksender stellen mehr und mehr ihrer Sendungen als Podcasts zur Verfügung und in Hochschulen werden Wikis und Blogs im Rahmen der Lehre angewendet.

## 2.4 Analysemodell

Modellhaft können drei Akteursgruppierungen unterschieden werden, die die Entwicklung von Social Software-Märkten nachhaltig beeinflussen: Es sind dies wie in jedem Markt zum einen die Anbieter von innovativen Techniken und Lösungen, die zum anderen auf einen relevanten Bedarf bei Nachfragern stoßen. Neben Anbietern und Anwendern spielen für die Etablierung von Social Software-Märkten zudem auch noch Mittler und Intermediäre eine wichtige Rolle, die etwa Plattformen und Services für den B-to-B, den B-to-C und auch den C-to-C-Bereich betreiben. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang modellhaft mit Bezug auf Baden-Württemberg und dient als Grundlage für die Analyse der Marktchancen für Social Software im Folgenden.

---

<sup>31</sup> Hierunter verbergen sich zum einen Sponsoringmaßnahmen, in dem etwa Podshows mit einem gewissen Kultstatus gesponsert werden, um einen Imagegewinn für das Unternehmen zu erzielen, und zum anderen Werbespots bzw. Infomercials wie im Radio.



**Abbildung 4:** Analyseraster für die Identifikation von Marktpotenzialen für Social Software in Baden-Württemberg  
**Quelle:** Eigene Darstellung

### 3. Einsatzpotenziale von Social Software

#### 3.1 Wissen, Beziehungen und Innovation als Unternehmensressourcen

##### Unternehmen brauchen Innovationen

Die zentrale Bedeutung von Innovationen für Unternehmen ist unumstritten: In einer Wirtschaftssituation, die geprägt ist von immer kürzeren Produktzyklen einerseits und einem immer stärker werdenden Wettbewerb andererseits, sind Innovationen für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Innovationen sind die Grundlage für neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen. Um neue und durchsetzungsfähige Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, müssen gesellschaftliche und technische Entwicklungen sowie die Bedürfnisse der Kunden frühzeitig erkannt werden. Die zunehmende Dynamik wirtschaftlichen Handelns löste einen Innovationswettbewerb aus, bei dem Deutschland im internationalen Vergleich in den letzten Jahren einigen Boden gutmachen konnte. Nahmen noch Ende der 1990er Jahre in der "SIR Europastudie Innovation" der Unternehmensberatungsgesellschaft Droege & Comp. Internationale Unternehmer-Beratung, deutsche Unternehmen in puncto Innovationsfähigkeit den letzten Platz ein, lag Deutschland im Jahr 2005 im Innovations-Benchmarking des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln immerhin schon im Mittelfeld (Platz acht) der sechzehn untersuchten Länder. Schwachstelle ist oftmals immer noch die unzureichende Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden: Zu häufig wird der Innovationsprozess von den Entwicklungsabteilungen eingeleitet, ohne die Kunden ausreichend im Blick zu haben. Erfolgreiche Innovationen gehen aber von der Sicht und den Bedürfnissen derer aus, die das Produkt kaufen oder realisieren sollen. Im Normalfall erhalten Unternehmen dabei bereits alle notwendigen Informationen, um die Marktchancen der Idee sachgerecht bewerten zu können. Alle Unternehmensberatungen empfehlen im Bereich Innovationen ein stärkeres Marketingdenken an den Tag zu legen.

Weist Deutschland als Ganzes also durchaus Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Innovationsfähigkeit auf, liegt dies ganz sicher nicht an Baden-Württemberg. Denn wie eine jüngere Berechnung des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg belegt, ist dieses Bundesland die Region innerhalb der Europäischen Union mit der höchsten Innovationskraft.<sup>32</sup> Auf den Plätzen liegen gemäß diesem Innovationsindex Berlin, die französische Hauptstadtregion Île de France, Schweden und Bayern. Die übrigen deutschen Bundesländer verteilen sich im europäischen Ranking zwischen Rang 7 (Hessen) und Rang 50 (Sachsen-Anhalt) und decken damit das gesamte Spektrum zwischen vorderem und hinterem Feld ab. Ausschlaggebend für die Spitzenposition Baden-Württembergs im EU-weiten Innovationsindex ist vor allem die außerordentlich starke technologische Basis des Landes.<sup>33</sup> Das Land verfügt über den

---

<sup>32</sup> Vgl. Winkelmann 2006, S. 24 ff. Die Berechnung des Innovationsindex erfolgte dabei zunächst mit Hilfe der jeweils aktuellsten Werte von sechs Innovationsindikatoren, wie zum Beispiel ‚Ausgaben und Personal für Forschung und Entwicklung (FuE)‘ oder ‚Patentanmeldungen‘. Aus diesen wurde der Teilindex ‚Niveau‘ gebildet, der Aufschluss über den technologischen Ist-Zustand der untersuchten Gebiete gibt. Den zweiten Teilindex bildete ‚Dynamik‘, der sich aus den jahresdurchschnittlichen Veränderungsraten der sechs Innovationsindikatoren in der Regel seit Ende der 90er-Jahre zusammensetzt und Hinweise auf die mittelfristige Entwicklung der Innovationsfähigkeit gibt. Die beiden Teilindizes Niveau und Dynamik wurden abschließend im Verhältnis 3:1 zum Innovationsindex zusammengefasst.

<sup>33</sup> Ursächlich für den sehr guten technologischen Ist-Zustand ist die Tatsache, dass in Baden-Württemberg einige große Technologiekonzerne ihren Hauptsitz oder bedeutende Tochterunternehmen haben. Ergänzt werden die großen Innovationskapazitäten dieser Unternehmen durch ein Netzwerk innovativer Zulieferer und Dienstleister sowie ein dichtes Netz an Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen.

höchsten Anteil an Erwerbstätigen in industriellen Hochtechnologiebranchen, zu denen zum Beispiel der Maschinenbau, die Elektro- und Nachrichtentechnik sowie der Fahrzeugbau zählen. Ferner wurden – bezogen auf die Einwohnerzahl – von Erfindern aus dem Land so viele Patente beim Europäischen Patentamt angemeldet wie nirgendwo sonst. Beim Anteil der FuE-Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt und beim Anteil des FuE-Personals an den Erwerbspersonen insgesamt lag Baden-Württemberg jeweils auf Platz vier. Schwächer abgeschnitten hat das Land lediglich beim Anteil der Erwerbstätigen in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen, zu denen u.a. Finanz- und Unternehmensdienstleister gerechnet werden, und bei der mittelfristigen Entwicklung der Innovationskraft. Festzuhalten ist aber, dass Baden-Württemberg im Unterschied zu Gesamt-Deutschland vor der Herausforderung steht, diese Spitzenposition bei der Innovationsfähigkeit auch in Zukunft zu behaupten.

### **Innovationen brauchen Wissen**

Eine gemeinsame Studie von Ernst&Young mit dem F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen kommt zu dem Schluss, dass der wichtigste Faktor für innovative, wachstumsstarke Unternehmen, insb. aus dem Mittelstand, Wissen ist. Wissen ist der zentrale Produktionsfaktor für erfolgreiche Unternehmensführung und eine unabdingbare Grundlage für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Zwar war Wissen schon immer ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Jedoch hat Wissen in jüngerer Zeit an Bedeutung gewonnen und wird mittlerweile sogar als vierter Produktionsfaktor gehandelt, der die gesamten Aktivitäten der Leistungserstellung durchdringt. Damit darf das Wissen z.B. über Märkte, über Kunden und Konkurrenten nun auch nicht mehr beim Management oder den jeweiligen Fachabteilungen, z.B. dem Marketing, hängen bleiben, sondern muss im Grunde alle Bereiche und Aktivitäten der unternehmerischen Leistungserstellung durchdringen. Nur dann kann Wissen effektiv und effizient genutzt und für Innovationen eingesetzt werden. Das Bemerkenswerte an der Ressource Wissen ist nämlich, dass sie sich bei Gebrauch vermehrt; damit wird der Austausch von Wissen innerhalb der verschiedenen Elemente der Leistungserstellung eine wichtige Quelle für Innovationen.<sup>34</sup>

### **Beziehungen schaffen Wissen**

Mit der zunehmenden Ernüchterung und Enttäuschung der großen Hoffnungen gegenüber technischen Expertensystemen, gewinnen Versuche an Bedeutung, durch eine Verbesserung der Interaktion zwischen Fragenden und Wissensträgern, Wissen zu erhalten, auszubilden und zu generieren und zielgerichtet zur Wertsteigerung zu nutzen. Wissen entsteht und vermehrt sich vor allem durch und im Austausch; damit rücken die Bedingungen und Möglichkeiten des Austauschs in den Mittelpunkt. Die unternehmensinterne Pflege von Beziehungen spielt hierbei ebenso eine Rolle wie der Dialog mit den Kunden. Eine beziehungsorientierte Systematisierung in der Erzeugung von Wissen ist eine zentrale Basis für wissensintensive Wertschöpfung und für Innovationen. Wissensmanagement verstanden als eine Art intellektueller Wertschöpfung erfordert die Umwandlung des Wissens der Angestellten und Mitarbeiter in ein Wissen der Organisation, um so die Grundlage für eine wissensbasierte Wertsteigerung zu bilden. Im Zuge des Managements von Wissen ist dabei eine Modifizierung der klassischen physischen Wertkette vorzunehmen. Die Wertschöpfung verschiebt sich von einer Transaktionsorientierung zu einer beziehungsorientierung, bei der der Kunde Ausgang und Ziel der Aktivitäten der Leistungserstellung ist. Dazu ist es erforderlich, eine möglichst hohe Qualität des Wissens über Kundenbedürfnisse anzustreben und die Aktivitäten im Unternehmen auf ihre Wertsteigerung im Interesse des

---

<sup>34</sup> Vgl. Davenport et al. 1998, S. 43, Linde 2005, Hermann 2004.

Kunden auszurichten. Wissen über die Produkte, den Markt und den Kunden ist die primäre Quelle für Innovationen.<sup>35</sup>

### **Social Software im Dreiklang von Beziehungen, Wissen und Innovationen**

Beziehungen sind wichtig für Wissen, Wissen ist zentral für Innovationen, Innovationen sind elementar für Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen. So bedeutsam Basisinnovationen für das Entstehen neuer Industrien sind, so sind im alltäglichen Wettbewerb primär Innovationen im Sinne einer kundenorientierten Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen für die Unternehmen überlebensnotwendig. Damit haben sich auch das Management von Wissen und Beziehungen letztlich am Kunden zu orientieren.

Mit Social Software ist hier ein – innovatives – Instrument im Entstehen, was Beziehungen, Wissensaustausch und -generierung und schließlich Innovationen nicht nur unterstützt, sondern in einer ganz neuen, innovativen Weise ermöglicht.<sup>36</sup> Die Verwendung von Social Software vermag die Interaktionsprozesse im und zwischen Unternehmen, vor allem aber zwischen Unternehmen und Kunden gleichermaßen vereinfachen, beschleunigen und verbessern; das Potenzial von Social Software, nämlich über die Vernetzung von Mitarbeitern und Kunden, innovationsrelevantes Wissen generieren zu können, wird dabei erst ansatzweise und noch von wenigen Unternehmen ausgeschöpft.

Die bislang vorherrschende instrumentelle, eher auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Einwegbetrachtung wird durch eine prozessuale ganzheitliche und dynamisch angelegte Betrachtung interaktiver Beziehungen abgelöst. Nicht nur wird eine individuelle und aktive Betreuung des Kunden mittels des Einsatzes von Social Software in einer ganz neuen Weise möglich, der Aufbau einer stabilen und vertrauensvollen Kundenbeziehung braucht mit Social Software nicht länger auf die Marketingabteilung konzentriert zu bleiben, sondern kann mehr und mehr auf die gesamte Unternehmensorganisation übertragen werden, womit Social Software zur marktorientierten Vernetzung der Funktionsbereiche des Unternehmens beiträgt.

Der effektive Einsatz von Social Software dient letztlich der Stärkung der Außen- und Innenbeziehungen einer Organisation, die damit näher am Marktgeschehen steht, da es aus den Blickwinkeln der einzelnen Unternehmensbereiche ein facettenreicheres Bild ihrer Umgebung gibt. Darüber hinaus schafft ein solches Beziehungssystem die Grundlagen, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, den Grad der Kundenzufriedenheit verlässlich zu bestimmen oder neue Märkte zu testen. Es stärkt nicht nur die Beziehung zu den Kunden und sonstigen Stakeholdern, sondern u.U. auch, die unter den Stakeholdern selbst („Kunden lernen von Kunden“).<sup>37</sup> Das Unternehmen wird in diesem Falle zum Mittler seiner Stakeholder. Innovative kundenspezifische Problemlösungen setzen voraus, dass der Nachfrager vor Beginn der Leistungserstellung in direkter Interaktion mit dem Hersteller Informationen über die von ihm gewünschten Produktmerkmale bereitstellt. Social Software bietet hierfür ideale Eigenschaften und erlaubt die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung. Der Kunde wird damit zum Mitakteur (und nicht nur Empfänger) der Wertschöpfungsaktivitäten.

Im Rahmen der unternehmerischen Aktivitäten der Leistungserstellung vermögen neben dem Marketing vor allem die stark wissensabhängige kundenorientierte Weiterentwicklung von Produkten und Dienst-

---

<sup>35</sup> Vgl. ausführlich Schmid 1999, Degele 2001, Helfer 2005.

<sup>36</sup> Vgl. Kleske 2006.

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.cp-lounge.de/print-magazine/lassen-wir-doch-die-kunden-lernen/46> (24.11.06).

leistungen durch den gezielten Einsatz von Social Software profitieren. Die Realisierung von Produkt- und Serviceinnovationen kann dabei durch verschiedene Social Software-Anwendungen, die einmal stärker binnen- oder außenorientiert ausgerichtet, zum zweiten stärker beziehungs- oder wissensorientiert angelegt sind, Nutzen bringen.

In der nachfolgenden Abbildung finden sich einige Einsatzmöglichkeiten von Social Software systematisiert zusammengefasst, einerseits für das Management von Beziehungen, Wissen und Innovationen, andererseits für die als für Social Software besonders empfänglich unterstellten Unternehmensbereiche Marketing und Service, aber auch Forschung und Entwicklung.

	Forschung & Entwicklung	Marketing	Service
<b>Beziehungsmanagement</b>	Corporate-Blogs CEO-Blog	Corporate Blogs CEO-Blogs Krisenblogs Podcasts	Service-Blogs
	CRM-Blogs verbinden Service und F&E Einbindung von Kundenbedürfnissen in die Produktentwicklung		
<b>Innovationsmanagement</b>	Produkt-Blog (extern) Produkt-Wiki (intern) Videocasts Podcasts	Mobile Bookmarks	CRM-Blogs
	Schnelle Verbreitung von neuen Produkten durch Pod- und V-Casts		
<b>Wissensmanagement</b>	Projektarbeitsplattformen Videocasts unterstützen Außendienst	Wikis Podcasts Videocasts	Produkt-Blogs
	Bereichsübergreifender Informationsaustausch durch Unternehmenswikis		

**Abbildung 5:** Social Software unterstützt Abläufe in der Wertschöpfung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Relevanz von Social Software für die Unternehmen wird inzwischen zunehmend erkannt, auch wenn deren strategische Positionierung noch in weiter Ferne liegt. Doch wie das *Digital Business Magazin* betont, steigt die Erwartung, dass Social Software-Anwendungen in so ziemlich alle Bereiche des Unternehmens Einzug halten, in denen Informationen verwaltet, Wissen gesammelt und Beziehungen gepflegt werden.<sup>38</sup> Nachfolgend werden einige, bereits praktizierte Anwendungen von Social Software in Unternehmen vorgestellt, die Hinweise darauf geben, welche Potenziale und welchen Nutzen diese Anwendungen nicht nur für baden-württembergische Unternehmen aufweisen.

<sup>38</sup> <http://www.digital-business-magazin.de/index.php3?page=04-05/trend.html> (31.10.06).



### 3.2 Social Software in der Anwendung

Social Software-Anwendungen erlauben und unterstützen die Anbahnung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen, sie erleichtern die Projektarbeit über verteilte Standorte und fördern den Informationsaustausch. Waren derartige Anwendungen bislang vor allem im Consumerumfeld populär, drängen vor allem die Menschen, die Social Software privat nutzen, vermehrt darauf, diese Techniken auch für ihre tägliche Arbeit einzusetzen. Sicherheitsbedenken und die Sorge, die Kontrolle über die Mitarbeiter zu verlieren, lässt Unternehmen beim Einsatz dieser Techniken jedoch noch oftmals zaudern. Dabei haben die meisten Unternehmen das Problem, schnell an qualifizierte Informationen zu gelangen – und Social Software hat für dieses bislang nicht richtig gelöste Problem das Potenzial: Die neuen Techniken bieten die Chance, auf globaler Ebene die Erfahrung und Kreativität von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und themenorientierten Communities zu nutzen. War effektive Kollaboration bislang nur in physisch oder organisatorisch verbundenen Personengruppen möglich gewesen<sup>39</sup>, erlaubt die soziale Überformung der technischen Möglichkeiten nun das Zusammenfinden von Gruppen zu bestimmten Themen losgelöst von Ort und Zeit. Hierzu müssen sich die Unternehmen allerdings daran gewöhnen, wie Peter Schütt, Leiter des Bereichs Knowledge Management bei der IBM Software Group betont, „einen höheren Grad an kontrolliertem Chaos zuzulassen. Ansonsten riskieren sie, auf der Innovationsspur vom Wettbewerb überholt zu werden.“<sup>40</sup> IBM beispielsweise betreibt selbst bereits über 2.800 Weblogs für das Wissens- und Projektmanagement weltweit, wodurch ganz neue Formen der Zusammenarbeit, Wissensbildung und wechselseitigen Informationsaustauschs entstanden und weiter entstehen. Auch weitere Unternehmen erkennen die Potenziale von Social Software und versuchen diese systematisch zu nutzen; aus Baden-Württemberg liefern u.a. die Firmen Web.de aus Karlsruhe oder Festo AG & Co. aus Esslingen sehr überzeugende Beispiele (beide im Anhang) für den Einsatz von Social Software im Bereich des Wissensmanagements.<sup>41</sup>

Häufiger als zum systematischen Wissensmanagement werden Social Software-Anwendungen bislang jedoch schon im Bereich des Beziehungsmanagements und der Kundenbindung oder allgemeiner in der internen und externen Kommunikation eingesetzt. Primär handelt es sich hierbei um Weblogs. Zu den Blogs die von und in Unternehmen eingesetzt werden, also den Corporate Blogs zählen beispielsweise die Chief-Executive-Officer-Blogs (CEO-Blogs). Bei CEO-Blogs werden die obersten Führungskräfte, Vorstände, Geschäftsführer von Unternehmen oder politische Akteure zu Bloggern. Mit Hilfe solcher Weblogs erhält ein Unternehmen einen innovativen, einen unzensurierten und persönlichen Zugang zu Konsumenten und Kunden.

Einer der international ersten und prominentesten Unternehmensblogs ist der von Sun Microsystems, in dem auch der Präsident des Unternehmens, Jonathan Schwarz, sich regelmäßig an Mitarbeiter und Kunden richtet.<sup>42</sup> Von Blogs wie dem von Sun Microsystems oder auch General Motors, die monatliche Besucherzahlen von 200.000 bis 300.000 vorweisen können, sind deutsche Unternehmen allerdings noch weit entfernt; dies liegt vor allem daran, dass sich dieses Medium erst allmählich in Deutschland entfaltet und oftmals noch auf gewisse Vorbehalte hinsichtlich seines kommunikativen Potenzials stößt.

Die nachfolgende Übersicht differenziert mögliche Einsatzfelder und Ziele von Corporate Blogs theoretisch aus, in der Praxis finden sich die hier unterschiedenen Blogs allerdings erst partiell im Einsatz.

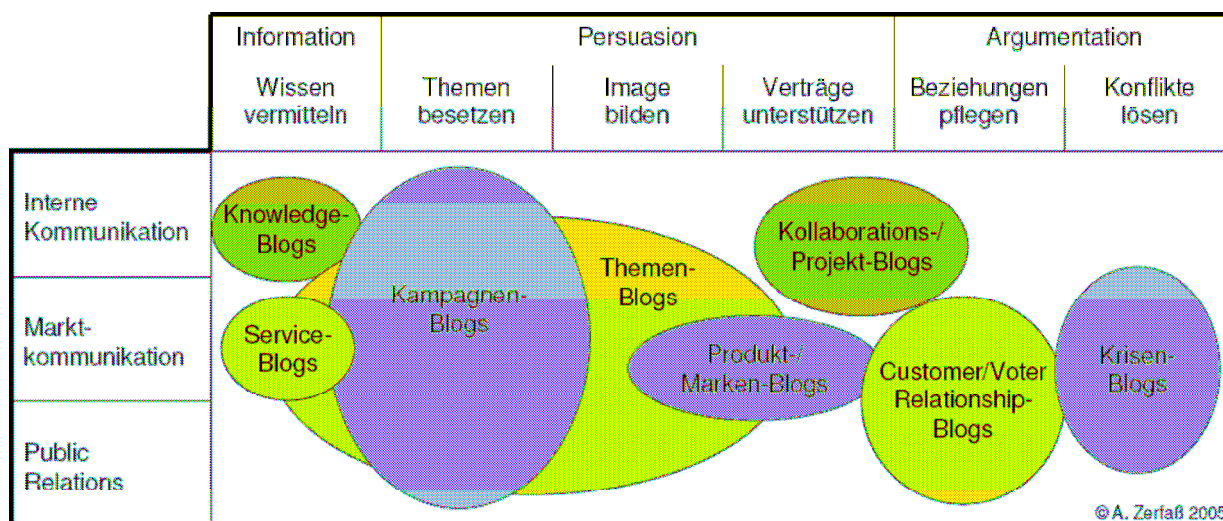
---

<sup>39</sup> Vgl. Computer Zeitung 2006, S. 2.

<sup>40</sup> Schütt 2006, zitiert in Computer Zeitung 2006, S. 2.

<sup>41</sup> Vgl. hierzu auch ausführlich Röll 2005 und 2006.

<sup>42</sup> Vgl. <http://blogs.sun.com/jonathan>.



**Abbildung 6:** Einsatzmöglichkeiten von Weblogs in Wirtschaft und Politik

**Quelle:** Zerfass, Boelter 2005, S. 127

Die kommunikationsorientierten Hauptziele<sup>43</sup> von Blogs liegen in der Image- und Markenbildung, der Unterstützung bei Produkt- und Meinungskampagnen ebenso wie im Versuch, Themen und Ideen zu platzieren. Darüber hinaus eignet sich das Medium vorzüglich, die direkte Kommunikation mit den Kunden zu unterstützen. Zusätzlich bieten Blogs auch die Möglichkeit des so genannten „lurkens“<sup>44</sup>, womit ein Surfen und Lesen von Inhalten umschrieben wird, ohne aber aktiv an einem Kommunikationsprozess teilzunehmen. So erreicht ein Blog auch die passiven Kunden in einer sehr authentischen Art, da diese einer quasi persönlichen Konversation folgen können, ohne selbst aktiv werden zu brauchen.

Diese Potenziale werden bislang aber noch nicht durchgehend gesehen. Eine im März 2006 veröffentlichte, erste europaweite Umfrage zur Nutzung von Blogs in Public Relations und Kommunikationsmanagement enthüllt eine deutliche Kluft zwischen Anhängern und Skeptikern des Mediums. Ein knappes Drittel von den 587 Kommunikationsverantwortlichen aus 33 Ländern, die an dieser „EuroBlog 2006“-Umfrage der European Public Relations Education and Research Association (Euprera) teilnahmen, gab an, dass sie regelmäßig für einen eigenen oder fremden Blog schreiben. Ein Viertel erklärte, das nie zu tun. Rund zwei Fünftel der Kommunikationsmanager, die derzeit noch kein Blog betreiben, beabsichtigen dies aber binnen eines Jahres zu tun. Deutschland lag bei dieser Umfrage im Mittelfeld.

Die Herausforderungen beim kommunikationsorientierten Einsatz von Weblogs liegen besonders in der Auswahl geeigneter Autoren und im Finden der richtigen Inhalte und Schreibweisen. Darüber hinaus ist eine Klärung und Entscheidung darüber elementar, welche Dinge und Sachverhalte denn publiziert werden dürfen und welche nicht.<sup>45</sup> Die Unsicherheit und Unerfahrenheit, wie die Kommunikationsinhalte zu kontrollieren und die Blogs systematisch in die Kommunikationsstrategie zu integrieren sind, stellt deshalb oftmals noch ein Haupthindernis für die Einrichtung von Blogs dar.

<sup>43</sup> Vgl. ausführlich Schmidt 2006.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu Preece, Rogers 2000.

<sup>45</sup> Vgl. Berlecon Research 2004.

Gleichwohl haben sich auch in Deutschland und Baden-Württemberg bereits eine Reihe von Unternehmensblogs sehr prominent positioniert: Aus dem Konsumgüterbereich ist vor allem der Frosta-Blog sehr populär und vielfach beschrieben. Bereits Ende Juni 2005 begann Frosta damit, ein eigenes Weblog einzurichten. Im ersten Blog-Eintrag erklärte Marketing- und Vertriebsvorstand Felix Ahlers damals: „Vor einigen Monaten las ich im ‚Economist‘ zum ersten Mal über das ‚Blogging‘ und dachte gleich, dass so ein ‚Internet-Tagebuch‘ gut zu unserer Markenphilosophie passen würde. Zwar sind wir bei Frosta alles andere als erfahrene ‚Blogger‘, aber seit wir bei unseren Frosta Produkten auf sämtliche Zusatzstoffe verzichten, möchten wir so direkt und so offen wie möglich über unsere tägliche Arbeit mit Lebensmitteln berichten und damit noch transparenter werden.“ Die große und überwiegend positive Aufmerksamkeit, die Frosta mit seinem Blog bei den Bloggern selbst, aber auch in der medialen Berichterstattung gefunden hat, bestätigt den Kommunikationsansatz. Darüber hinaus gelang es Frosta mittels des Blogs das Produktwissen der bloggenden Kunden „anzuzapfen“ und Produkte mit konstruktiver Kundenkollaboration fortzuentwickeln und zu verbessern. Damit belegt das Frosta-Blog exemplarisch, dass Marketing und Entwicklung – und das nicht nur im Konsumgüterbereich – künftig ein deutlich dichteres Verhältnis eingehen werden.

Welche Eigendynamik ein von einem Unternehmen betriebener Weblog entfalten kann, illustriert auch das Beispiel des Saftblogs der Arnsdorfer Saftkellerei Walther ([www.saftblog.de](http://www.saftblog.de)). Mit 650 Besuchern pro Tag zählt das Weblog der Kellerei mehr Interessierte als die Unternehmenswebsite. Auf Drängen der Weblogleser hat das Unternehmen gar einen Onlineshop eingerichtet, der bereits ein halbes Jahr nach seiner Eröffnung rund 4 Prozent des seitdem um 2,5 Prozent gestiegenen Gesamtumsatzes ausmacht.

Neben Unternehmensblogs, die eingesetzt werden, um den Kontakt zu den relevanten Stakeholdern des Unternehmens systematisch zu verbessern und zu pflegen, gibt es etliche weitere Einsatzvarianten von Blogs im Unternehmen, so beispielsweise für den schnellen und informellen Informationsaustausch von zeitlich begrenzten Projekt- und Arbeitsgruppen oder von Teams, die verteilt arbeiten.

Die prinzipiellen **Vorteile**, die Bloggen gegenüber klassischer Kundenkommunikation aufweist, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es ist vergleichsweise **kostengünstig** und ist,
- wenn authentisch geschrieben wird, zudem sehr viel **glaubwürdiger**.
- Der Leser hat die Möglichkeit, durch Kommentare zu den Bloginhalten Feedback zu geben, die Kommunikation wird damit **dialogorientiert** und das Unternehmen erhält **unmittelbar Rückmeldung vom Nutzer** seiner Produkte, angefangen vom Produkt oder dem Produktauftritt über die Verpackung bis hin zur Werbung oder dem Vertrieb. Besonders für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen erweist sich Bloggen als äußerst hilfreich.
- Weblogs sind zudem ein außerordentlich **schnelles**, d.h. **aktuelles Medium**, nicht zuletzt weil
- sie sehr **einfach in der Handhabung** und Gestaltung<sup>46</sup> sind und
- die Bearbeitung eines Blogs **ortsungebunden** möglich<sup>47</sup> ist.

<sup>46</sup> Auch eine Aktualisierung ist unkompliziert. Nach einem Log-In in das System können mittels eines WYSIWYG Editors neue Beiträge verfasst, sowie Bilder oder graphische Elemente eingefügt werden. Aufgrund der einfachen Bedienbarkeit, entfallen weitgehend Schulungskosten für Mitarbeiter.

<sup>47</sup> Für die Aktualisierung eines Weblogs benötigt man ausschließlich einen Zugang zum Internet.

Damit ein Weblog in die unternehmerische Kommunikationsstrategie zielorientiert eingepasst werden kann, müssen vorab Möglichkeiten, Zweck und Ausrichtung des Blogs definiert werden. Das beinhaltet auch die Benennung von Blog„verantwortlichen“ und das Aufstellen von Blog-Richtlinien, deren Einhaltung auch kontrolliert werden muss. Schließlich hat das Unternehmen auch dafür Sorge zu tragen, dass das Blog regelmäßig aktualisiert wird – denn nur so können die kommunikativen Zielsetzungen realisiert werden. Hierfür sind personelle Ressourcen und damit auch Kosten einzuplanen. Bevor jedoch ein Unternehmen einen eigenen Unternehmensblog aufsetzt, sollte es, um sich mit der neuen Kommunikationsform vertraut zu machen, damit starten, andere Blogs zu lesen. Grundsätzlich empfiehlt es sich mittlerweile, die Blogosphäre nach Beiträgen zum eigenen Unternehmen, zu Produkten und Services zu durchforsten: In Blogs machen sich die Konsumenten Luft, schimpfen über falsche Produktversprechungen, stellen schlechten Service an den Pranger, etc. Ein Unternehmen, was da nicht schnell reagieren kann, weil es die Kritik nicht wahrnimmt, riskiert, dass sich die negative Mundpropaganda epidemisch ausbreitet. Bei diesem Weblog-Monitoring lassen sich zwei Arten unterscheiden. Auf der einen Seite steht das unternehmensinterne Monitoring, welches allerdings mit einem beträchtlichen Aufwand für das Unternehmen verbunden ist. Auf der anderen Seite gibt es die Möglichkeit, die kontinuierliche Beobachtung der Blogosphäre an einen Dienstleister auszulagern.

*„Imagine that you could listen, like a fly on the wall, to millions of people – your customers, employees, competitors, partners, and the media – as they talk about your business, your marketing process, your advertising, and your products.“<sup>48</sup>*

Eine firmeninterne Beobachtung der Weblog-Welt ist dann sinnvoll, wenn man ausschließlich die Beiträge einer begrenzten Anzahl an Weblogs verfolgen will. Diese Weblogs können mittels eines News-Aggregators und der Hilfe von RSS-Feeds „abonniert“ werden, sodass das Unternehmen immer alle aktuellen Beiträge der jeweiligen Weblogs verfügbar hat. Die Starwood Hotels in den USA haben beispielsweise eigens einen Mitarbeiter darauf angesetzt, sich in spezifischen Reiseblogs und -portalen umzusehen und dort Beschwerden über das Hotel aufzuspüren. Im Bedarfsfall nimmt dieser Mitarbeiter Kontakt zu den Beschwerdeführern auf und versucht das Problem diskursiv zu lösen. Letztlich glaubt Starwood davon mit mehr Übernachtungsgästen zu profitieren, da die Kunden wüssten, dass ihre Beschwerden bei Starwood beachtet und ernst genommen würden.<sup>49</sup>

Bei einem Monitoring der gesamten Blogosphäre bzw. der in Suchmaschinen gelisteten Weblogs, ist es angesichts des großen Aufwands sinnvoll, die Beobachtung auszulagern. Gesucht wird hier systematisch nach unternehmensdefinierten Schlagworten, z.B. nach Firmennamen, Firmenprodukten, Werbeaktionen oder auch nach Personennamen. Kritische und für das Unternehmen heikle Beiträge in der Blogosphäre können so frühzeitig identifiziert werden; mit einer schnellen kommunikativen Reaktion oder auch Produktanpassung kann das Unternehmen nicht nur größeren Schaden abwenden<sup>50</sup>, sondern vermag u.U. die eigene Marktposition sogar zu stärken. Mit Hilfe einer Beobachtung der Blogosphäre ist es Unternehmen möglich, unternehmensbezogene Informationen aus Postings zu nutzen, um auf

---

<sup>48</sup> Wright 2006, S. 2.

<sup>49</sup> Vgl. hierzu Werbepraxis Aktuell, September 2006.

<sup>50</sup> Die Zeitspanne vom Publizieren eines Blog-Beitrags bis hin zum Lesen und Verlinken durch Interessierte kann sehr kurz und dynamisch sein, dann nämlich wenn bestimmte Beiträge eine hohe Aufmerksamkeit und Vernetzung in der Blogosphäre erfahren. Bei einem für ein Unternehmen negativen Beitrag – unabhängig davon, ob dieser wahr oder falsch ist – gelingt es diesem Unternehmen u.U. schon nach wenigen Tagen nicht mehr, die Verbreitung innerhalb der Blogosphäre unter Kontrolle zu bringen. Oftmals finden solche Themen dann auch noch den Weg aus der Blogosphäre in die traditionellen Massenmedien.

Kundenwünsche einzugehen und auf angesprochene Probleme schnell zu reagieren. Das Weblog-Monitoring stellt eine Art unverfälschte und originäre Marktforschung dar.

Neben Blogs gewinnen auch andere Social Software-Anwendungen, wie Podcast oder Videocast im Kontext einer schnellen und „unkomplizierten“ Kundenkommunikation an Bedeutung. Insbesondere für die Bewerbung neuer Produkte oder auch für die Netzwirkbildung um eine Marke herum, eignen sich diese Anwendungen. Mit unterhaltsam und originell aufbereiteten Video- oder Audiobeiträgen zu einem neuen Produkt oder einer Marke wird versucht, positive Netzeffekte in Gang zu setzen, indem beispielsweise Nutzer und Kunden die Beiträge an weitere Personen in ihrem persönlichen Netzwerk versenden. Bei dieser als Viral Marketing umschriebenen Vorgehensweise, gehen die Botschaften im Unterschied zu herkömmlichen Werbe-Mailings also den Weg über individuelle Kontakte und durchdringen so im Idealfall immer weitere persönliche Netzwerke. Derartige Verbreitungsformen sind im Erfolgsfall für werbende Unternehmen nicht nur sehr kostengünstig, sondern sorgen aufgrund der persönlichen Weitergabe für hohe Aufmerksamkeit beim jeweiligen Empfänger. Das Vorhandensein von Social Software-Techniken<sup>51</sup> bei den Kunden erleichtert nun die Initiierung eines solchen viralen Marketings ganz erheblich: Beispielsweise experimentiert DaimlerChrysler schon im Jahre 2006 mit Video-Podcasts bei der Kundenbindung und nutzte diese Anwendung bereits zur Einführung der neuen R-Klasse.<sup>52</sup>

### 3.3 Geschäftsmodelle mit Social Software

Wie weiter vorne schon ausgeführt, weist Baden-Württemberg nicht nur auf Anwenderseite, sondern auch auf Seite der Anbieter und Mittler erhebliche Potenziale im Bereich Social Software auf. Die Einbettung von Social Software-Anwendungen in Unternehmensprozesse erfordert konzeptionelle Voraussetzungen, wie die Einbindung in die Unternehmensstrategie oder in ein Marketingkonzept. Multimedia- und Werbeagenturen können in Beratungsdienstleistungen anbieten, wie Social Software eingesetzt werden sollte und wie diese Anwendungen mit anderen Medien und Kommunikationskanälen sinnvoll verknüpft werden können. Journalistische Beiträge, Aufbereitung von Wissen oder Lieferung mit aktuellen Nachrichten sind mögliche Dienstleistungen der Inhalte-Anbieter, während die IT-Entwickler die Social Software auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen und innovative Mash-Ups aufsetzen. Für die Portalbetreiber und Intermediäre zeigen sich im Kontext von Social Software-Anwendungen neben den B-to-B- und B-to-C-Plattformen zunehmend auch der C-to-C-Bereich als interessanter und lukrativer Markt ab.<sup>53</sup>

Bei Social Software-Anwendungen handelt es sich – wie schon mehrfach betont – um alle Dienste, die es ermöglichen, eine „Viele-zu-Viele-Kommunikation“ aufzubauen. Im Mittelpunkt dieser Anwendungen steht nicht mehr die elektronische Unterstützung des Geschäftsprozesses zwischen Unternehmen und Anwendern oder Geschäftspartnern, sondern die digitale Interaktion zwischen den Beteiligten. Social Software Anwendungen sind somit nicht nur Software, die verkauft wird, sondern auch Mittler für

---

<sup>51</sup> Podcasts lassen sich mit geringem Aufwand zeitnah erstellen und verbreiten, Neuerungen können so vergleichsweise schnell im Markt eingeführt werden. Über ein Podcast-Abonnement wird zudem eine direkte und auch langfristige Kundenbindung erreicht.

<sup>52</sup> Mit Podcasts braucht dabei nicht unbedingt direkt geworben werden, auch als Werbeträger rücken Podcasts vermehrt ins Blickfeld („Podvertising“).

<sup>53</sup> Bei C-to-C-Beziehungen handelt es sich um Transaktionen oder Kommunikationen zwischen Privatpersonen, also etwa wie bei privaten Auktionen. Die Beziehung erfolgt mit Hilfe eines Intermediär, der die Plattform zur Verfügung stellt, auf der die Beziehungen, oftmals auch geschäftliche, ablaufen.

den Austausch zwischen Kommunikationspartnern – je nach Sichtweise also Produkt oder Medium. Daher muss die Frage, wie mit diesen Anwendungen im Zeitalter des Web 2.0 Geld verdient wird, situativ je nach Blickwinkel der verschiedenen beteiligten Parteien – Konsument, Anbietern, Anwender und Betreibern/Intermediären – unterschieden werden.

Welche Ziele die Anwender mit dem Einsatz von Social Software Anwendungen verfolgen (können), ist im vorhergegangenen Kapitel vorgestellt worden. Eine exemplarische Untersuchung verschiedener Geschäftsmodelle von am Markt verfügbaren Social Software-Anwendungen folgt nun.

### Geschäftsmodelle

Bereits 1998 legte Timmers mit seiner Definition des „Geschäftsmodell“ einen bis heute gültigen Grundstein für die Diskussion um „Electronic Business“:

- *“An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and*
- *A description of the potential benefits for the various business actors; and*
- *A description of the sources of revenues.”*<sup>54</sup>

So umfasst die Beschreibung eines Geschäftsmodells nicht nur die Produkt-, Service- und Informationsflüsse, sondern auch die am Geschäft und an der Wertschöpfung beteiligten Akteure und ihre Rollen. Konkret soll dabei die Frage beantwortet werden „*Welche Leistung wird durch wen erstellt?*“ und der zu erwartende Nutzen („the potential benefits“) beschrieben werden. Im Mittelpunkt steht aber letztendlich das Ertragsmodell mit der Frage, „*wodurch wird Geld verdient?*“.

Bei der Analyse vorhandener Geschäftsmodelle des Web 2.0 können die in der folgenden Abbildung benannten Kriterien erste Anhaltspunkte liefern:

Analysekriterium	Frage
Wertschöpfung	Welche Leistung wird durch wen erstellt?
Nutzwert	Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
Erlösmodell	Wodurch wird Geld verdient?

**Abbildung 7:** Analyseraster traditioneller Geschäftsmodelle im Internet

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Timmers 1998

Auch wenn die hier aufgeführten Analysekriterien nur Teilaspekte des Geschäftsmodells beschreiben, denn wie dargestellt, bestehen die Potenziale von Social Software-Anwendungen neben der Generierung von direkten und indirekten Erlösen auch als Mittel zum Zweck in verschiedenen Bereichen der Wertschöpfung (Marketing, Wissensmanagement und Beziehungsmanagement), wird im Weiteren auf diese Kriterien Bezug genommen.

<sup>54</sup> Timmers 1998, S. 3; vgl. zu weiteren Definitionen auch Stähler 2001.

### a) Wertschöpfung

Neben den traditionellen Wertschöpfungsprozessen Porterscher Prägung entstehen im Web 2.0 ganz andere Wege der Wertschöpfung: so wird der Nutzer und Endkonsument teilweise unmittelbar in die Wertschöpfung miteinbezogen und das ganz ohne geldwerten Vorteil. In dem er selbst Inhalte produziert, diese verlinkt und andere Inhalte kommentiert, entsteht ein Netzwerk von Daten. Das populärste Beispiel für ‚user generated content‘ ist wohl die Internet-Enzyklopädie Wikipedia, die seit März 2001 innerhalb kurzer Zeit einen Artikelumfang von mittlerweile allein 500.000 deutschsprachigen Artikeln erreicht hat - und das ausschließlich unter zu Hilfenahme der Arbeitsleistung der Nutzer.

In einem Interview mit „Die Zeit“ führt Tim O’Reilly, der Erfinder des Begriffs Web 2.0 zwei Modelle aus, das Wissen der Kunden zu „ernten“: die Kunden

*„... einfach zu beobachten oder sie zum aktiven Mitwirken aufzufordern. Wenn ich ein Buch auf Amazon.com kaufe, wertet die Firma diesen Kauf ohne mein Zutun aus, um mir oder anderen Kunden weitere Kaufempfehlungen zu machen. Das andere Modell gibt es auch bei Amazon: wenn ich etwa aufgefordert werde, selbst eine Buchrezension für die anderen Kunden zu schreiben.“<sup>55</sup>*

Oftmals gewinnt Content erst durch die Aggregation der Daten an Bedeutung. O’Reilly prognostiziert, dass die neue Währung im Netz von morgen die Daten und die Möglichkeit der Profilerstellung sein werden: „Für Unternehmen wird die Qualität ihrer Daten künftig entscheidend sein. Wir betreten eine Welt, in der sich Vorteile am Markt aus [der] Herrschaft über Datenquellen ergeben.“<sup>56</sup>

### b) Nutzwert

Der Nutzwert definiert sich als die emotionalen oder sachlichen Funktionen eines Angebotes. „Diese teilen sich in Grund- und Zusatznutzen auf, wobei das so genannte Alleinstellungsmerkmal (*unique selling proposition*) eines Angebotes (einer Ware oder Dienstleistung) innerhalb des Marketings im Sinne des veritablen Nutzwerts bzw. einzigartigen Kundennutzens betrachtet wird.“<sup>57</sup>

Nutzer der „Viele-zu-Viele-Kommunikation“ sind Privatpersonen wie auch Unternehmen, sodass je nach Interaktionsbeziehung – entweder Consumer-to-Consumer, Business-to-Consumer oder Business-to-Business – folgende Nutzwerte aufgeführt werden können (vgl. Abbildung 8):

<sup>55</sup> O’Reilly 2006 (im Interview durch Fischermann in „Die Zeit“).

<sup>56</sup> O’Reilly 2006 (im Interview durch Fischermann in „Die Zeit“).

<sup>57</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwert> (24. 09.06).

	<b>Rezipient Privatperson</b> (Consumer)	<b>Rezipient Unternehmensvertreter</b> (Business)
<b>Botschaft der Privatpersonen</b> (Consumer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstdarstellung (<i>Weblog über privaten Tagesablauf</i>)</li> <li>• Unterhaltung (<i>Podcast, Vcast</i>)</li> <li>• Beziehung (<i>Partnersuche</i>)</li> <li>• Informationsaustausch (<i>Social Bookmark System</i>)</li> <li>• Wissensspeicher (<i>Social Bookmark System, Wiki</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktkritik (<i>Produkt-Blog, bspw. Frosta</i>)</li> <li>• Unternehmenskritik (<i>Corporate Blog insb. Crisis Blog</i>)</li> </ul>
<b>Botschaft des Unternehmensvertreter</b> (Business)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (<i>Produkt-information im Blog, Podcast, Vcast</i>)</li> <li>• Image (<i>Unternehmens-information in Blog, Podcast, Vcast</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehung (<i>Partnerpflege</i>)</li> <li>• Schulung (<i>Wiki, Podcast, Vcast</i>)</li> <li>• Wissensspeicher (<i>Social Bookmark System, Wiki</i>)</li> <li>• Vernetzung von Meinungsführern (<i>bspw. Fixing-Blog.de der fix-scherwerke</i>)</li> <li>• Kooperation (<i>Anbindung freier Mitarbeiter, Unterstützung von Projektteams</i>)</li> </ul>

**Abbildung 8:** Nutzwert der Social Software Anwendung**Quelle:** Eigene Darstellung

Durch die Einführung einer Zugangbeschränkung wird teilweise versucht, einen „einzigartigen Kundennutzen“ zu vermarkten. Einige Netzwerke arbeiten mit dem Image der Exklusivität – Mitglied wird man wie z.B. bei Xing oder bei Gmail nur auf Einladung eines anderen bereits registrierten Nutzers. Die Registrierung selbst kostet kein Geld, dafür aber Daten: Viele Plattformen verlangen die Eingabe eines umfassenden Profils, was bei manchen Plattformen, wie z.B. bei Partnerbörsen, auch Teil der Wertschöpfung des Geschäftsmodells selbst ist.

### c) Erlösmodell

In Erlösmodellen wird üblicherweise unterschieden zwischen direkter und indirekter Erlösgenerierung; ersteres meint Zahlungen durch die Nutzer der Marktleistung – hier also von den Nutzern der Social Software-Anwendung – die indirekte Erlösgenerierung umfasst Zahlung durch Dritte. Eine zweite Unterscheidung bezieht sich auf die Abhängigkeit des Erlöses von erfolgten Transaktionen, sodass sich in Verknüpfung der beiden Unterscheidungsmerkmale folgende Systematisierung möglicher Erlösmodelle vornehmen lässt.



	<b>Direkte Erlösgenerierung</b> Zahlungen von Nutzern der Marktleistung	<b>Indirekte Erlösgenerierung</b> Zahlungen von Dritten
<b>Transaktionsabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil des Geschäftsvolumens</li> <li>- Gebühr pro Transaktion</li> <li>- Anteil einer Einsparung</li> <li>- Erfolgsprovision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixprovision</li> <li>- Erfolgsprovision</li> </ul>
<b>Transaktionsunabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtungsgebühr</li> <li>- Grundgebühr</li> <li>- Mitgliedsgebühr</li> <li>- Datenvolumengebühr</li> <li>- Gebühr pro Zugang</li> <li>- Gebühr pro Zeiteinheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bannerwerbung</li> <li>- Tunneling</li> <li>- Bundeling</li> <li>- Sponsoring</li> </ul>

**Abbildung 9:** Systematisierung möglicher Erlösmodelle

**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Schwickert 2004, S.12

Bei den gängigen C-to-C-Geschäftsmodellen wie z.B. Ebay wird der Erlös an einen Intermediär, den Betreiber gezahlt. Hierbei handelt es sich um eine transaktionsabhängige Gebühr, die bei Verkauf fällig wird; neben der Erfolgsprovision gibt es zudem noch eine Fixprovision, die auch bei Nichtverkauf des eingestellten Produkts fällig wird.

Auch bei B-to-B-Geschäftsmodellen spielt der Intermediär oft die Rolle, die Plattform zur Verfügung zu stellen - so beispielsweise bei Online-Projektmanagement-Plattformen wie etwa Projectplace, wo Dokumentenablage, Zeit- und Aufgabenmanagement für ein verteiltes Team zur Verfügung gestellt werden. Mit Netviewer, einem Ad-hoc Desktop Sharing und Web-Conferencing Werkzeug können mehrere Partner interaktiv und kollaborativ zusammenarbeiten, da sie den gleichen Bildschirm sehen; eine solche Plattform ist z.B. ideal für online-Support, für Vertriebspräsentationen oder auch das spontane "sich Zusammensetzen" im täglichen Geschäfts- und Arbeitsablauf: Kurzfristig und spontan können Meetings via Intra- oder Internet einberufen werden. Derartige Lösungen werden meist per Grundgebühr in Kombination mit einer Gebühr für das Datenvolumen oder eine Gebühr pro Zugang verkauft.

Allerdings greift die Systematisierung anhand der real geflossenen Zahlungen für Social Software-Anwendungen teilweise zu kurz. Bereits Timmers<sup>58</sup> weist darauf hin, dass bei der Untersuchung des Geschäftsmodells eines Unternehmens auch die dahinter steckende Marketingstrategie, d.h. das Verhalten des Unternehmens am Markt beachtet werden muss. Dieser Zusammenhang hat im Zeitalter des Web 2.0 keinesfalls an Bedeutung verloren. Denn betrachtet man Schwickerts Systematisierung von Erlösquellen im Internet, fällt auf, dass er den Schwerpunkt auf die Transaktion gelegt hat. Bei Social Software-Anwendungen jedoch geht es stärker um die Interaktion, die im professionellen Business-to-Consumer Geschäft letztendlich dann auch in einer Transaktion, also dem Kauf, münden soll. Allerdings geht das Unternehmen einen Umweg, indem es nämlich über den Einsatz von Social Software entweder das Image des Unternehmens stärkt oder das Feedback des Nutzers (=Kunden) in die Produktentwicklung einspeist, was dann letztlich zum Kauf des Produkts führen soll. So liegt beim Einsatz von Social Software im Marketing oftmals weder eine direkte, noch eine indirekte Erlösquelle eindeutig vor.

<sup>58</sup> Vgl. Timmers 1998, S. 4ff

Eine weitere Alternative ist durch die Differenzierung des Dienstangebots in freie Basisdienste sowie kostenpflichtige Zusatzdienste gegeben. Soziale Netzwerkplattformen wie Xing, vormals OpenBC oder Partnerbörsen arbeiten mit diesem Modell.

### Business Netzwerke am Beispiel Xing

Xing ist eine im Sommer 2003, damals unter dem Namen OpenBC gestartete europäische Networking-Plattform für Kontaktmanagement im Internet mit rund 4,2 Millionen Nutzern zum Ende 2007 aus 160 Ländern. Täglich sind mehr als 10.000 Nutzer auf dem Portal angemeldet.<sup>59</sup>

Zur Erstanmeldung tragen die Nutzer persönliche Daten in ein Profil auf der Kontaktseite ein, in dem neben den beruflichen und privaten Kontaktdaten auch vielfältige Informationen zu Tätigkeitsfeldern, Ausbildung, gegenwärtigen und vorherigen Arbeitgebern hinterlegt werden. Diese Daten können, wie üblich bei solchen Plattformen, jederzeit aktualisiert und verändert werden. Es besteht auch die Möglichkeit ein Bild hochzuladen, das als Thumbnail in den Suchergebnissen und Übersichten genutzt wird. Eine zentrale Stellung im Profil nehmen die Kategorien „ich biete“ und „ich suche“ ein, die den Kontakt zu anderen Teilnehmern anbahnen sollen. Zur Kontaktaufnahme ist es notwendig, dass ein Kontaktwunsch von der Gegenseite bestätigt wird. Erst dann wird diese Verbindung bidirektional im System gespeichert. Neben dem Web-Interface stehen auch Portale für mobile Endgeräte (Handy und PDA) via WAP zur Verfügung. Neben dem Hauptportal können Nutzer ihr eigenes privates Business Modell auf der Xing-Technologie entwerfen.<sup>60</sup>

Kostenfrei ist auf der Plattform Xing lediglich das Einstellen der Visitenkarte sowie das Hinzufügen von Kontakten und das Ansehen von anderen Visitenkarten. Will ein Nutzer allerdings auf weitere Dienste zugreifen, etwa auf die Funktion einer Auflistung der „Mitglieder, die in der letzten Woche meine Visitenkarte angeklickt haben“ oder auf die Möglichkeit, anderen Nutzern eine private Nachricht schicken zu können, ist dieser gezwungen, einen monatlichen Mitgliedsbeitrag von aktuell knapp 6 Euro zu zahlen. Ein wichtiges Feature innerhalb der Plattform ist das Einladen anderer Personen. Für erfolgreiche Einladungen erhält der Benutzer Gutschriften für die Bezahlung seiner so genannten Premium-Mitgliedschaft. Dadurch fördert Xing das dynamische Wachsen des Netzwerks.

---

<sup>59</sup> Die Mitgliedschaft bei Xing bedingt eine Registrierung, die laut AGB ausschließlich Gewerbetreibenden und Freiberuflern gestattet ist. Die Internetplattform wurde von der Firma „epublica“ entwickelt und von der Hamburger Open Business Club GmbH betrieben, die das Modell mit 5,7 Millionen Euro Risikokapital gestartet hat. Der Zugang zur Xing Plattform erfolgt über verschiedene Top-Level-Domains.

<sup>60</sup> Vgl. die Eigeninformation von Xing ([www.xing.de](http://www.xing.de), November 2007) .

## Online-Partnerbörsen

Zu einem der profitabelsten Dienstleistungsangebote im Internet haben sich in den vergangenen Jahren die Online-Dating-Portale entwickelt. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen, die sich u.a. auch in einer Versinglung niederschlagen, bieten Online-Dating-Portale das Versprechen, einer schnellen, „effizienten“ sowie orts- und zeitunabhängigen Suche nach potenziellen Partnern. So sollen denn auch zwischen sechs und sieben Millionen Menschen pro Monat in Deutschland die Angebote der Plattformen nutzen.<sup>61</sup>

Erste eigenständige deutsche Singlebörsen entstanden bereits Mitte der 90er Jahre, den kommerziellen Durchbruch erlebten sie aber erst ab 2000. Niedrige Markteintrittsbarrieren und ein wachsendes Marktvolumen sind – im Unterschied zur USA – nach wie vor Kennzeichen für Europa und Deutschland. So stieg der Branchenumsatz in Deutschland allein von 2003 bis 2005 um rund 250% auf über 76 Mio. Euro. Im Jahr 2005 zählte man in Deutschland ca. 2.000 Online-Dating-Portale, allerdings gab es nur ca. 50 Online-Dating-Unternehmen mit mehr als 4 Mitarbeitern.<sup>62</sup> Differenziert man die Anbieter in Singlebörsen, Internet-Partnervermittlungen, Adult-Dating, Singlechats und Spezial-Singlebörsen, stellen die Singlebörsen bezüglich Mitgliedschaften und mit einem Umsatzanteil von 58 % das klar dominierende Marktsegment dar; erst mit deutlichem Abstand folgen die Internet-Partnervermittlungen und die Adult-Dating-Angebote.<sup>63</sup>

Einnahmen werden vor allem über Gebühren der Kunden generiert. Circa 90% des Gesamtumsatzes der Branche werden über Premium-Abonnements, konkrete Vermittlungsangebote und für einzelne Aktionen, wie etwa das Ansehen eines Steckbriefs oder Erhalt einer Email-Adresse eines interessant scheinenden Partnerkontakts erzielt. Viele Anbieter haben in ihr Geschäftsmodell dabei noch eine geschlechtsspezifische Differenzierung eingebaut: Da in vielen Dating-Portalen mehr Männer als Frauen auf Partnersuche sind, haben Frauen hier ein mitunter sehr weitgehend kostenfreies Nutzungsangebot, während Männer beispielsweise für die erforderlichen Daten zur Kontaktaufnahme eine transaktionsabhängige Gebühr entrichten müssen.

Weitere Einnahmen lassen sich in den Dating-Portalen, mehr noch aber in den Netzwerkplattformen mittels Online-Werbung, also Werbeeinblendungen (Banner, Pop-Up-Fenster), passender und geschickt integrierter Zusatzdienste von Dritten – etwa bei den Dating-Portalen Angebote für Singlereisen, Geschenkesservices, Single-Events – oder Google AdSense-Anzeigen generieren<sup>64</sup>.

Erweitert werden diese eher traditionellen Geschäftsmodelle von Betreibern von Plattformen für Soziale Netzwerke durch Kooperationen mit Unternehmen: So betreiben im Februar 2007 schon rund 1.000 Firmen z.B. auf dem Video-Portal Youtube eigene Kanäle. Zwar gelang es bis dato nicht, große Filmstudios oder TV-Networks von Kooperationen mit YouTube zu überzeugen<sup>65</sup>, dafür schließt Youtube aber pro Quartal mehr als 200 Partnerschaften mit kleineren Unternehmen ab. Youtube und das kooperierende Unternehmen teilen sich die Werbeerlöse, die bislang aber noch sehr gering sind.

Im Zusammenhang mit Web 2.0 boomen aber nicht nur solche Modelle, deren Kern „Soziale Netzwerke“ sind, wie beispielsweise Myspace, Xing oder Plazes, und die sich vor allem über Werbeeinnahmen und Mitgliedsbeiträge finanzieren. Unter dem Schlagwort „Mass Consumerization“ können Modelle

---

<sup>61</sup> Vgl. Wichers, Pflitsch 2006.

<sup>62</sup> Ein prominentes Unternehmen aus Baden-Württemberg, das in diesem Markt aktiv ist, ist die die Reutlinger Multimedia-Agentur 21TORR, die die Online-Singlebörse icony.de betreibt.

<sup>63</sup> Vgl. Wichers, Pflitsch 2006.

<sup>64</sup> Vgl. Wichers, Pflitsch 2006.

<sup>65</sup> Äußerst überraschend war deshalb auch der Deal zwischen YouTube (und Google) und der BBC Ende Februar 2007; demnach sind ausgewählte BBC-Programme seitdem über YouTube erhältlich.

zusammengefasst werden, bei denen Nutzer die eigenen Produkte ganz persönlich gestalten können und hiermit Erlöse erzielt werden. Diesen Weg geht etwa die Firma „Spreadshirt“: Eine Säule des Erlösmodells ist der Verkauf von allerlei Utensilien (Textilien, Geschirr, Merchandising, etc.), die mit einer vom Nutzer gelieferten Druckvorlage bedruckt werden. Zusätzlich gibt es eine umfangreiche Palette von frei verfügbaren Bild- und Grafikvorschlägen. Die andere Säule besteht darin, dass Spreadshirt jedem interessierten Nutzer einen kostenlosen Online-Shop für das eigene Merchandising zur Verfügung stellt. Mehr als 100.000 solcher Shop-Partner gibt es bereits. Das Bedrucken der Utensilien erfolgt dann wiederum bei Spreadshirt. „Im Grunde genommen machen wir unsere Kunden zu Vertrieblern“<sup>66</sup> beschreibt der Spreadshirt-Gründer und -Geschäftsführer Lukasz Gadowski das Erlösmodell. Die Abnehmer erhalten dafür gute Qualität selbst in kleinsten Auflagen.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Zitiert nach Nederstigt und Borghardt 2006.

<sup>67</sup> Vgl. Nederstigt und Borghardt 2006.

## 4. Rahmenbedingungen für den Einsatz von Social Software

### Technische und soziologische Rahmenbedingungen Sozialer Netzwerke

Voraussetzung für die außerordentlich dynamische Entwicklung der Sozialen Netzwerkplattformen und auch vieler anderer Social Software-Dienste ist ein Ausbau des schnellen breitbandigen Zugangs zum Netz sowie die gute Ausstattung mit Endgeräten: Zahlreiche Ideen und Anwendungen lassen sich erst mit einem Zugang zu bezahlbaren Breitbandanschlüssen und mit dem Vorhandensein von Digitalkameras und MP3-Playern umsetzen.

Die Zahl der Breitbandanschlüsse ist in Deutschland in den letzten Jahren stark gewachsen: Gab es noch 2003 erst 4,2 Millionen Breitbandanschlüsse, waren es im Jahr 2005 mit 10,7 Millionen schon mehr als doppelt so viele; bis zum Jahr 2010 wird eine nochmalige Verdoppelung auf 21 Millionen erwartet und dann bis zum Jahr 2015 eine nochmalige Steigerung um 30% auf dann 27 Millionen Anschlüsse.<sup>68</sup> Erst die Breitband-Technologie ermöglicht neue Formen des Austauschs und das Versenden großer Datenmengen – z.B. für Bild und Ton – und sorgt damit für eine neue Qualität der Kommunikation. Das explosionsartige Wachstum der nach dem Vorbild von Youtube in Berlin gestarteten Videoplattform MyVideo ([www.myvideo.de](http://www.myvideo.de)) wäre ohne den zügigen Ausbau von breitbandigen Anschlüssen nicht denkbar: Im April 2006 gestartet verfügt MyVideo im Februar 2007 bereits über eine 570.000 Videos starke Clip-Datenbank, die bis zum Ende 2007 auf 1,8 Millionen angestiegen war; pro Tag stellen Internetnutzer auf dem Portal rund 7.000 neue Online-Videos ein und es werden täglich mehr als sieben Millionen Videostreams abgerufen.<sup>69</sup>

Schnelle Datenübertragung und leistungsstarke Endgeräte waren und sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg und das exponentielle Wachstum von Sozialen Netzwerkplattformen; insbesondere auch ein schnelles Erreichen der „kritischen Masse“, ab der der Nutzen für den einzelnen User wie für das Netzwerk insgesamt überproportional wächst, kann hierdurch gewährleistet werden.

Weniger eine technische als eine soziologische Frage ist, ob das schnelle und ungezügeltelte Größenwachstum vieler Social Software-Plattformen nicht auch an Obergrenzen stößt, etwa weil der Nutzen für die Mitglieder wieder abzufallen beginnt. Beispielsweise startete Xing das Netzwerk ursprünglich ganz gezielt mit dem Image der Exklusivität. Von Exklusivität kann allerdings bei mehr als anderthalb Millionen Mitgliedern nur mehr schwer geredet werden<sup>70</sup> – und das bedeutet zumindest für diejenigen Nutzer, die das seinerzeit bei OpenBC erwartet und gesucht haben, eine Minderung ihres Nutzens.

Generell treten mit dem im Grunde gewünschten starken Wachstum von Netzwerken spezifische Problemlagen auf: Eine inhaltliche Kontrolle des user generated content wird mit einer exponentiell steigenden Anzahl an Beiträge dramatisch schwieriger. „Wir werden noch wahnsinnig viel Arbeit kriegen in der Hinsicht“, vermutet denn auch der Qype-Gründer Stephan Uhrenbacher, der auf seiner Plattform eine Art Social-Networking-Branchenbuch anbietet<sup>71</sup>. Ob es ausreicht, hier auf die Selbstreinigungs-

<sup>68</sup> Vgl. Deutschland Online 4, 2007.

<sup>69</sup> Vgl. Gugel 2007 sowie [www.myvideo.de](http://www.myvideo.de) (20.12.2007).

<sup>70</sup> In manchen Branchen ist es schon beinahe verpflichtender Standard, in Xing verzeichnet zu sein und Kontakte, teils durchaus auch wahllos, auf der eigenen Visitenkarte zu sammeln und damit den (virtuellen) Wert zu steigern.

<sup>71</sup> Vgl. Stöcker 2006.

kräfte der Communities zu vertrauen, die etwa beleidigende oder verleumderische Beiträge schon selbst ahnden werden, mag angesichts der zunehmend urheberrechtlichen Probleme, die viele Netzwerkplattformen plagen, eher zweifelhaft sein. Insofern könnten künftig durchaus die Fälle eintreten, dass zwar das Netzwerk von weiterem Wachstum noch profitieren könnte, es aber für den Plattformbetreiber eine handlebare Obergrenze gibt, eine Grenze, ab der die Kosten für die Betreuung und Kontrolle des Netzwerkes schneller steigen als die Einnahmen.

Mehr und mehr wird erkannt, dass die Größe und die Offenheit, die anfangs der Schlüssel zum Erfolg von Networking-Sites waren, sich mit wachsender Popularität als Handicap erweisen können<sup>72</sup> – und so scheint denn auch die Zukunft von Netzwerkseiten, inkl. interessanter Geschäftsmöglichkeiten, eher in intimeren, präzise auf die Hobbies, Interessen und Leidenschaften von Nutzern zugeschnittenen Sites zu liegen. Ein Beispiel hierfür ist etwa *asmallworld* ([www.asmallworld.net](http://www.asmallworld.net)), eine elitäre Online-Community für junge, gut verdienende und gebildete Teilnehmer. Mitglied kann man nur auf Einladung werden und muss seine tatsächliche Identität offenbaren. Sechs Webmaster beobachten die Vorgänge auf der Seite und wer sich schlecht benimmt, „landet an einem Ort namens a big world, und da will man nicht hin“, erklärt Gründer Erik Wachtmeister, der die Mitglieder auf der Homepage im Smoking begrüßt. „Der Wert der großen Sites ist verwässert, was wir bieten, ist ein Netzwerk, das auf Vertrauen basiert.“ Auch dass das amerikanische Technologieunternehmen Cisco die Techniksparte der kleinen Networking-Site *Tribe* kauft, nachdem zuvor schon die Network-Design-Firma *Five Across* übernommen wurde, bestätigt diesen Trend. Im Unterschied zu den großen Netzwerkseiten konzentriert sich *Tribe* nämlich auf lokale Communities: lokalen Themen, z.B. die Wohnungs- oder Jobsuche stehen im Vordergrund. Solche Netzwerke, die um Themen herum entstehen, werden nach dem Hype um die millionengroßen Netzwerkplattformen, wo an einem Freitagnachmittag eine Tila Nguyen aus Singapur 1.699.471 „Freunde“ ausweist, die Zukunft sein; statt auf Breite werden diese neuen Netzwerkseiten auf Tiefe angelegt sein – Nutzer wie werbetreibende Industrie werden davon profitieren.

### **Organisatorische und kommunikative Rahmenbedingungen für Unternehmen**

61% der in einer Studie im Jahr 2003 befragten Unternehmen wollen ihre Innovationsprozesse beschleunigen, 44% den Vertrieb effektivieren und 34% das Markenmanagement verbessern, doch 90% haben Probleme bei der Umsetzung – und mehr als 40% sprachen gar von „beachtlichen Defiziten“.<sup>73</sup> Nur 20% der Unternehmen halten die Nutzung des eigenen Wissens für gut oder sehr gut<sup>74</sup> und einer Studie der Management-, System- und Technologieberatung PA Consulting Group aus dem Jahr 2004 zufolge, würden zwei Drittel der Unternehmen durch verbessertes Wissensmanagement einen um fünf Prozent höheren jährlichen Umsatz erreichen.<sup>75</sup> Unabhängig von der Unternehmensgröße messen 97 Prozent der Unternehmen der Wiederverwertung des Wissens im Unternehmen große oder sehr große Wichtigkeit bei.

Dies zeigt nicht nur, welche hohe Bedeutung die Ressource Wissen heute einnimmt, sondern auch, dass es in der Praxis offensichtlich erhebliche Schwierigkeiten bereitet, das erforderliche Wissen zu organi-

---

<sup>72</sup> Daneben stellt sich ganz grundsätzlich die Frage, ob es noch sinnvoll ist, bei Netzwerkplattformen wie Facebook, Friendster oder MySpace von „Communities“ zu sprechen – die Gemeinschaftsmetapher scheint hier wie auch bei einigen anderen Social-Networking-Websites, die das Internet in den letzten Jahren so geprägt und verändert haben, doch reichlich überstrapaziert.

<sup>73</sup> Wirtschaftswoche vom 20.02.2003, zitiert nach <http://www.steinbeis-wissensmanagement.de/Weblog>, (18.09.06). Allein Firmen mit über 500 Millionen Euro Umsatz verschwenden so jährlich 12 Milliarden Euro.

<sup>74</sup> Vgl. <http://www.steinbeis-wissensmanagement.de/Presse/Infoabend-Wissensmanager> (18.09.06).

<sup>75</sup> Vgl. <https://www.paconsulting.com/publications> (22.09.06).

sieren, zu generieren und nutzbar zu halten. Neue Social Software-Anwendungen versprechen hier Abhilfe aus diesem Dilemma. Mittels solcher Anwendungen können angepasste Rahmenbedingungen geschaffen werden, „in denen sich Menschen und IKT-Services verknüpfen und Daten weiterverwendet werden können. Sie stellen den nächsten Schritt auf dem Weg zur Produktivitätssteigerung durch die so genannte computer-mediated communication (CMC) dar, die auf vernetzten Systemen bzw. Personengruppen aufbauen.“<sup>76</sup>

Social Software, die primär die Menschen und nicht die Rechner vernetzt, ermöglicht Kommunikation, ohne die Informationen aus dem Organisations- und Gruppenkontext zu reißen<sup>77</sup> - dies ist grundsätzlich ein wichtiges Merkmal von gutem Wissensmanagement. Social Software-Werkzeuge schmiegen sich den Erfordernissen eines Teams an, die User können es im Unterschied zum unausgesprochenen Leitbild der klassischen IT (= Zentralismus und Kontrolle) selbst flexibel gestalten. Hinzu kommt, dass die Nutzung von Wikis, Knowledge Blogs oder auch Social Bookmarks für die Strukturierung alltäglicher Aufgaben wie Recherche und Verwalten von Wissensbeständen durch deren fast intuitiv bedienbarer Software nur mehr begrenzt abhängig von Expertenwissen und spezieller Schulung ist. Dank einfacher Usability, dem Prinzip „What you see is what you get“ folgend, kann im Grunde Jeder nach kurzer Einarbeitung auf der Webseite Text eingeben, bestehende Inhalte editieren oder ergänzen.<sup>78</sup> Datenaustausch-Technologien wie APIs, Microformate oder Syndication ermöglichen es, so genannte „Remixes“ zu erstellen, d.h. Nutzer können die Informationen anderer Nutzer in ihre eigenen Angebote einbinden und so möglicherweise durch die Neukombination von Informationen neues Wissen generieren.<sup>79</sup>

Vorgaben wie etwa, eine bestimmte Anzahl von Beiträgen pro Zeiteinheit zu erstellen, behindern allerdings einen solchen Wissensaustausch; die Benutzung des Systems wird dann nämlich eher als zusätzliche Aufgabe und nicht als Hilfe bei der Bewältigung bestehender Probleme wahrgenommen. Ein großes Problem in der produktiven Anwendung von Social Software ist vor allem aber in dem fehlenden Anreiz zu sehen, das eigene Wissen öffentlich zu machen. Starre Strukturen, hierarchisches Denken und starker Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern um Anerkennung und Aufstieg, führen dazu, „wichtiges“ Wissen, spezifisches Know how für sich zu behalten und bestenfalls für die persönliche Laufbahn irrelevantes Wissen mit einer Veröffentlichung allen zugänglich zu machen. Herrscht in Unternehmen jedoch eine möglichst hierarchiefreie und kommunikativ offene Struktur vor, entstehen durch den Einsatz von z.B. Wikis innovative Möglichkeiten, gemeinsam Informationen bereichsübergreifend zu bündeln und zu positionieren und für Innovationen fruchtbar zu machen. Denn innerhalb des Unternehmens entsteht das Wissen nicht immer an den Stellen, an denen es gebraucht wird: So erfährt die Serviceabteilung vom Kunden direkt und unmittelbar, welche Probleme mit dem Produkt auftreten, ein Wissen, dass üblicherweise dann in den Bereich Forschung und Entwicklung transferiert werden muss, um dort in den Produktentwicklungsprozess einfließen zu können. Mit Social Software kann das Wissen und Mitarbeiter-Know-how an einer Stelle gebündelt und für alle Bereiche offen zugänglich und effizient verwaltet werden.

Darüber hinaus eignet sich Social Software wie insb. Wikis, aber auch Blogs und Networking-Plattformen hervorragend für den Einsatz bei wissensintensiven, kollaborativen Arbeitsprozessen. Der Begriff Kollaboration bezeichnet im Zusammenhang mit Internettechnologie die Zusammenarbeit von

---

<sup>76</sup> Vgl. <http://wiki.randgaenge.net/Texte/KMnet> (19.09.06).

<sup>77</sup> Vgl. Zehrer 2007.

<sup>78</sup> Nicht zuletzt deshalb sind Wikis und andere Social Software-Anwendungen auch bei Städten und Kommunen sehr beliebt. Sehr populär und auch über Karlsruhe hinaus bekannt geworden ist das dortige Stadt-Wiki.

<sup>79</sup> Vgl. Zehrer 2007.

Personen in der Absicht, gemeinsam Inhalte und digitale Produkte zu erstellen. Zwar wird auch hier notwendigerweise kommuniziert, mit dem Begriff Kollaboration soll aber vor allem der gemeinschaftliche Produktionsprozess in den Vordergrund gerückt werden. Webbasierte Informationsplattformen haben das Potenzial, ortsunabhängig über das Internet effizient und kollaborativ an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten. Die Koordination verschiedener Partner auch in großen Projekten unterstützen spezifische Anwendungen von Social Software gleichermaßen wie die Dokumentation der Entwicklungsprozesse. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist aber wiederum die Akzeptanz des Wikis als zentrales Werkzeug, was maßgeblich von den organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen abhängig ist.

Erste Erfahrungen belegen sehr eindeutig, dass Social Software-Werkzeuge für kollaboratives Arbeiten vor allem unter Gleichrangigen gut angenommen werden, kaum dagegen, wenn hier über Hierarchiegrenzen kollaboriert werden soll. Auch Nutzungsvorschriften und Regularien behindern nicht nur die Effizienz, sondern können die kollaborative Zielsetzung zum Scheitern verurteilen. Auch hier gilt, dass für den Erfolg weniger die technischen Möglichkeiten ausschlaggebend sind – diese sind eine wichtige Bedingung – sondern vor allem die sozialstrukturellen Konstellationen, unter denen die Social Software angewendet wird bzw. angewendet werden soll.

Werden Wikis bisher primär im Bereich des Wissensmanagements und ansatzweise auch im Bereich des kollaborativen Arbeitens eingesetzt, ist die bisherige Hauptfunktion von Weblogs im Bereich des Marketing, der PR und der Pflege der Kundenbeziehungen zu sehen.

*“The marketer doesn't get to run the conversation. It's not really brand journalism that's happening, you see. It's brand cocktail party! You get to set the table and invite the first batch of guests, but after that the conversation is going to happen with or without you.”<sup>80</sup>*

Pointiert führt Godin aus, dass Unternehmen die Diskussion über ihre Produkte oder Dienstleistungen zwar anzustoßen vermögen und hierbei einen gewissen Rahmen setzen, diese aber im weiteren Verlauf nicht mehr kontrollieren, bestenfalls noch graduell beeinflussen können. Unternehmen können Weblogs auf unterschiedliche Weise für ihre Marketing- und PR-Arbeit nutzen. Zwar sind die meisten Blogs lediglich Online-Tagebücher, aber darüber hinaus existieren besonders im IT- und Mediumfeld zunehmend meinungsbildende Weblogs, auf denen auch über Unternehmen und Produkte geschrieben wird. Über diese Weblogs lassen sich Trends erkennen und – bei geeigneter Einbeziehung in die Kommunikationsarbeit – auch beeinflussen.<sup>81</sup> Wichtige Blogs müssen mit in das Monitoring der Berichterstattung über das Unternehmen einbezogen werden.<sup>82</sup>

Auch wenn es für Unternehmen immer bedeutsamer wird, ihren Kunden online ein Mitspracherecht einzuräumen und auf kritische Stimmen zu reagieren, anstatt sie zu ignorieren, darf das Blog nicht als isoliertes Medium betrachtet werden. Wie die anderen Kommunikationskanäle muss auch ein Blog in den Marketingmix integriert werden, die Zielgruppen müssen definiert und die Botschaften festgelegt werden. Entschließt sich das Unternehmen, einen eigenen Weblog einzurichten, empfiehlt es sich, das Medium zunächst als Pilotprojekt intern zu testen, bevor es auch für externe Stakeholder und Kunden geöffnet wird. Dann aber ermöglichen – und erzwingen – Corporate Blogs eine direkte und dialogorientierte Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und anderen wichtigen Stakeholdern. Schnell und kos-

<sup>80</sup> Godin 2004, [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2004/06/brand\\_journalis.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2004/06/brand_journalis.html) (10.10.06).

<sup>81</sup> Berlecon Research 2004.

<sup>82</sup> Mehr und mehr Blogger sind mittlerweile auch bereit, im Auftrag von Unternehmen, deren Produkte zu testen und anschließend in den eigenen Blogs über die Eigenschaften der Produkte zu bloggen.



tengünstig aufgebaut und im Betrieb nutzerfreundlich, eignen sie sich speziell auch für kleinere Firmen ohne große Marketing- oder PR-Abteilung. Mittels Corporate Blogs können aktuelle Branchenthemen und Wettbewerberstrategien kommentiert werden (CEO-Blogs), bei Produkt- oder Unternehmenskrisen ist sehr kurzfristig eine argumentative Auseinandersetzung mit betroffenen Bürgern, Kunden und anderen Stakeholdern möglich (Product- und Crisis-Blogs). Um diese Funktionen ausfüllen zu können, müssen Blogs aber regelmäßig gepflegt und mit neuen, interessanten Inhalten bestückt werden – nur so kann das Blog seine kommunikative Funktion einlösen. Dass immer wieder Unternehmensblogs nach anfänglicher Euphorie einschlafen, hat oft seine Ursache darin, dass diese Form der Kommunikation nicht zur sonstigen (Kommunikations-)Struktur passt und das Blog im Grunde eine Art Fremdkörper innerhalb des Unternehmens bildet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auch die „soziale“ Software stets nur ein Hilfsmittel sein kann: Der Kerngedanke, mit seinen Stakeholdern gleichsam öffentlich zu kommunizieren, Informationen kollektiv bereitzustellen und Wissen weiter zu entwickeln, funktioniert nur, wenn in einer Organisation, der Gemeinschaftsgedanke, online und offline, nicht nur verordnet, sondern gelebt wird. Weblogs, Wikis und andere Social Software verlieren ihr kreatives Potenzial, wenn sich Mitarbeiter stets überlegen müssen, ob ihr Beitrag auch dem Chef gefällt. Funktionierende Anwendungen von Social Software brauchen neben einer an den Bedürfnissen der Nutzer orientierten technischen Basis vor allem eine deren Offenheit entsprechenden Organisationskultur.

## 5. Empirische Ergebnisse zur Anwendung von Social Software

Bisherige Erfahrungen belegen, dass Unternehmen beispielsweise Wikis einsetzen, um damit relativ einfach Informationen bereichsübergreifend zu bündeln und effizient zu verwalten oder dass sie Wikis und Weblogs nutzen, um die Koordination verschiedener Partner in großen Projekten oder die Dokumentation der Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Podcasts und Social Bookmarks kommen vor allem im Marketing zum Einsatz, etwa um den Bekanntheitsgrad von Produkten zu erhöhen und zugehörige Internetseiten und Informationen zu bündeln. Am häufigsten scheinen bislang aber Weblogs vor allem zu kommunikativen Zwecken, hier vor allem im Rahmen der Kundenkommunikation oder des Public Relations, eingesetzt zu werden. Zuverlässige und verallgemeinerungsfähige Aussagen zum Einsatz von Social Software-Anwendungen in Unternehmen sind bislang allerdings eher Mangelware.

### 5.1 Ergebnisse der FAZIT-Unternehmensbefragung

Im Rahmen der im Juni und Juli 2006 durchgeführten FAZIT-Unternehmensbefragung<sup>83</sup>, wurde der Einsatz von Social Software-Anwendungen in Branchen des IT- und Mediensektors wie auch in wichtigen Anwenderbranchen<sup>84</sup> von IKT in Baden-Württemberg erfasst. Die FAZIT-Unternehmensbefragung lieferte dabei erstmals repräsentative Ergebnisse für ausgewählte Fragen zum Social Software-Einsatz baden-württembergischer Unternehmen.<sup>85</sup> Zusätzlich zum Einsatz von Social Software wurden alternative Maßnahmen insb. zum Wissensmanagement in den Unternehmen erfragt.

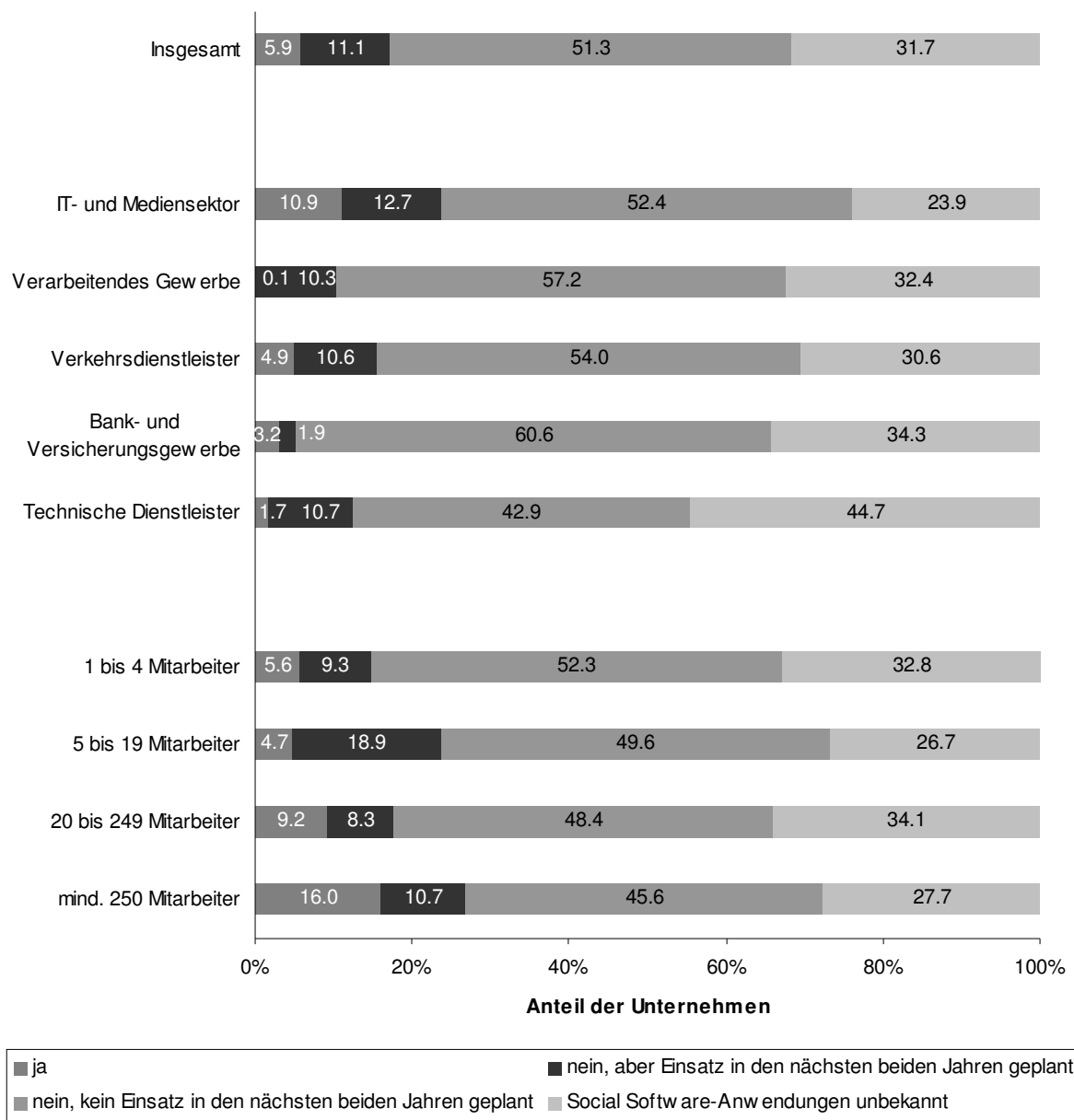
Den Ergebnissen der Befragung zufolge werden Social Software-Anwendungen wie z.B. Weblogs oder Wikis noch eher selten in den Unternehmen eingesetzt, vielfach kennen die Unternehmen Social Software überhaupt nicht. Während rund einem Drittel der befragten Unternehmen in Baden-Württemberg Social Software zum Befragungszeitpunkt gänzlich unbekannt war, lag der Anteil der Unternehmen, die Social Software in irgendeiner Form bereits einsetzen, bei nur etwa 6 Prozent; weitere 11 Prozent der Unternehmen gaben an, einen Einsatz innerhalb der nächsten zwei Jahre realisieren zu wollen.

---

<sup>83</sup> In einer nach Branchen und Unternehmensgröße (Anzahl der Angestellten) geschichteten Zufallsstichprobe wurde an rund 9.000 Unternehmen ein standardisierter schriftlicher Befragungsbogen versandt. Nach Eliminierung stichprobenneutraler Ausfälle entspricht der Rücklauf von 725 Unternehmen auswertbaren Fragebögen einer Responsequote von 8,3 Prozent. Die aus der Umfrage generierten Daten wurden geschichtet auf die Grundgesamtheit aller baden-württembergischen Unternehmen der betrachteten Branchen und Größenklassen vom ZEW hochgerechnet (vgl. zum genauen methodischen Design der Studie die Ausführungen im FAZIT-Forschungsband 4 ([www.fazit-forschung.de/fileadmin/\\_fazit-forschung/downloads/FAZIT-Schriftenreihe\\_Band\\_4.pdf](http://www.fazit-forschung.de/fileadmin/_fazit-forschung/downloads/FAZIT-Schriftenreihe_Band_4.pdf))).

<sup>84</sup> Die Unternehmensbefragung im Rahmen des FAZIT-Projekts umfasst Unternehmen sowohl aus Anbieter- als auch aus Anwenderbranchen von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Anbieterseite bildet der IT- und Mediensektor, der als Querschnittssektor sowohl Bereiche des verarbeitenden Gewerbes als auch des Dienstleistungssektors umfasst. Die Branchenabgrenzung für den IT- und Mediensektor orientiert sich an der Definition des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg und gliedert sich in folgende sieben Branchen: Software, IT- und Medienhardware, (Tele-)Kommunikation und DV-Dienstleistungen, Audiovisuelle Medien, Druck/Verlag, Werbung/Marktkommunikation und Inhalte-Dienstleister. Zum Bereich der Anwender von IT- und Medien-Produkten oder -Dienstleistungen werden folgende Branchen (bzw. Teilbereiche der jeweiligen Branche) gezählt: Chemische Industrie, Maschinenbau, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Automobilindustrie, Verkehrsdienstleister, Bank- und Versicherungsgewerbe und Technische Dienstleister (insbesondere Forschung und Entwicklung, Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische, chemische Untersuchung).

<sup>85</sup> Neben Fragen speziell zu Social Software wurden zusätzlich und schwerpunktmäßig der E-Business-Einsatz sowie die Geschäftslage und der Personalbestand der Unternehmen erhoben (vgl. hierzu FAZIT-Forschungsbericht Band 4).



**Lesehilfe:** Bei 16,0 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern kommt Social Software bereits zum Einsatz, 10,7 Prozent planen diesen in den nächsten zwei Jahren. 45,6 Prozent ist Social Software zwar bekannt, ein Einsatz in den nächsten zwei Jahren ist aber nicht geplant. 27,7 Prozent sind Social Software-Anwendungen unbekannt.

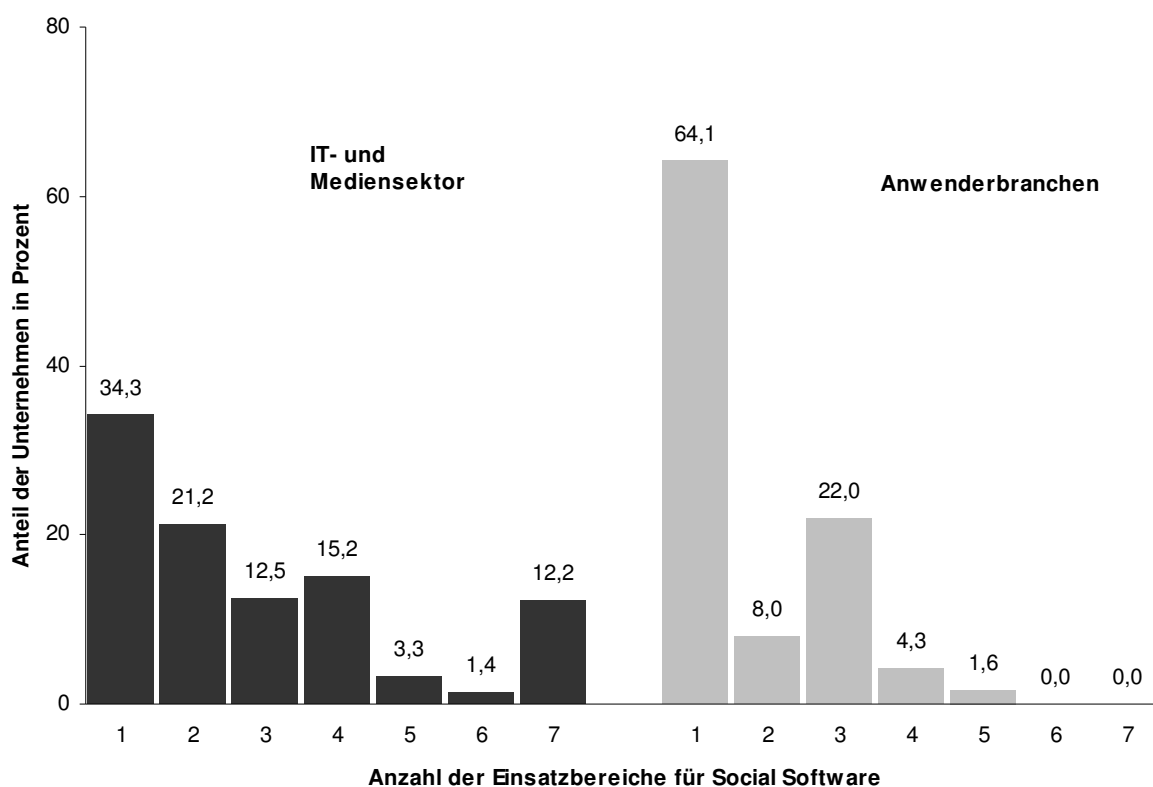
**Anmerkung:** Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

**Abbildung 10:** Einsatz von Social Software

**Quelle:** FAZIT-Unternehmensbefragung, Juni/Juli 2006; Berechnungen des ZEW.

Bei einer Differenzierung nach den untersuchten Branchen zeigen sich hierbei allerdings beträchtliche Unterschiede: So nutzen im IT- und Mediensektor schon fast 12 Prozent der Unternehmen Social Software-Anwendungen und weitere 13 Prozent planen ihren Einsatz in näherer Zukunft, sodass dort schon bald jedes vierte Unternehmen derartige Anwendungen einsetzen wird. So gut wie gar nicht finden sich Social Software-Anwendungen dagegen bislang im Verarbeitenden Gewerbe eingesetzt; dass allerdings über 10 Prozent hier einen baldigen Einsatz planen, belegt, dass diese Thematik hier nicht nur an Relevanz gewonnen hat, sondern dass auch Einsatzpotenzial für Social Software gesehen wird. Die größten Vorbehalte beim künftigen Einsatz von Social Software haben Banken und Versicherungen; weniger als zwei Prozent von ihnen planen einen baldigen Einsatz, was vor allem mit Sicherheitsbedenken gegen diese offen angelegten Social Software-Anwendungen erklärt werden kann.

Social Software wird im IT- und Mediensektor nicht nur weitaus häufiger genutzt als in den anderen Branchen, auch die Intensität der Nutzung innerhalb der Unternehmen, gemessen an der Zahl der Social Software-Einsatzbereiche, ist höher. Während es in Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors zu rund zwei Drittel bei nur einer Anwendung bleibt, setzt lediglich ein Drittel der Unternehmen im IT- und Mediensektor Social Software in nur einem Bereich ein, bei einem weiteren Drittel kommt es in zwei (21%) oder drei (13%) Bereichen zum Einsatz und das letzte Drittel setzt Social Software sogar in mehr als drei Bereichen ein. Offensichtlich ist, dass die gleichsam immanent höhere Nähe der Unternehmen im IT- und Mediensektor zu den neuen Social Software-Anwendungen auch zu einer höheren Nutzung führt.



**Lesehilfe:** 21,2 Prozent der Unternehmen im IT- und Mediensektor, die Social Software nutzen, setzen diese in 2 Bereichen ein. Hingegen setzen nur 8 Prozent der Unternehmen in den Anwenderbranchen, die mit Social Software Applikationen arbeiten, diese in 2 Bereichen ein.

**Anmerkung:** Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

**Abbildung 11:** Anzahl der Einsatzbereiche von Social Software

**Quelle:** FAZIT-Unternehmensbefragung, Juni/Juli 2006; Berechnungen des ZEW.

Das könnte zunächst allgemein so interpretiert werden, dass die Unternehmen in diesem Sektor einfach deutlich besser über Social Software und die verschiedenen Anwendungen informiert sind und daher über sinnvolle Einsatzmöglichkeiten und Vorteile Bescheid wissen und diese dann auch entsprechend im eigenen Unternehmen realisieren. Die bessere Informiertheit per se erklärt die Vorreiterrolle des Sektors allerdings nur zum Teil. Viele der Unternehmen aus dem IT- und Mediensektor hoffen nämlich als Entwickler, Dienstleister oder Inhabeanbieter für Social Software-Anwendungen an einem neu entstehenden Markt partizipieren zu können; der Einsatz von Social Software im eigenen Unternehmen dient demnach dem Erproben und Testen verschiedener Anwendungen, um glaubwürdig gegenüber potenziellen Kunden auftreten zu können. Etwas anders stellt sich die Situation für die Anbieter von massenmedialen Inhalten dar, die sich mit der dynamischen Verbreitung von Social Software-Anwendungen in ihren traditionellen Geschäftsmodellen bedroht sehen. Alles, was unter einem Begriff

wie „Graswurzeljournalismus“ subsumiert werden kann, oder auch alles, was mit Informations- und Wissensaustausch einhergeht, gefährdet die bislang exklusiven Anbieter von Inhalten teilweise existenziell. Auch diese Unternehmen haben ein grundlegendes Eigeninteresse, mit den verschiedenen Social Software-Anwendungen zu experimentieren, um die Gefährdungs- und Nutzungspotenziale frühzeitig einschätzen und sich unternehmensstrategisch darauf einstellen zu können. Ohne hier weitere Gründe für die vergleichsweise hohe Nutzung von Social Software-Anwendungen im IT- und Mediensektor ausdifferenzieren, kann verkürzt festgehalten werden, dass neben besserer Informiertheit auch konkret ökonomische „Notwendigkeiten“ vor dem Hintergrund sich verändernder Marktkonstellationen als Grund für die intensivere Nutzung von Social Software in diesem Sektor beachtet werden müssen.

Die FAZIT-Unternehmensbefragung zeigt sehr eindeutig, dass neben der Branchenzugehörigkeit der Einsatz von Social Software auch mit der Größe des Unternehmens zusammenhängt (vgl. Abbildung 10). Nutzen im Schnitt nur etwa 5 Prozent der Unternehmen mit 1 bis 19 Arbeitnehmern Social Software-Anwendungen, verdoppelt sich diese Zahl bei Unternehmen mit 20 bis 249 Arbeitnehmern, und verdreifacht sich auf 16 Prozent bei Unternehmen mit 250 oder mehr Arbeitnehmern. Interessanter als diese branchen- und größenabhängigen Angaben zur Nutzung von Social Software sind jedoch die Angaben zur Art des konkreten Einsatzes von Social Software; aufgrund geringer Fallzahlen ist hierzu neben dem bereits realisierten auch der geplante Einsatz derartiger Anwendungen in die Auswertung integriert. Um noch repräsentative Hochrechnungen durchführen zu können, kann zudem nur noch relativ grob zwischen Unternehmen aus dem IT- und Mediensektor einerseits und Unternehmen aus Nicht-IT- und -Medien-Branchen andererseits differenziert werden.

Social Software hat den Befragungsergebnissen zufolge nicht nur eine absolut höhere Bedeutung für die Unternehmen aus dem IT- und Mediensektor, sondern ist für diese Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Branchen auch über alle erfassten Anwendungen durchgängig relativ wichtiger: Am stärksten findet im IT- und Mediensektor Social Software zur Unterstützung der internen und externen Kommunikation Anwendung; mehr als die Hälfte aller Unternehmen nutzen spezifische Anwendungen zu diesem Zweck. Dagegen ist der Einsatz zu externer Kommunikation und Public Relations mit unter acht Prozent bei Unternehmen aus anderen Branchen eher unwichtig; überraschend ist jedoch, dass auch bei diesen Unternehmen Social Software-Anwendungen mit über 40 Prozent im Rahmen der unternehmensinternen Kommunikation eine durchaus gewichtige Relevanz aufweisen. Diese Diskrepanz zwischen interner und externer Kommunikation in Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors ist, so kann vermutet werden, auf den noch vorsichtigen und eher noch erprobenden Einsatz von Social Software zurückzuführen; bevor diese neuen Instrumente in der außengerichteten Kommunikation eingesetzt werden, sollen hinreichende Erfahrungen in der internen Nutzung gewonnen werden.

Trotz prominenter und vielfach beschriebener Beispiele von verschiedenen Unternehmensblogs, insbesondere aus der Konsumgüterindustrie wie z.B. der von Frosta oder der Saftkellerei Walther (s. Kapitel 3.2), zeigt sich in der außengerichteten Kommunikation von Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors noch eine große Zurückhaltung beim Einsatz dieser Instrumente. Mögliche Zweifel an der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen eines Einsatzes von Blogs zur externen Kommunikation werden bei Berücksichtigung der personellen Aufwendungen für die kontinuierliche Pflege eines Blogs sowie des Aufstellens von Regeln für die Blogautoren und des Überwachens dieser Regeln verstärkt. Dass schon die Auswahl geeigneter Autoren und das Finden der richtigen Inhalte und Schreibweisen nicht trivial ist, belegen nicht zuletzt die wieder eingestellten Unternehmensblogs. Als ein sehr illustres Beispiel hierfür kann das Blog des Dübelherstellers Fischer dienen. Im Jahr 2006 nach einer aufwändigen Netz-

werkanalyse der weltweiten Kunden von Fischer gestartet, wurde das „fixingBLOG“ im März 2007 nach rund einjähriger Laufzeit wieder eingestellt: Trotz großer medialer Resonanz und positiver Aufnahme durch die Kunden, mangelte es zunehmend an Autoren und aktuellen und interessanten Beiträgen, was jedoch für ein Blog konstitutiv ist. Dass nach anfänglicher Euphorie Unternehmensblogs einschlafen, hat oft seine Ursache darin, dass diese Form der Kommunikation nicht zur sonstigen (Kommunikations-)Struktur passt und das Blog im Grunde eine Art Fremdkörper innerhalb des Unternehmens bildet – und so betonte auch der Dübelhersteller Fischer in seinem Abschiedsposting selbst, dass das Unternehmen für diese Art der Kommunikation „offensichtlich noch nicht reif“ ist. Doch ungeachtet des aktuell noch eher geringen Einsatzes von Social Software zur PR und externen Unternehmenskommunikation sowie auch manch negativer Erfahrung, wie sie auch beim Führen so genannter CEO-Blogs immer wieder auftreten, ist davon auszugehen, dass auch Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors künftig vermehrt derartige Anwendungen in ihr kommunikationspolitisches Instrumentarium integrieren werden.

Doppelt so häufig wie zu PR-Zwecken setzen die Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors Social Software bereits zur Werbung für neue Produkte ein; hier kommen neben Blogs – und das können auch Fremdblogs sein, in denen geworben wird – vor allem auch Podcasts und Videocasts zum Einsatz, was insbesondere solche Unternehmen, die direkt mit den Endkunden in Kontakt treten, im so genannten Guerilla Marketing nutzen. Gerade die Besonderheit von Podcasts und Videocasts unter den Social Software-Anwendungen, nämlich als einzige keinen unmittelbaren und direkten Rückkanal anzubieten, macht zudem diese Anwendungen für Unternehmen besonders attraktiv, da damit deutlich erhöhte Kontrollmöglichkeiten der Kommunikation einhergehen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass der Werbezweck für Unternehmen aus dem IT- und Medienbereich vergleichsweise unwichtig ist, dagegen nach den kommunikativen Zielen vor allem der Wissensaustausch und die wissensintensive Projektarbeit für den Einsatz von Social Software eine Bedeutung hat. Für immerhin noch jedes dritte Unternehmen spielt Social Software auch im Rahmen der Innovationsanregung eine Rolle, während das bei den Unternehmen außerhalb des IT- und Mediensektors von nachrangiger Wichtigkeit zu sein scheint. Anders sieht es hier beim internen Wissensaustausch und der verteilten Arbeit in wissensintensiven Projekten aus: Ein rund 30-prozentiger bereits realisierter bzw. geplanter Einsatz zu diesen Zwecken macht deutlich, wo die Unternehmen gegenwärtig die Potenziale von Social Software sehen.

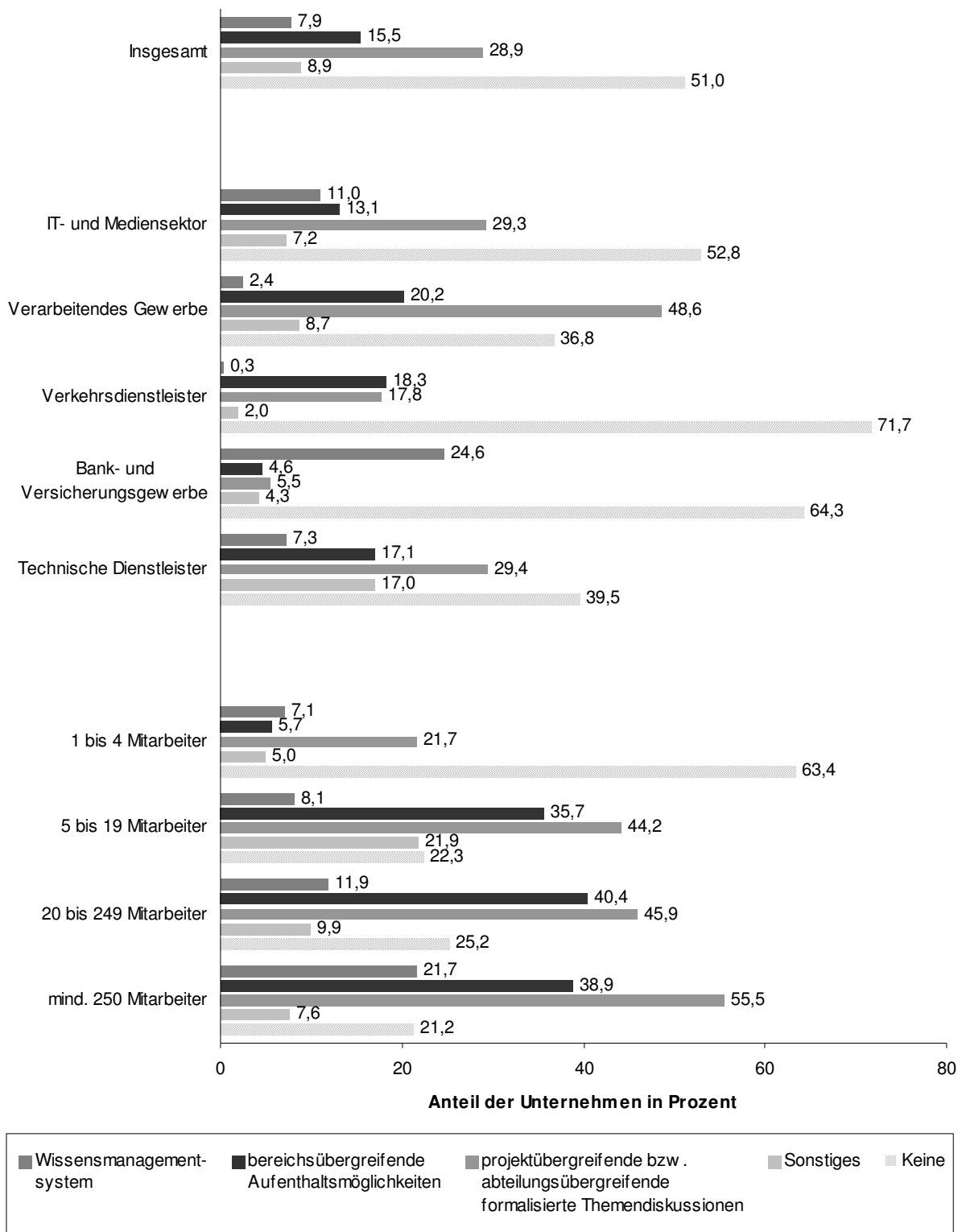
	IT- und Mediensektor	andere Branchen <sup>86</sup>
externe Kommunikation / Public Relations	52,7	7,5
interne Kommunikation	51,9	42,5
Interner Wissensaustausch	45,0	30,8
gemeinsame Projekte mit anderen Unternehmen / freien Mitarbeitern	34,7	28,0
Anregung zu Innovationen	33,1	11,0
Werbung für neue Produkte	17,5	15,4

**Tabelle 1:** Einsatzbereiche von Social Software  
(Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)

**Quelle:** FAZIT-Unternehmensbefragung, Juni/Juli 2006; Berechnungen des ZEW.

Die FAZIT-Studie belegt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße sowohl der Aufwand wächst, der betrieben werden muss, um grundsätzlich einen effizienten Wissensaustausch sicher zu stellen als auch die Art der eingesetzten Maßnahmen erheblich variieren. Kleine Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern setzen beispielsweise nur in etwa 7 Prozent der Fälle überhaupt ein Wissensmanagementsystem ein (vgl. Abbildung 12) und weniger als 22 Prozent dieser Unternehmen nutzen projekt- bzw. abteilungsübergreifende formalisierte Themendiskussionen. Die weit überwiegende Zahl der kleinen Unternehmen nutzt dagegen keine Instrumente zum Wissensaustausch. Bei Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern nutzen hingegen mit knapp 22 Prozent mehr als dreimal so viele Unternehmen ein computergestütztes Wissensmanagementsystem und bei einer Mehrzahl von ihnen (ca. 56 Prozent) werden projekt-, bzw. abteilungsübergreifende formalisierte Themendiskussionen organisiert.

<sup>86</sup> Vgl. zu den Branchen Fußnote 84.



**Lesehilfe:** 24,6 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen im Bank- und Versicherungsgewerbe nutzen ein computergestütztes Wissensmanagementsystem. 5,5 Prozent veranstalten projektübergreifende bzw. abteilungsübergreifende formalisierte Themendiskussionen, 4,6 Prozent stellen für ihre Mitarbeiter bereichsübergreifende Aufenthaltsmöglichkeiten bereit und 4,3 Prozent greifen auf andere Methoden zurück.  
**Anmerkung:** Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

**Abbildung 12:** Einsatz weiterer Instrumente zum Wissensaustausch

**Quelle:** FAZIT-Unternehmensbefragung, Juni/Juli 2006; Berechnungen des ZEW.



Neben der Größe beeinflusst auch die Branche das Wissensmanagement maßgeblich: So setzt man z.B. im IT- und Mediensektor vornehmlich auf projekt- bzw. bereichsübergreifende Themendiskussionen (29 Prozent), dagegen in geringerem Ausmaß auf bereichsübergreifende Aufenthaltsmöglichkeiten (13 Prozent) und Wissensmanagementsysteme (11 Prozent); bei den Verkehrsdienstleistern gibt es so gut wie keine computergestützte Wissensmanagementsysteme, im Bank- und Versicherungsgewerbe haben diese dagegen eine vergleichsweise dominante Bedeutung. Im verarbeitenden Gewerbe finden sich vor allem projekt- bzw. abteilungsübergreifende formalisierte Themendiskussionen als das bevorzugte Instrument zum Wissensaustausch.<sup>87</sup>

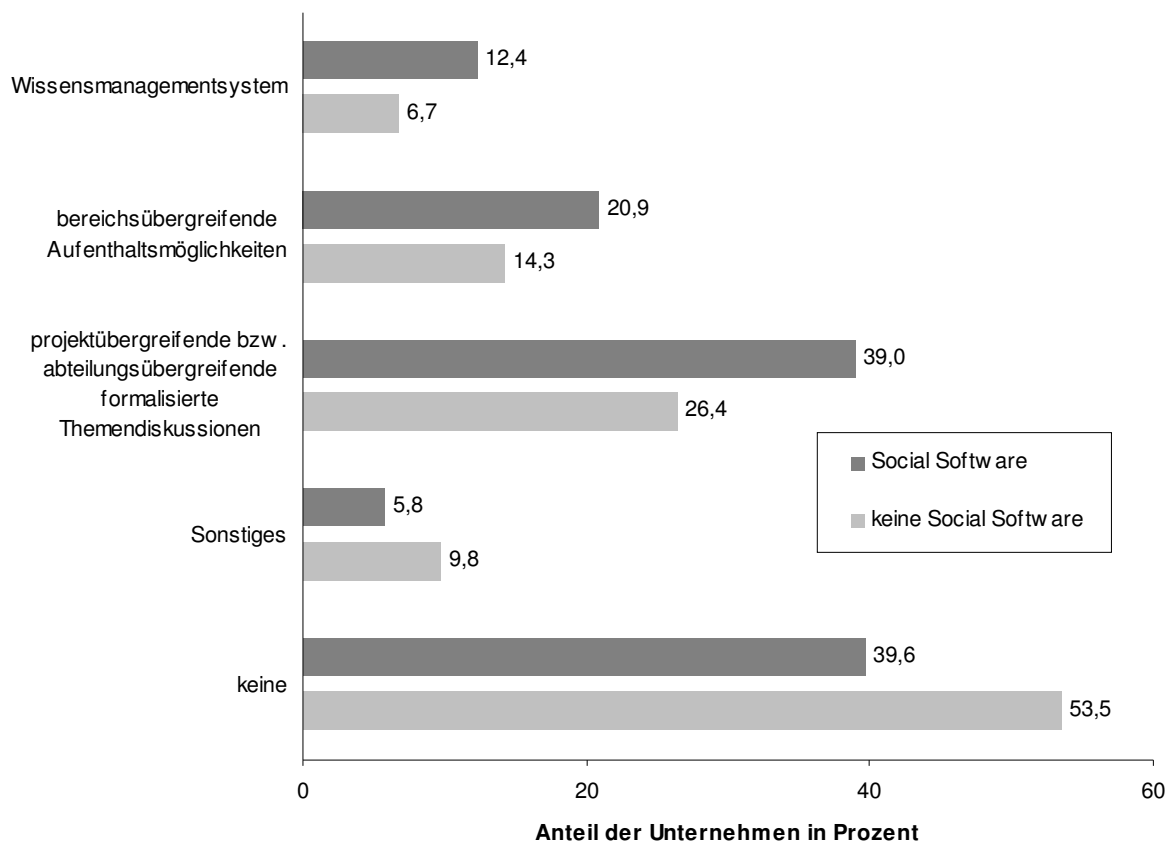
Interessant ist in diesem Kontext vor allem der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Social Software und traditionellen Methoden des Wissensaustauschs. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen nämlich, dass Social Software andere Wissensmanagement-Methoden zumindest bislang eher erweitert und ergänzt und nicht substituiert: In Unternehmen, die Weblogs, Wikis oder Ähnliches bereits nutzen oder bald nutzen wollen, kommen in fast der Hälfte der Fälle zusätzlich andere Maßnahmen auf dem Gebiet des Wissensmanagements zum Einsatz (vgl. Abbildung 13). Umgekehrt setzen Unternehmen, bei denen Social Software nicht zum Einsatz kommt, auch seltener andere Maßnahmen zum Wissensaustausch ein.<sup>88</sup>

Dieser Zusammenhang lässt sich dahingehend interpretieren, dass die Unternehmen, die in besonderem Maße auf Wissensaustausch und -management angewiesen sind und deshalb schon in der Vergangenheit mittels verschiedener Methoden versucht haben, dieses zu systematisieren und zu institutionalisieren, „dankbar“ neue Instrumente aufgreifen, um den Wissensaustausch weiter zu befördern und zu verbessern. Erkennen und nutzen diese Unternehmen also schon die Vorzüge von Social Software für eine Optimierung und Erweiterung des Wissensaustausches, dürfte gerade auch für die große Anzahl der Unternehmen, die bislang keinerlei Instrumente zum Wissensaustausch einsetzten, z.B. weil die Kosten-Nutzen-Analyse etwa aufgrund der Kleinheit des Unternehmens oder seiner inhaltlichen Ausrichtung bislang negativ ausfiel, mittels Social Software-Tools u.U. erstmalig ein systematisierter Wissensaustausch mit Partnern, Kunden, Lieferanten möglich werden.

---

<sup>87</sup> Fast jedes zehnte Unternehmen gibt an, neben den abgefragten Methoden zum Wissensaustausch noch weitere einzusetzen: Oft genannt werden hier regelmäßige, teils informelle Besprechungen, Intranet-Systeme, Seminare, Fortbildungen und Schulungen.

<sup>88</sup> In beiden Gruppen (Nutzer und Nichtnutzer von Social Software) werden projektübergreifende bzw. abteilungsübergreifende formalisierte Themendiskussionen besonders häufig verwendet. Sie kommen bei 39 Prozent der Social Software-Anwender und bei 26 Prozent der Nicht-Anwender zum Einsatz. Weit weniger häufig werden hingegen bereichsübergreifende Aufenthaltsmöglichkeiten geschaffen oder ein computergestütztes Wissensmanagementsystem aufgebaut.



**Lesehilfe:** Von den Unternehmen, die Social Software nutzen oder in den nächsten 2 Jahren deren Einsatz planen, setzen 12,4 Prozent zusätzlich ein Wissensmanagementsystem ein. Dagegen setzen 6,7 Prozent der Unternehmen, die keine Social Software nutzen, ein Wissensmanagementsystem ein.

**Anmerkung:** Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

**Abbildung 13:** Social Software und sonstige Methoden zum Wissensaustausch

**Quelle:** FAZIT-Unternehmensbefragung, Juni/Juli 2006; Berechnungen des ZEW.

Die hier vorgestellten Ergebnisse der FAZIT-Unternehmensbefragung geben erste empirische Einblicke in die Nutzung von Social Software in den Unternehmen. Weitergehende Analysen bedürfen allerdings u.a. eines (teil-)branchenspezifischeren Zugangs, dann erst lassen sich auch differenzierte Anforderungs- und Einsatzpotenziale wie auch Barrieren ermitteln. Angesichts des gegenwärtigen Verbreitungsgrades von Social Software-Anwendungen sowie des noch geringen Kenntnisstandes zu Einsatzmotiven, -bereichen und -hemmnissen scheinen hierfür zunächst Fallstudien ein geeignetes methodisches Instrumentarium. Im Projekt FAZIT werden deshalb auch Fallstudien zum Einsatz von Social Software im Verlagsbereich durchgeführt, um speziell für diese Branche zu tiefergehenden Aussagen zu gelangen.

## 5.2 Ergebnisse der FAZIT-Fallstudie im Verlagswesen

„Print unter Druck“ titelte bereits Mitte der 1990er Jahre Peter A. Bruck einen Sammelband, um die Wirkungen des aufkommenden Internet auf die Verlage plakativ zu umschreiben. Da das Verlagsgeschäft traditionell ein sehr rentables Geschäft war und die Umsatzrenditen in der Vergangenheit deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt zu liegen kamen, waren Verlage weit weniger als Unternehmen anderer Branchen gezwungen aufgrund des fehlenden wirtschaftlichen Drucks, Innovationen zu tätigen und sich an veränderte Rahmenbedingungen immer wieder anzupassen. Mit dem informations- und kommunikationstechnologischen Fortschritt hat sich die Situation dramatisch verändert:

Neue Wettbewerber, teilweise aus den Technologiebranchen, drängen mit Macht in die etablierten publizistischen Märkte und die traditionellen Muster der Mediennutzung verlieren durch das Internet immer mehr an Bedeutung.

Dieser Druck sich zu verändern und weiterzuentwickeln wird nun mit den neuen Social Software basierenden Anwendungen im Web noch sehr viel stärker. Auch wenn nicht von einem radikalen Niedergang der klassischen Printmedien auszugehen ist, so werden sie doch ihre Funktion im Mediensystem der Gesellschaft verändern. Immer mehr Leser ziehen Medien-Websites der Information durch Zeitungen, Zeitschriften und andere Printmedien vor. Je überregionaler das Interesse beziehungsweise je aktualitätsbezogener die Nachricht, desto eher entscheiden sich Leser, und hier insb. die jungen Leser für Websites. Nicht zuletzt deshalb stagniert die Nutzungszeit deutscher Zeitungen, während gleichzeitig die Internetangebote kräftig Anteile hinzu gewinnen.<sup>89</sup> Bei sinkenden Verkaufszahlen, fallenden Anzeigenpreisen sowie der Abwanderung von Werbung, Kleinanzeigen und Stellenmärkten in andere Medien geraten die Einnahmen von Verlagen zunehmend unter Druck und angesichts des Einnahmerückgangs denken viele Verlage (wieder) verstärkt über ein konsequentes Engagement im Internet nach. Verbreitet sind mittlerweile crossmediale Konzepte, die redaktionelle Beiträge und Werbung auf ergänzenden Websites kombinieren und im Internet Audio- oder Videobeiträge (Podcast, Videocast) übertragen – doch wirklich tragfähige innovative Geschäftsmodelle haben sich erst ansatzweise entwickelt.

Social Software hebt die bislang strikte Trennung zwischen Medienkonsument und Medienproduzent auf, worauf die Medienunternehmen mit einer zunehmenden Integration von Web 2.0-Angeboten sowohl im operativen Geschäft als auch im unternehmensstrategischen Sinne reagieren. So greifen die klassischen Medien in ihrem alltäglichen Geschäft verstärkt auf Informationen in Blogs oder auch Bilder-Plattformen wie etwa Flickr, zurück, vor allem aber versuchen sie, teils mit milliardenschweren Übernahmen von Social Networking-Plattformen diese äußerst dynamische Entwicklung nicht zu verpassen und auch künftig, sowohl redaktionell als auch wirtschaftlich eine entscheidende Rolle spielen zu können. Die Chancen dafür stehen gar nicht so schlecht, denn auch im „neuen“ Web werden bekannte Marken, die Größe und Glaubwürdigkeit vermitteln, Rezipienten anziehen und mögliche Netzwerke eines „Citizen Journalism“ durch höhere Reichweiten noch attraktiver machen. Gelingt es den Verlagen, in der um das Web 2.0 erweiterten Medienwirtschaft so genannte „Communities of Interest“ aufzubauen, können die Community-Mitglieder nicht nur stark an den Verlag gebunden werden, das gebildete Netzwerk ermöglicht es vor allem auch, der werbetreibenden Wirtschaft einen effektiveren Zugang zu möglichen Kunden herzustellen.

In der baden-württembergischen Verlagsbranche gibt es bereits eine ganze Reihe innovativer Projekte, mit denen die Potenziale von Social Software-Anwendungen genutzt und erprobt werden:

- Die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck betreibt in Stuttgart ein E-Lab, in dem Web 2.0-Anwendungen für die eigenen Verlagshäuser und Publikationen entwickelt werden. Eine davon ist Pointoo, ein universelles Tool zur Generierung, Verwaltung und Nutzung von selbsterstellten georeferenzierten Inhalte. Der Nutzer findet in diesem Webservice bekannte Web 2.0-Elemente (Mash-Up Google Map, Empfehlungs- und Austauschfunktionen etc.)
- Ein weiteres Beispiel für die Aktivitäten bei Tageszeitungen der Holtzbrinck-Verlagsgruppe ist der Südblog „Für alle, die was zu sagen haben“ der Tageszeitung Südkurier. Hier sollen Leser ein-

---

<sup>89</sup> Einen generellen Trend zu geringeren Nutzungszeiten der Tageszeitung gab es allerdings bereits schon vor dem Aufkommen des Internets. Dieser beruhte auf der zunehmenden Verbreitung des Rundfunks und der abnehmenden Reichweiten an den Altersrändern.

fach und schnelle ihre eigenen Blogs anlegen können, die Inhalte werden in das Angebot [www.suedkurier.de](http://www.suedkurier.de) integriert (s. auch nachfolgende Fallstudie)

- Sehr aktiv im Bereich Web 2.0 ist Hubert Burda Media. Eines der Projekte, die von Offenburg aus betreut werden, ist z.B. die Website der Zeitschrift Burda Mode. Hier finden sich neben User-Weblogs auch ein Wiki namens Fashionpedia. Ein weiteres Beispiel sind die Blogs in verschiedenen Frauenzeitschriften wie z.B. Freundin (wird von München aus betreut) oder Das Haus.
- fudder.de ist eine Web 2.0-Plattform der Online Verlag GmbH Freiburg, einer Tochter des Badi-schen Verlags. Zielgruppe sind junge Menschen (17-35 Jahre) aus dem Raum Freiburg, die Platt-form vereint lokale News, einen Blog und ein soziales Netzwerk in sich. Im Januar 2006 wurde die Betaversion gelauncht, seitdem sind 2500 Artikel und 8500 Kommentare entstanden. Auch ohne aktive Bewerbung hatte die Plattform von Anfang an Wachstumsraten von 20% bis 30% pro Monat. Im Oktober 2006 wurde ein Relaunch durchgeführt und es wurden erstmals 100.000 Visits erreicht.
- Die Schwäbische Zeitung bietet in ihrem Online-Angebot [www.szon.de](http://www.szon.de) die Verbindung zum SZOn-Blog „Nachrichten ohne Filter“. Das Angebot richtet sich eher an eine junge Zielgruppe. Leser können sich als Blog-Autor bewerben oder Kommentare abgeben.
- Die Klett-Gruppe nutzt Web 2.0-Anwendungen vor allem für die Themen Sprachen im Pons-Verlag. Der zur Fußball-Weltmeisterschaft gestartete Ponsblog lädt ein zum Mitdiskutieren auf Englisch. Er wird ergänzt durch den Ponscast mit Englisch-Lektionen zum Anhören. Das PONSblog wurde von der Tübinger Agentur Storymaker gemeinsam mit PONS konzipiert und ist im Oktober 2006 von Eltern for Family und Hewlett Packard mit der GIGA-Maus ausgezeichnet worden.
- Der Thieme-Verlag bietet in seinem Bereich „Via Medici“ Podcast für Medizinstudenten und Ärzte in der Weiterbildung. Ärzte aus verschiedenen Fachrichtungen werden hier zu unterschiedlichen Themen interviewt.

In der Fallstudie im Rahmen des FAZIT-Projektes ging es konkret um eine Analyse der Nutzungen von Social Software-Anwendungen bei Tageszeitungen. Zum Untersuchungszeitpunkt in der zweiten Hälfte des Jahres 2006 waren dies vor allem Weblogs, die in den nachfolgenden acht regionalen Tageszeitungen in Deutschland eingesetzt wurden:

- Frankfurter Neue Presse<sup>90</sup> (FNP),
- Hessisch-Niedersächsische Allgemeine Zeitung<sup>91</sup> (HNA),
- Ostsee-Zeitung<sup>92</sup> (OZ),
- Schleswig-Holsteinische Zeitungsverlag<sup>93</sup> (SHZ),
- Schwäbische Zeitung<sup>94</sup> (SZON),
- Südkurier<sup>95</sup> (SK),
- Trierische Volksfreund<sup>96</sup> (TV) und
- Westdeutsche Allgemeine Zeitung<sup>97</sup> (WAZ).

---

<sup>90</sup> <http://www.rhein.main.net/fnp/weblog/index.php>

<sup>91</sup> <http://blog.hna.de>

<sup>92</sup> <http://blogs.ostsee-zeitung.de>

<sup>93</sup> <http://blogs.shz.de>

<sup>94</sup> <http://www.szon.de/blog/>

<sup>95</sup> <http://www.suedblog.de>

<sup>96</sup> <http://blog.intrinet.de> bzw. <http://blog.volksfreund.de>

<sup>97</sup> <http://www.waz.de/weblog>

Bezogen auf die mehr als 340<sup>98</sup> lokalen und regionalen Abonnementzeitungen ist die Zahl von acht im Bereich Weblog aktiven Blättern in Deutschland noch äußerst gering und kann als Indiz gewertet werden, dass die Tageszeitungen sich doch eher noch „schwer tun“ mit den neuen Anwendungen, jedenfalls sehr zurückhaltend und abwartend darauf reagieren. Die *FNP*, die *HNA* und die *SZON* bieten dabei zum Untersuchungszeitpunkt jeweils nur ein singuläres Redaktions-Weblog an, das aber von mehreren Redakteuren geführt wird. Während *HNA* und *SZON* prinzipiell eine Mitarbeit durch Leser/User anbieten, wird bei der *FNP* lediglich über die Kommentarfunktion eine Einbindung der User ermöglicht. *OZ* und *SHZ* verzichten komplett auf redaktionell geführte Blogs, bieten dafür aber jeweils eine Rubrik „Leserblogs“: Leser können sich dort anmelden, die verfassten Beiträge werden jedoch nicht in Einzelblogs der Leser gruppiert, sondern in thematischen Rubriken geordnet. Im Fall der *OZ* sind die Leser-Blogs als eigene Rubrik in das klassische Onlineangebot integriert. Im Fall der *SHZ* sind die Leser-Blogs vom klassischen Onlineangebot abgekoppelt. Jedoch wird vom *SHZ*-Onlineangebot auf die Leser-Blogs verlinkt. *OZ* und *SHZ* greifen auf das gleiche kommerzielle Blog-Community-Paket zurück, das die Firma „Boogie Medien“ in Kooperation mit „21 publish“ auf dem Markt anbietet. Die *WAZ* bot zunächst lediglich Weblogs von Redakteuren und Gastautoren an, hat das dann aber erweitert, sodass sich am Bloggen interessierte Leser bei der Online-Redaktion melden können.

Der *Südkurier* und der *Trierische Volksfreund* – die im Fokus der vorliegenden Fallstudie stehen – kommen beide aus dem Verlagshaus Georg von Holtzbrinck und verfolgen mit ihren Weblog-Projekten vergleichbare Strategien. Im Vergleich zu den anderen genannten Projekten werden hier redaktionelle Weblogs und Weblogs von Lesern gleichberechtigt neben einander gestellt. Darüber hinaus wird bei beiden Medienhäusern eine stringente crossmediale Verzahnung von Weblogs und gedruckter Zeitungsausgabe vorgenommen. An diesen Eckdaten lassen sich bereits die Intentionen erkennen, die die beiden Medienhäuser durch den Einsatz von Weblogs erreichen wollen. Im Zentrum stehen dabei folgende explizite und implizite Ziele:

- Optimierung der Leser-Blatt-Bindung,
- Erreichen junger Zielgruppen,
- Aufbau einer Online-Community,
- Etablierung eines interaktiven und direkten Feedbackkanals,
- Crossmediale Integration von User-generated Content im Sinne eines bürgernahen bzw. bürgernäheren Journalismus
- Besetzung des Marktsegments Web 2.0 und Social Software,
- Erweiterung der eigenen Publikationsstrategie,
- Experimentieren mit neuen Formaten,
- Imageoptimierung durch Einsatz moderner Kommunikationsmedien.

Gründe für die Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Weblogs sowie die offenbar vorherrschende allgemeine Zurückhaltung, sollen unter anderem in den nun folgenden Ausführungen zu den beiden Fallstudien zum *Südkurier* und dem *Trierischen Volksfreund* ausgeführt werden.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Quelle: <http://www.bdzv.de/schaubilder+M526500f0424.html>

<sup>99</sup> Das Interview mit Thomas Satinsky, Chefredakteur des *Südkurier*, und Olaf Kunz, Leiter der Onlineredaktion im *Südkurier*-Medienhaus, führten Dr. Thomas Döbler und Yvonne Arnold von der MFG-Stiftung Baden-Württemberg. Das Interview mit Alexander Houben, Chef vom Dienst und in der Chefredaktion des *Trierischen Volksfreunds* zuständig für den Bereich „Online“, und Roland Grün, Redakteur im Bereich „Online & Neue Medien“, führte der Medienwissenschaftler Steffen Büffel im Auftrag der MFG-Stiftung.

### 5.2.1 Einsatz von Weblogs beim Südkurier

Das Medienhaus *Südkurier* versteht sich als „innovatives Medien- und Dienstleistungsunternehmen, das in den Geschäftsfeldern Tageszeitungen, Anzeigenblätter, Druck, Dienstleistungen, neue Medien und Logistik aktiv ist“<sup>100</sup>. Es ging aus der 1945 gegründeten Tageszeitung *Südkurier* hervor und gehört seit 1992 als 100-prozentige Tochter<sup>101</sup> zu der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Produziert und herausgegeben wird der *Südkurier* vom Verlag *Südkurier* GmbH mit Sitz in Konstanz. Der *Südkurier* beschäftigt in seinem Verbreitungsgebiet 110 Printredakteure, die insgesamt 19 Lokalausgaben sowie den Alboten produzieren. Neben der gedruckten Ausgabe, wird eine kostenpflichtige E-Paper-Ausgabe unter dem Dach der Onlinemarke *suedkurier.de* angeboten. Das klassische Onlineangebot ist frei zugänglich, lediglich Beiträge aus dem Archiv, die älter als zehn Tage sind, sind kostenpflichtig. Inhaltlich sind gedruckte Ausgabe und E-Paper-Ausgabe identisch. Im klassischen Onlineangebot ist die überregionale Berichterstattung nur in Teilen abgebildet, bei den regionalen Nachrichten wird in der Regel eine Komplettübernahme angestrebt. Weitere Ausspielkanäle der *Südkurier*-Inhalte sind mobile Dienste und RSS-Feeds. Hinter dem Login-Bereich der Onlineausgabe finden sich Kommunikations- und Mehrwertdienste wie Foren, Chat, E-Cards und dergleichen.

Das im April 2005 gestartete Weblog-Portal *Südblogs* ist als separater Dienst auf <http://www.suedblog.de> als eigenständige Plattform ausgelagert. Dort wird neben einem Weblog-Hosting-Dienst für Leser auch eine Reihe von redaktionell betreuten Weblogs des *Südkurier* veröffentlicht. Als externer Dienstleister für die technische Bereitstellung der Weblog-Software und den damit in Zusammenhang stehenden Service- und Produktentwicklungsleistungen steht die Schweizer Firma Kaywa<sup>102</sup> unter Vertrag. Die Druckauflage des *Südkurier* liegt nach Angaben der IVW<sup>103</sup> im zweiten Quartal 2006 bei 149.020 Exemplaren<sup>104</sup>. Das Onlineangebot des *Südkurier* wird unter <http://www.suedkurier.de><sup>105</sup> herausgegeben. Im Juli 2006 erreichten die Abrufzahlen für das Gesamtangebot laut IVW-Messung rund 455.000 Visits bei rund 6,5 Millionen Page-Impressions (PIs)<sup>106</sup>. Davon entfielen rund 5,3 Millionen PIs auf den redaktionellen Content.

#### Motivation zum Einsatz von Weblogs

Im Hause *Südkurier* sieht man in Weblogs und anderen Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung wichtige Instrumente, die Leser-Blatt-Bindung anzukurbeln und zu befördern. Man erachtet die Kommunikation mit dem Leser als sehr wichtig, so dass in der Kommunikationsplattform *suedblog.de* die konsequente Verstetigung und Weiterentwicklung des Dialogs mit den Kunden gesehen werden kann. Beim *Südkurier* betrachtet man das Projekt *suedblog.de* als Einstieg in den Bereich „Web 2.0“ und ist bestrebt, die Reichweite zu erhöhen und zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten zu erschließen. Zielgruppe sind junge, technik- und internetaffine Internetnutzer und entsprechende Kunden aus der Leserschaft.

Die Entscheidung, die *Südblogs* nicht unter der Dachmarke *suedkurier.de*, sondern unter einer eigenständigen Adresse als separate Plattform laufen zu lassen, wurde aus unterschiedlichen Gründen getroffen: Zum einen sollten die Leser frei Inhalte publizieren können, ohne einen vorgeschalteten redaktionellen Filter. Das im Zusammenhang mit diesem publizistischen Kontrollverlust wahrgenommene Risi-

<sup>100</sup> Vgl. Selbstbeschreibung des Südkurier Medienhauses unter <http://www.suedkurier-medienhaus.de>

<sup>101</sup> Vgl. Röper (2006: 198)

<sup>102</sup> <http://www.kaywa.ch>

<sup>103</sup> IVW = Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern.

<sup>104</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Gesamtausgabe (Montag bis Samstag) im zweiten Quartal 2006

<sup>105</sup> Alternativ ist das Angebot auch unter <http://www.skol.de> erreichbar.

<sup>106</sup> Die Abrufzahlen sind online einsehbar unter <http://www.ivw.de>.

ko, dass die Seriosität und Zuverlässigkeit der Dachmarke *suedkurier.de* darunter leiden könnte, sollte durch die Entscheidung die *Suedblogs* auf einer eigenständigen Plattform einzurichten kompensiert werden. Gleichzeitig ist die allgemeine Strategie bei der Weiterentwicklung von *suedkurier.de*, das Angebot weitestgehend zu entzerren, indem einzelne Dienste wie etwa die *Südblogs* ausgelagert werden. So soll eine (Re-)Fokussierung auf das Kerngeschäft herbeigeführt werden. Dies besteht in den Augen der Verantwortlichen in der Kompetenz, regionale Nachrichten und Hintergrundinformationen bereitzustellen.

### **Vorbereitende Maßnahmen**

Vor dem Start der *Südblogs* wurde das Projekt in der gedruckten Ausgabe in mehreren redaktionellen Beiträgen und einer Sonderseite den Lesern vermittelt. So sollten die Leser vor dem eigentlichen Start mit dem Thema Weblogs vertraut gemacht werden. Weitere Maßnahmen zur Vorbereitung war der Einsatz eines Gruppen-Weblogs von Redakteuren und Politikern im Zuge der Landtagswahl 2005 in Baden-Württemberg und einzelne Redakteurs-Weblogs, in denen die Leser jeweils die Möglichkeit hatten, sich über die Kommentarfunktion der Weblogs zu beteiligen. Zusätzlich wurden Inhalte aus diesen Weblogs auch in die gedruckte Ausgabe gehoben. Die hier gemachten Erfahrungen flossen in die Startvorbereitungen von *suedblogs.de* ein. Neben diesem Praxistest im Zuge der Vorbereitungen wurde im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung der Holtzbrinckgruppe im Medienhaus des *Südkuriers* auch ein halbtägiger Workshop zum Thema „Weblogs im Lokaljournalismus“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des *Südkurier* durchgeführt.

### **Einbindung in das Gesamtkonzept und crossmediale Verzahnung**

Die crossmediale Verzahnung der Weblogs mit der gedruckten Ausgabe wird als wichtiger Baustein in der Gesamtstrategie des *Südkurier* angesehen. Diese besteht darin, eine stärkere Leserbeteiligung zu erzielen und die Dialogbereitschaft der Redaktion mit den Menschen in der Region zu signalisieren.

Die *Südblogs* sind als separater Dienst und eigenständige Kommunikationsplattform positioniert, werden aber auf unterschiedliche Art und Weise mit den anderen publizistischen Verbreitungskanälen des *Südkurier* verknüpft. Als feste Größe wurde hierzu eine Brief- und Blog-Seite im Blatt installiert. Sie stellt eine Erweiterung der bisherigen Leserbrief-Seite dar, wo neben den per Brief, E-Mail oder Fax eingegangenen Leserbriefen, Raum für die Weblogs eingerichtet wurde. Dahinter steckt die Überlegung, nicht nur einfach eine Kommunikationsplattform in Form von Leser-Weblogs im Internet einzurichten, sondern auch den klassischen Print-Lesern aus den Weblogs etwas zurückzugeben. Die Brief- und Blogseite erscheint einmal wöchentlich. Für die Weblogs wurde dort ein eigener Kasten eingerichtet, in dem das Beste aus ausgewählten Blogs abgedruckt sowie neue und als interessant erachtete Blogs vorgestellt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass bei den Weblogs die Kontrolle über die dort publizierten Inhalte an die Blogger selbst übertragen wird, ohne redaktionellen Filter, wurden die *Südblogs* aus rechtlichen und publizistischen Bedenken auf eine separate Plattform ausgelagert. Ein zweiter – eher nachgelagerter Grund – ist der Versuch, das klassische Onlineangebot stärker auf die Kernkompetenz regionaler Informationsvermittlung zu refokussieren und dafür bestimmte Dienste auszugliedern. Aus diesen Gründen ist die Verzahnung mit *suedkurier.de* eher zurückhaltend umgesetzt. Sie beschränkt sich auf jeweils zwei Verweise im unteren Teil der Einstiegsseite zu jeweils zwei aktuellen Weblog-Beiträgen und zwei aktuellen Kommentaren in den *Südblogs*.

Darüber hinaus sind die Weblogs nach einem Relaunch des Onlineangebotes im unteren Teil der linken Navigationsspalte in der Rubrik „Im Dialog“ verlinkt. Diese dezente Verbindung ist ausdrücklich so gewünscht, um gegenüber den Lesern von *suedkurier.de* die Weblogs nicht übermäßig stark zu betonen: Die Kunden sollen *suedkurier.de* und *suedblog.de* als getrennte Plattformen wahrnehmen und die Angebote nicht zu sehr miteinander in Verbindung bringen.

Im Rahmen der stetigen Optimierung der crossmedialen Verzahnung wurden auch Ergebnisse aus einer Leser-Scan-Studie zur gedruckten Ausgabe des *Südkurier* als Basis für zusätzliche, redaktionell betreute Weblogs herangezogen. Da beispielsweise hier die Leute-Seite der Print-Ausgabe als beliebtes Element bei den Rezipienten identifiziert wurde, wurde auch ein Redaktionsblog mit dem Titel „Vip und Hip“ auf der Weblog-Plattform eingerichtet – gleichsam als Onlineverlängerung der Print-Berichterstattung auf der Leute-Seite.

### **Ressourcen**

Die *Südblogs* werden von einer Onlineredakteurin betreut. Der Zeitaufwand wird vom Leiter der Onlineredaktion auf ca. 20-30 Prozent der Arbeitszeit der Kollegin geschätzt. Weitergehende, fest eingeplante redaktionelle Ressourcen sind nicht vorgesehen, da sie gegenwärtig nicht notwendig erscheinen. Die technische Betreuung und der Ausbau der Weblog-Plattform liegt in den Händen eines externen Dienstleisters. Angaben zu den Kosten wurde keine gemacht.

### **Marketing**

Der *Südkurier* verfolgt eine Marketingkampagne, bei der die Meinungsvielfalt des *Südkurier* hervorgehoben werden soll. Hierzu gehören redaktionelle Maßnahmen, wie zum Beispiel eine starke Betonung von Kommentaren und Hintergrundberichten, die unterschiedliche Perspektiven widerspiegeln. Als ein weiterer wesentlicher Baustein in dieser Stossrichtung werden die *Südblogs* angesehen. Insgesamt soll den Menschen im Verbreitungsgebiet vermittelt werden, dass der *Südkurier* offen für den Input der Leser, User und Bürger ist. Diese Dialogbereitschaft und die unterschiedlichen Möglichkeiten der Partizipation werden über die Zeitung transportiert, aber auch durch Marketingmaßnahmen (z.B. Werbeplakate) außerhalb des Blattes. Es wird die Philosophie vertreten, dass, wenn man sich erst einmal für diesen Weg entschieden hat, diesen auch selbstbewusst, transparent und konsequent zu vertreten. Für die Weblog-Plattform *suedblog.de* im Speziellen wurden und werden seit dem Start keine größeren zusätzlichen Marketingmaßnahmen durchgeführt. Im Vorfeld wurde aber beispielsweise das bereits erwähnte Weblog zur Landtagswahl in Baden-Württemberg in der Printausgabe und im Onlineangebot durch redaktionelle Maßnahmen bekannt gemacht. Spezifische Eigenwerbung für die *Südblogs* wird derzeit lediglich auf den Infokärtchen abgedruckt, die die Partyfotografen des *Südkuriers* den Personen austeilen, die sie für die Online-Galerien fotografieren. Auf der Rückseite dieser Infokärtchen werden die *Südblogs* beworben. Diese Art der Werbung wird von den Verantwortlichen als ausreichend und zielgruppenadäquat angesehen.

### **Einschätzung der bisherigen Entwicklung der *Südblogs***

Die inhaltliche Qualität der Weblogs wird von den Interviewpartnern unterschiedlich bewertet: Der Chefredakteur weist darauf hin, dass das volle Spektrum von eher schlecht bis sehr gut abgedeckt wird, worin jedoch kein Nachteil gesehen wird; Vielfalt der Meinungen, der Perspektiven und Ansichten zu Themen, die die Menschen in der Region bewegen, sind ausdrücklich erwünscht. Im Vergleich zu Mitbewerbern sieht der Chef der Onlineredaktion aber dennoch einen qualitativen Vorsprung. Er schätzt das Gros der Weblogs des *Südkurier* als wesentlich interessanter ein, als Weblogs bei den Konkurren-



ten. Befragt nach den Gründen vermutet der Onlinechef, dass hier die Bemühungen der Redaktion im Vorfeld des Starts der *Südblogs* in der Print-Ausgabe mit ausschlaggebend waren. Das Thema Weblogs wurde ausführlich erklärt und Themenideen für die Blogs der Leser als Vorschläge an die potentiellen Blogger kommuniziert.

Durch die crossmediale Verzahnung und die Chance als bloggender Leser selbst im Blatt abgedruckt zu werden, werden darüber hinaus weitere Anreize gesetzt, sich als Bloggschreiber stärker zu bemühen, so die Vermutung der Verantwortlichen für die im Großen und Ganzen als positiv bewerteten Leserblogs. Beobachtungen, nach denen durch die *Südblogs* neue Leser bzw. Abonnenten für die gedruckte Ausgabe gewonnen werden konnten, wurden jedoch nicht gemacht. Allerdings sei dies auch nur schwer messbar und auch nicht das zentrale Motiv.

### **Akzeptanz und Nutzung bei der Belegschaft**

Das Medienhaus *Südkurier* hat die Einführung der *Südblogs* in mehreren Schritten vollzogen. Vor dem Start der *Südblogs* wurde der Markt intensiv beobachtet, es wurden umfangreiche Überlegungen angestellt, wie man neue Kommunikationsformate zur Leser-Blatt-Bindung im Unternehmen einsetzen kann. Im Zuge der Landtagswahl in Baden-Württemberg im Jahr 2005 wurde auf Initiative von Redakteuren des Politik-Ressorts der gedruckten Ausgabe die Idee umgesetzt, ein Gruppen-Weblog zusammen mit Politikern zu betreiben. Die Verantwortlichen des *Südkurier* sehen es als entscheidenden Aspekt an, dass die Idee eines Gruppen-Weblogs nicht als Diktat von „oben“ oder von der Onlineredaktion an die Politikredakteure herangetragen wurde, sondern von „innen“ heraus entwickelt wurde. Für die spätere Akzeptanz des Weblog-Projektes im Hause selbst, aber auch bei Lesern und Politikern wird diese Vorgehensweise retrospektiv als entscheidend erachtet. Auch der „große Erfolg“ des Weblogs zur Landtagswahl, trug maßgeblich zur internen Akzeptanz bei der Belegschaft bei, Weblogs als weitere Facette der Kommunikationsstrategie des *Südkuriers* einzusetzen.

Knapp sechs Monate nach dem Start der *Südblogs* sind die Verantwortlichen mit der Akzeptanz bei den Redakteuren sehr zufrieden. Zwar weist der Chefredakteur im Interview darauf hin, dass bei Teilen der klassisch gelernten Print-Redakteuren noch das technische, kommunikative und publizistische Verständnis für webbasierte Kommunikationsformen fehle, dass hier aber Maßnahmen wie z.B. Weiterbildungsangebote vorgesehen sind, um die Kompetenzlücke zu schließen. Insbesondere die Anforderungen und Fähigkeiten medienkonvergenter und multimedialen Arbeitens wurden in diesem Kontext als wichtige Kompetenzen genannt.

Im Allgemeinen stoßen die von den Bloggern gesetzten und im Blatt regelmäßig abgebildeten Themen auf keinen Widerstand. Im Gegenteil: Der Input von Leserseite wird von der Redaktion als Bereicherung angesehen – und zwar sowohl publizistisch als auch unter Marketinggesichtspunkten, wie etwa der verbesserten Leser-Blatt-Bindung.

### **Akzeptanz bei den Lesern und Nutzung bei den Usern**

Die Kernzielgruppe, die mit den *Südblogs* erreicht werden soll, sind junge, internet- und technikaffine Menschen. Eine zuverlässige Aussage über das tatsächliche soziodemografische Profil der Blogger-Community beim *Südkurier* kann nicht getroffen werden, da dies erst eine Erfassung der Daten erfordere. Aufgrund des direkten Kontakts und der noch überschaubaren Zahl von ca. 150 Weblogs schätzen die Verantwortlichen das Alter der aktuell erreichten Zielgruppe im Kern zwischen 20 und 30 Jahren ein, wobei Männer nach Angaben des Onlinechefs leicht in der Mehrzahl sind. Es sind darüber

hinaus aber auch ein bis zwei Blogger im Alter zwischen 50 und 60 bekannt sowie eine Bloggerin, die erst 16 Jahre alt ist.

In der ersten Woche nach dem Start der *Südblogs* wurden rund 70 Weblogs neu eröffnet. Inzwischen liegt der Schnitt bei täglich einem neuen Weblog. 10-15 neue Beiträge werden im Schnitt täglich in den *Südblogs* publiziert und in etwa genauso viele Kommentare. Das langsame Wachsen der Weblog-Community in den *Südblogs* wird dabei positiv bewertet, da damit eine intensivere Betreuung der bloggenden Leser angeboten werden kann. Man sieht hierin die Chance, die qualitative Weiterentwicklung der *Südblogs* gegenüber der reinen quantitativen Expansion stärker zu betonen. Auch bleibt so Zeit, dass sich bloggende Redakteure in den Weblogs der Leser über die Kommentarfunktion zu Wort melden und weitere Kollegen sich Schritt für Schritt an das neue Format herantasten können. So wurde zum Beispiel zur Fußball-WM ein eigenes Weblog eingerichtet, in dem die Sportredakteure über das Geschehen rund um das sportliche Großereignis berichtet haben. Wie der Leiter der Onlineredaktion berichtet, mussten sich einige Kollegen erst noch in das weblogspezifische Texten einfinden, während andere das Format sehr schnell für sich entdeckt haben.

Die Zahl der Weblogs, die zwar eröffnet, danach aber nicht weitergeführt werden, wird auf ca. 15% geschätzt. In diesen Fällen und bei den Weblogs, die nach anfänglicher Aktivität in der Publikationsregelmäßigkeit nachgelassen haben, wird von der Onlineredaktion Kontakt mit den Bloggern aufgenommen, um sie zum Weitermachen zu ermuntern, ihnen Hilfe oder Themenideen anzubieten. Eine kommerzielle Nutzung der *Südblogs* durch Blogger ist trotz entsprechender Befürchtungen im Vorfeld bisher ausgeblieben, wenngleich in wenigen Einzelfällen werbliche Informationen in den Blogs publiziert wurden.

Die Resonanz bei Kollegen der Printredaktion und Lesern der gedruckten Ausgabe sowie den Nutzern der Onlineangebote wird durchweg als positiv bewertet. Die Verantwortlichen können von Einzelfällen berichten, in denen ältere Leser des *Südkurier* froh darüber sind, dass sie erklärt bekommen, was Weblogs überhaupt sind und was man sich darunter vorzustellen hat. Der Chefredakteur sieht sich durch solches Feedback in der Strategie bestätigt, Printausgabe und Weblogs crossmedial zu verzahnen und auch die reinen Printleser über die neuen Kommunikationsmöglichkeiten zu informieren. Kritische Fragen insb. zum Start der *Südblogs*, etwa warum Weblogs überhaupt angeboten werden, wenn doch nichts redigiert werde, seien erwartbar und „normal“ gewesen. Die *Südblogs* werden verstanden als Angebot für interessierte Leser und User, denen damit ein alternatives und ergänzendes Medium zu den anderen Publikationen des *Südkuriers* frei zur Verfügung gestellt wird. Dieser Punkt sei u.a. auch ein Mitgrund für die Entscheidung gewesen, die *Südblogs* auf einer eigenständigen Plattform ausgelagert zu betreiben. Nicht nur vor dem Hintergrund des geringen Marketingaufwandes und der bei regionalen Tageszeitungen üblicherweise älteren Kernleserschaft fällt das Zwischenresümee nach ca. einem halben Jahr Projektlaufzeit uneingeschränkt positiv aus.

### **Einschätzung und Umgang mit rechtlichen Problemen**

Wie auch beim Bundesverband der Deutschen Zeitungsverleger (BDZV) herrscht bei den Verantwortlichen des *Südkuriers* eine gewisse Unsicherheit darüber, wie die rechtliche Lage im Zusammenhang mit dem Hosten von Leser-Weblogs einzuschätzen ist. Vor allem aufgrund des Urteils gegen den Heise-Verlag, nach dem Forenbetreiber auch ohne Kenntnis für die Inhalte in den von ihnen betriebenen Foren haften, geht man beim *Südkurier* davon aus, dass diese Regelung auch in Bezug auf Weblogs An-

wendung finden könnte - wengleich Chefredakteur und Onlinechef darauf hinweisen, dass eine solche Regelung faktisch das Ende von Leser-Weblogs bei Zeitungshäusern bedeuten würde.

Eine redaktionelle Kontrolle vor der Veröffentlichung ist bei den *Südblogs* ausdrücklich nicht vorgesehen, da diese Vorgehensweise im Konflikt mit den bereits etablierten Standards und Praktiken des Bloggens stehen würde, nämlich frei publizieren zu können. In der Praxis setzt der *Südkurier* auf die Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter und bei Leserbeschwerden und -konflikten auf die Strategie, diese Fälle kommunikativ zu klären. Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung waren lediglich einige wenige Beschwerden zu Beiträgen in den Leser-Blogs eingegangen, die allesamt einvernehmlich im Dialog mit den Betroffenen geregelt werden konnten; gelöscht werden musste bis dato kein Beitrag. Transparenz, Dialog und Information der Leser, User und Blogger sollen dies auch weiterhin gewährleisten. Der Leiter der Onlineredaktion ist der Überzeugung, dass man die Weblogs schnell „an die Wand fahren würde, wenn man zu schnell und zu früh eingreift“. Insgesamt herrscht die Einschätzung beim *Südkurier* vor, dass die rechtliche Problematik noch weiter offen bleiben wird und erst noch der eine oder andere Präzedenzfall abzuwarten ist. Bis dahin ist die systematische Beobachtung der Rechtsprechung und eine Orientierung an Empfehlungen des BDZV sowie der eigenen Rechtsabteilung notwendig.

#### **Einschätzung der Konkurrenz, der eigenen Position und der künftigen Entwicklung**

Das Medienhaus *Südkurier* schätzt die weitere Entwicklung so ein, dass Weblogs allein zwar nicht die Zukunft des Onlinegeschäfts eines Medienhauses darstellen, aber einen wichtigen Baustein der Bürgerbeteiligung und damit der Markenbindung zwischen Kunden und Verlagshaus sein werden. Die eigene Position in Relation zur Konkurrenz wird so eingeschätzt, dass man nicht zu den letzten gehört, die das Feld Weblogs, Social Software, Web 2.0 und neue Kommunikationsformen für sich erschließen, sondern im bundesweiten Vergleich eher vorne mit dabei ist. Ob und inwiefern sich Weblogs künftig nachhaltig als Bestandteil in der lokalen und regionalen Berichterstattung etablieren werden, wird von den Verantwortlichen als offen eingeschätzt. Jedenfalls werden das Erschließen neuer Tätigkeitsfelder und die Integration neuer Kommunikationsformen beim *Südkurier* als stetiger Prozess betrachtet.

Die bei den Tageszeitungen seit gut zehn Jahren zu beobachtenden rückläufigen Auflagenzahlen und insbesondere sinkenden Reichweiten bei jungen Leserschichten sind als Problem erkannt. Dieser Wandel des Kerngeschäfts wird im Medienhaus *Südkurier* nicht nur negativ gesehen, sondern auch als Herausforderung und Chance, neue Wege und Tätigkeitsfelder zu erschließen, über die vor allem die jüngeren Zielgruppen von einem modernen regionalen Medienhaus erreicht werden können. Handlungsbedarf wird vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Medienkonvergenz im Internet und gleichzeitiger Ausdifferenzierung immer neuer Darstellungs-, Distributions- und Kommunikationsformen, in der Aus- und Weiterbildung des eigenen Personals gesehen. Das Berufsbild des Journalisten ist einem starken Wandel unterlegen und es werden zunehmend anders qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Cross-mediales Arbeiten wurde von klassischen Print-Redakteuren nicht gelernt, vernetztes Denken in unterschiedlichen Ausgabeformaten, wie z.B. mobile Dienste (SMS, MMS, M-Paper), Online- und Print-Ausgabe, muss ebenso vermittelt werden wie die Fähigkeit, nicht nur in Wort, Bild und Grafik zu berichten, sondern zunehmend auch in Ton und Bewegtbild.

Der Chefredakteur plädiert dafür, anstatt darüber zu lamentieren, dass sich die Konsum- und Mediennutzungsgewohnheiten und damit auch die Branche verändern, lieber zu prüfen, warum z.B. junge Menschen weniger Zeitung lesen und dann entsprechend zu reagieren, um mit dem Medium Zeitung

weiterhin erfolgreich zu bleiben. Wird dies versäumt, ist man als Verlagshaus über kurz oder lang weg vom Markt. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund und der Tatsache des Erfolges des Weblog-Formats hat sich der *Südkurier* entschlossen, in Form der *Südblogs* eine neue Mediengattung für den *Südkurier* zu erschließen. Allerdings soll dabei keinesfalls die Generation 50plus unterschätzt und womöglich zu Gunsten der Jüngeren vernachlässigt werden.

Auch für das Medienhaus insgesamt sei Offenheit gegenüber Neuerungen und Veränderungen vor allem auch aus Marketing- und Branding-Gesichtspunkten zentral. Auch wenn andere Medienhäuser sich diesem aus Sicht des *Südkurier* unvermeidlichen Wandel noch zu sehr sperren, will man sich selbst aktiv mit den neuen Entwicklungen auseinandersetzen, um nicht nur die Marktstellung zu stärken, sondern auch die Zukunftsfähigkeit des eigenen Hauses sicherzustellen. Gut vorstellbar ist es für den *Südkurier*, durch das Anbieten weiterer Features, wie z.B. Mobile-Blogging, zusätzlichem Speicherplatz usw. ein Bezahlmodell bei den *Südblogs* einzuführen. Sobald ein funktionierendes Abrechnungssystem zur Verfügung steht, könnten entsprechende Mehrwertdienste gegen Bezahlung als zusätzliches Angebot offeriert werden („Upselling“). Die Verantwortlichen sind sich darüber bewusst, dass den Usern vermittelt werden muss, dass es auch kostenpflichtige Dienste geben wird. Ebenso ist man sich darüber im Klaren, dass dies leichter im Zusammenhang mit Diensten vermittelbar ist, bei denen die Nutzer bereits daran gewöhnt sind, Geld bezahlen zu müssen (z.B. SMS-Dienste). Eine weitere Alternative und tragfähige Einnahmequelle erhofft man sich mit Werbeschaltungen im Umfeld der Blogs, zum Beispiel in Form von „Keyword-Ads“.

### 5.2.2 Einsatz von Weblogs beim Trierischen Volksfreund

Der *Trierische Volksfreund* gehört zur Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und ist eine 100-prozentige Tochter der Saarbrücker Zeitung, an der die Holtzbrinck-Gruppe 56,1 Prozent<sup>107</sup> der Anteile hält. Produziert und herausgegeben wird der *Trierische Volksfreund* von der Volksfreund-Druckerei Nikolaus Koch GmbH mit Sitz in Trier. Der *Volksfreund* beschäftigt rund 60 Redakteure, die insgesamt 12 Lokalausgaben produzieren. Neben der gedruckten Ausgabe, wird eine kostenpflichtige E-Paper-Ausgabe unter dem Dach der Onlinemarke <http://www.volksfreund.de> angeboten. Das klassische Onlineangebot (HTML-Bereich) ist bis auf dpa-Meldungen, die so genannten „ClickMe-Fotogalerien“ sowie weitere Zusatzservices kostenpflichtig. Sämtliche selbst produzierten redaktionellen Inhalte stehen nur Abonnenten der gedruckten Ausgabe oder „Online-Only“ Abonnenten zur Verfügung. Inhaltlich sind gedruckte Ausgabe, die redaktionellen Inhalte des HTML-Bereichs und die E-Paper-Ausgabe identisch. Weitere Ausspielkanäle der *Volksfreund*-Inhalte sind ein täglicher Newsletter, RSS-Feeds und in ersten Versuchen auch SMS- und MMS-Dienste.

Die Druckauflage des *Trierischen Volksfreunds* liegt nach Angaben der IVW<sup>108</sup> im zweiten Quartal 2006 bei 103.448 Exemplaren<sup>109</sup>. Das Onlineangebot des *Volksfreundes* wird von der Tochterfirma Trierische Media Verkaufs-GmbH unter <http://www.volksfreund.de> herausgegeben. Im Juli 2006 erreichten die Abrufzahlen für das Gesamtangebot laut IVW-Messung rund 280.000 Visits bei rund 5,8 Millionen Page Impressions (PIs)<sup>110</sup>. Davon entfielen rund 5,4 Millionen PIs auf den redaktionellen Content, rund 80.000 PIs auf den Weblog-Bereich. Der *Trierische Volksfreund* setzt in seiner publizistischen Gesamtstrategie auf eine starke Ansprache der Menschen im Verbreitungsgebiet, sich aktiv an

<sup>107</sup> Vgl. Röper (2006: 198)

<sup>108</sup> IVW = Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern.

<sup>109</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Gesamtausgabe (Montag bis Samstag) im zweiten Quartal 2006.

<sup>110</sup> Die Abrufzahlen sind online einsehbar unter <http://www.ivw.de>.

der Blattgestaltung zu beteiligen, eigene Texte, Fotos, Bilder und dergleichen einzubringen. Die Philosophie im Medienhaus des *Trierischen Volksfreunds* ist es, neue Beteiligungsformen zu erproben und weiter zu entwickeln, ohne dabei das Kerngeschäft zu vernachlässigen. Neben den neu eingeführten Weblogs bestanden bereits zuvor Möglichkeiten der Leser- und Userbeteiligung: Der klassische Leserbrief per Post, Fax oder E-Mail und das so genannte Leser-Echo, ein mit dem Konrad-Adenauer-Preis ausgezeichnetes Projekt, bei dem Leser bis kurz vor Redaktionsschluss maximal 30 Zeilen Text einschicken können, der dann direkt am nächsten Tag abgedruckt erscheint. Darüber hinaus gibt es immer wieder Aktionen, neue Wege und neue Themen zur Leserbeteiligung zu erproben. Zum Beispiel eine Zeitzeugen-Serie, SMS-Grüße zum Muttertag, die dann in der Zeitung abgedruckt wurden oder Bild-einsendungen zu den schönsten Plätzen in der Region.

Die am 31. Oktober 2005 gestarteten redaktionellen und die von Lesern betriebenen Weblogs des *Trierischen Volksfreunds* sind voll in das Online-Portal <http://www.volksfreund.de> in der Hauptkategorie „Interaktiv“ integriert.

### **Motivation zum Einsatz von Weblogs**

Ziel war es, nicht nur redaktionelle Weblogs anzubieten, sondern die Leser der gedruckten Ausgabe und die User des klassischen Onlineangebotes anzusprechen. Ihnen sollte die Möglichkeit gegeben werden, kostenlos eigene Leser-Blogs zu eröffnen, die beim *Trierischen Volksfreund* gehostet werden. In der Redaktion bestand bereits vor Einführung der Weblogs eine Arbeitsgruppe „Neue Medien“, die die jüngsten Entwicklungen im Internet kontinuierlich verfolgt und auf ihre Tauglichkeit für einen sinnvollen Einsatz in einem Medienhaus bewertet hat. Im Zusammenhang mit Web 2.0 wurden die gebotenen Möglichkeiten zusammengetragen und es wurde eruiert, welche neuen Kommunikationsformen und Dienste für den *Trierischen Volksfreund* erstens interessant und zweitens mit vertretbarem personellem und finanziellem Aufwand umsetzbar sind. Weblogs wurden hierbei früh als eine Möglichkeit identifiziert, wobei man aber explizit anders vorgehen wollte als diejenigen Zeitungen, die zum damaligen Zeitpunkt bereits Weblogs in ihren Onlineangeboten einsetzten.

Da in der Redaktion vereinzelt Redakteure bereits seit Jahren selbst bloggten, konnte auf wertvolle Vorerfahrungen zurückgegriffen werden, die dann auch bei der konkreten konzeptionellen Planung mit eingeflossen sind. Aufgrund der aktiven Beobachtung der Entwicklungen und der Expertise einzelner Mitarbeiter konnte eine fundierte Einschätzung vorgenommen werden, ob Leser-Weblogs funktionieren würden oder nicht. Darüber hinaus wurde es in Sachen Weblogs als Vorteil angesehen, dass diese im Vergleich etwa zu Podcasting zum Planungszeitpunkt bereits besser als Begriff und neue webbasierte Darstellungsform bei einer breiteren Masse an Personen bekannt waren.

Im Zuge der Vorüberlegungen wurden auch weitere aktuell stark diskutierte und boomende Formen des „Web 2.0“ diskutiert. Podcasting wurde zum damaligen Zeitpunkt für den *Trierischen Volksfreund* zunächst nicht als eine sinnvolle Erweiterung des publizistischen Angebotes angesehen. Aufgrund der rasanten Entwicklungen in diesem Bereich wird allerdings ein baldiger Einsatz für möglich gehalten, wengleich die Umsetzung im Vergleich zu Weblogs grundsätzlich als schwierig(er) eingeschätzt wird. Zunächst passte die Überlegung als Blog-Hoster aufzutreten besser zum Kerngeschäft einer regionalen Tageszeitung, da Weblogs aufgrund ihrer Fokussierung auf Text und Bild sehr printaffin sind. Im Kontext der Gesamtstrategie im Medienhaus des *Trierischen Volksfreunds*, die Menschen in der Region, die Leser und User der publizistischen Produkte stark mit einzubeziehen, stellten die Weblogs eine Adapti-

on dieser partizipativen Kommunikations- und Publikationsform dar: Weblogs werden nicht als Bedrohung, sondern als Chance und sinnvolle Ergänzung angesehen.

Bei der Bestimmung der Zielgruppe stellte es einen grundsätzlichen Unterschied dar, ob man als kleine Firma oder als seit Jahrzehnten in einer Region verankertes Medienhaus ein Bloghosting-Angebot startet. Im letzteren Fall kann auf langjähriges Marketing-Know-How und professionelle publizistische Kompetenz zurückgegriffen werden, allerdings besteht eine Herausforderung darin – und so auch beim Volksfreund – einerseits das Thema Weblogs für die klassische Leserschaft zu übersetzen und andererseits internetaffine Leser und User des Onlineangebotes damit zu erreichen. Primäres Ziel beim Volksfreund war es nicht, bereits bloggende Personen für das Blogportal des *Trierischen Volksfreundes* zu gewinnen, sondern aus der eigenen Leserschaft im Verbreitungsgebiet, Menschen das Bloggen als Form der Beteiligung näher zu bringen, um so User-generated Content zu erhalten, der in der Printausgabe gespiegelt werden kann.

### **Vorbereitende Maßnahmen zur Einführung**

Neben den geschilderten Vorüberlegungen wurden zur konkreten Vorbereitung des Starts der redaktionellen Blogs und der Leser-Blogs mehrere Maßnahmen ergriffen. In der Planungsgruppe wurden vor dem Hintergrund der vorhandenen Erfahrungen, Themen und mögliche Autoren in der Redaktion für diese Themen identifiziert. Dabei orientierte man sich an den Kernkompetenzen der einzelnen Redakteure und ging anschließend gezielt auf die Mitarbeiter zu, um ihnen das Konzept als freiwillige Publikationsoption für den Dialog mit den Lesern zu unterbreiten. Auf ein Diktat „von oben“ und eine verpflichtende Einführung der redaktionellen Weblogs für alle Mitarbeiter wurde verzichtet. Neben Redakteuren, die aus Eigeninitiative ihre Bereitschaft signalisierten ein Weblog zu betreiben, konnten durch die gezielte Ansprache weitere Schreiber für die redaktionellen Blogs gewonnen werden<sup>111</sup>. Der Leserschaft der gedruckten Ausgabe und den Online-Usern wurde über Eigenwerbung, Radiospots und redaktionelle Beiträge das Thema Weblogs im Vorfeld und zum Start des Projekts näher gebracht.

### **Einbindung in das Gesamtkonzept**

In den Weblogs und ihrer Verzahnung mit dem Printprodukt sah und sieht man beim *Trierischen Volksfreund* die ideale Ergänzung der Gesamtstrategie einer umfassenden Leserbeteiligung. Aus diesem Grund war von vornherein die Maßgabe, dass die Weblogs kein „stand-alone“ Angebot sein sollten, sondern eine Rückkoppelung mit dem Kernprodukt – der gedruckten Zeitung – herbeigeführt werden sollte. Damit verbunden war die Entscheidung, dass die Weblogs in den Kompetenzbereich der Redaktion und nicht etwa der Anzeigen- oder Marketingabteilung übertragen wurden.

In der Außendarstellung sind die Weblogs einerseits zwar unter der Dachmarke *volksfreund.de* voll integriert, dort aber andererseits deutlich vom redaktionellen Kernbereich abgetrennt. Die journalistischen Inhalte der gedruckten Ausgabe werden durch die Weblogs nicht penetriert, sie sind unter der Sammelrubrik „Interaktiv“ aufgeführt. Hier sind alle interaktiven Mehrwertdienste wie Community, Chat, Foren usw. subsumiert. Eine Auslagerung der Weblogs auf eine eigenständige Plattform außerhalb der Dachdomain *Volksfreund.de* stand nicht zur Debatte. Die strategische Linie im Medienhaus des

---

<sup>111</sup> Speziell für diese Gruppe von Redakteuren wurde ein halbtägiger In-House Workshop in Kooperation mit dem Fach Medienwissenschaft der Universität Trier durchgeführt. In der Untersuchung wird betont, dass dieser Workshop retrospektiv als einen der zentralen Schlüsselfaktoren zu betrachten ist, die Redakteurs-Blogs von Anfang an auf die Erfolgspur zu bringen – selbst wenn einige Redakteurs-Blogs mittlerweile eingestellt wurden.

*Trierischen Volksfreundes* ist es, alle Onlineaktivitäten unter der Dachmarke und der zentralen Domain abzubilden, keine Subportale oder Subdomains zu etablieren.

Hinsichtlich der crossmedialen Verzahnung werden beim *Volksfreund* verschiedene Strategien eingesetzt. Fester Bestandteil der Verknüpfung mit der gedruckten Ausgabe ist die Rubrik „Best of Blogs“, die seit dem Start des Projekts täglich sehr prominent auf Seite 2 der gedruckten Ausgabe publiziert wird. Bei Seite 2 handelt es sich um die Meinungsseite des *Trierischen Volksfreunds* mit Kommentaren und Leitartikeln der Redaktion, also nicht die Leserbriefseite. „Best of Blogs“ besteht aus einem Kasten unterhalb der Kommentare, in der Meinungen und Kommentare in Form von Auszügen aus Weblog-Beiträgen abgedruckt werden. Die Auswahl nimmt einer der verantwortlichen Redakteure des Bereiches „Online & Neue Medien“ vor. In den Auszügen werden die Namen der Blogger und am Ende jeweils die Webadresse des entsprechenden Blogs genannt. Beiträge und Kommentare, die prinzipiell für die Rubrik „Best of Blogs“ geeignet wären, es aus Platzgründen aber nicht mehr ins Blatt schaffen, werden gesammelt und bei Gelegenheit und Bedarf im Rahmen der Leserbrief-Seite gebündelt abgedruckt. Die Beiträge werden dann in der Regel komplett und nicht nur in Auszügen übernommen. Der zuständige Redakteur weist darauf hin, dass er die Texte weitestgehend unredigiert übernimmt. Tippfehler werden jedoch korrigiert, Begrifflichkeiten oder Formulierungen, die zwar im Rahmen der Blogosphäre zum „guten Stil“ gehören, aber nicht zu den stilistischen Prinzipien der gedruckten Ausgabe passen, werden bei Bedarf abgeändert.

Darüber hinaus werden die Inhalte sowohl der Redakteurs-Blogs als auch der Leser-Blogs immer wieder im Lokalteil des *Trierischen Volksfreunds* gespiegelt. Insbesondere bei Themen, die zu kontroversen Meinungen und Diskussionen innerhalb der Weblog-Community geführt haben, werden die unterschiedlichen Perspektiven aufgegriffen, gesammelt, redaktionell eingebettet und in Auszügen bei Nennung der Blogger-Namen in der Zeitung abgedruckt. Während diese Art der crossmedialen Verzahnung zunächst von einem der bloggenden Lokalredakteure erfolgreich erprobt und bei je unterschiedlichen Themen immer wieder wiederholt wurde, ist inzwischen zu beobachten, dass weitere Kollegen die Potenziale der Weblogs auf diese Art und Weise für sich erschließen. Eine crossmediale Verzahnung ausgehend von der gedruckten Ausgabe in Form redaktioneller Beiträge in die Weblogs wurde zwar erprobt, aber mangels Resonanz wieder aufgegeben. Die Verzahnung funktioniert offensichtlich dann am besten, wenn ausgehend von den Weblogs, Themen und Meinungen in die gedruckte Ausgabe überführt und von dort wieder zurück in die Weblogs gespiegelt werden.

Eine weitere Besonderheit der crossmedialen Verzahnung zwischen Print und Onlineausgabe ist das Angebot eines Blattkritik-Blogs. Hier wird von der Redaktion täglich jeweils das aktuelle Aufmachertema der gedruckten Ausgabe angefeuert und nach der Meinung der Leser und User gefragt. Des Weiteren wird die Möglichkeit angeboten, auch generelle Kritik und Feedback zur aktuellen Ausgabe in der Kommentarfunktion zu äußern.

### **Ressourcen**

Im Medienhaus des *Trierischen Volksfreunds* ist die Aufteilung in Ressorts und die Trennung in Print- und Onlineredaktion seit 2004 aufgehoben, jedoch betreuen zwei Redakteure hauptsächlich den Bereich „Online & Neue Medien“. Aufgabenbereich dieser beiden Mitarbeiter ist auch die Betreuung der Weblog-Community, allerdings investieren auch die anderen Redakteure, die ein eigenes Weblog führen, Teile ihrer Arbeitszeit in die Weblogs. Nicht zuletzt aufgrund dieser Integration der Weblogs in den Tages- und Arbeitsablauf, konnte keine isolierte Schätzung der Zeitressourcen für die Weblogs gegeben

werden. Einer der beiden Redakteure im Bereich „Online & Neue Medien“ betont, dass die Betreuung einer Online-Community nicht im Rahmen klassischer Arbeitszeitmodelle im Journalismus betrachtet werden kann: Vielmehr seien grundsätzliche Bereitschaft und der Wille, zusätzliches Engagement auch außerhalb der Kernarbeitszeit einzubringen entscheidend, um die Weblog-Community am Laufen zu halten. Insgesamt wird beim *Volksfreund* die Weblog-Betreuung also nicht innerhalb zeitlicher Eingrenzungen oder Rahmenbedingungen betrachtet, die Ressourcenplanung ist bis auf die Bereichszuständigkeit zweier Redakteure weitestgehend dezentralisiert auf die bloggenden Redakteure.<sup>112</sup>

### **Marketing**

Zur Einführung der Weblogs beim *Trierischen Volksfreund* wurden umfangreiche Marketingmaßnahmen vorgenommen, sowohl in Form von Eigenanzeigen als auch durch redaktionelle Beiträge. Zum Start am 31. Oktober 2005 wurde flächendeckend in der gedruckten Ausgabe des *Volksfreunds* berichtet und durch Eigenwerbung auf die Weblogs hingewiesen. Auf der redaktionellen Ebene wurde der Aufmacher auf der Titelseite den Weblogs gewidmet und auf einer Themenseite alle Facetten des neuen Angebots erklärt. Zusätzlich wurden in der Einführungswoche mehrere Radiospots geschaltet. Die Marketingmaßnahmen in den Wochen und Monaten vor der Einführung beschränkten sich auf gelegentliche redaktionelle Beiträge, in denen allgemein das Thema Weblogs an aktuellen Beispielen aus der Blogosphäre behandelt wurde. Im ersten Vierteljahr nach dem Start wurde weiterhin intensiv berichtet. Weblogs waren hierbei allgemein Gegenstand von Erklärungen. Zusätzlich wurden Inhalte aus den ersten Redaktions- und Leserblogs für die Printausgabe nutzbar gemacht. Seither werden den Lesern kontinuierlich per Eigenwerbung die Weblogs in den diversen Offline- und Online-Publikationen des Medienhauses des *Trierischen Volksfreundes* sowie an festen Stellen des gedruckten Angebotes näher gebracht.

### **Einschätzung der bisherigen Entwicklung der *Volksfreund*-Blogs**

Nach der unmittelbar mit dem Start steil anwachsenden Zahl der angemeldeten Blogs, hat sich die Kurve schnell abgeflacht. Wurden in der ersten Woche zwischen 60 und 70 Weblogs eröffnet – von denen aber ein Teil alsbald nicht mehr weiterbetrieben wurde – pendelten sich im Sommer 2006 die Neuanmeldungen ca. 10 Weblogs pro Woche ein. Diese neu eröffneten Blogs werden überwiegend auch aktiv genutzt und regelmäßig aktualisiert, womit die Zahl der aktiven Blogger und damit auch der aktiven Kern-Bloggerschaft zwar langsam aber stetig wächst. Im Schnitt werden pro Tag zwischen 30 und 35 Beiträge in den Blogs publiziert, zur Anzahl der Kommentare liegen keine verlässlichen Schätzungen vor.

Die Macher sehen sich in der Überlegung bestätigt, den Redakteuren das Bloggen nicht aufzuzwingen, sondern als freiwilliges Angebot und durch Hilfeangebote zum Beispiel in Form der Weiterbildung und wissenschaftlichen Begleitung näher zu bringen. Das Konzept einer aktiven Moderation der Weblog-Community durch Mitarbeiter des *Trierischen Volksfreunds*, die intensive Betreuung, das soziale und auch technisch umgesetzte Community-Management wird positiv beurteilt. Insgesamt würden Weblogs und gedruckte Ausgabe hervorragend zusammen passen. Die Leser der gedruckten Zeitung sollen auch weiterhin darin bestärkt und animiert werden, sich einzubringen und die unterschiedlichen Beteiligungsangebote ihrer Regionalzeitung aktiv zu nutzen. Ein wichtiger Anreiz für die Leser-Beteiligung bildet dabei die Möglichkeit, selbst im Blatt abgedruckt zu werden, was zu einer Win-Win-Situation für

---

<sup>112</sup> Die technische Betreuung und Weiterentwicklung der Blogging-Software obliegt einem externen Vertragspartner, des weiteren ist der Dienstleister Proserve involviert, der für die IT-Infrastruktur aller Regionalverlage innerhalb der Holtzbrinck-Gruppe verantwortlich zeichnet.



Leser und Zeitung führen würde: Zum einen wird nämlich durch die Weblogs und deren Verzahnung eine stärkere Leserbeteiligung möglich, das Branding verbessert, zum anderen die Qualität des Blatts durch das kontinuierliche Feedback der Leser sukzessive verbessert. Hinzukommt, dass der User-generated Content keine nennenswerten Kosten verursacht. Perspektivisch ist es für das Medienhaus vorstellbar, durch Werbeeinblendungen im Umfeld der Weblogs eine zusätzliche Einnahmequelle zu erschließen.

Als Einstiegsangebot für interessierte aber noch unentschlossene Blogger wurden zu Beginn des Projekts so genannte Themenblogs angeboten. Es handelte sich dabei um Gruppen-Weblogs, die ohne Registrierung von jedem mit Inhalten bestückt werden konnten. Ein Party- und ein Reiseblog gehörten hier beispielsweise dazu. Mangels Resonanz werden die Themenblogs nicht weiterverfolgt. Man geht davon aus, dass die User ein eigenes Weblog führen möchten, mit dem sie sich identifizieren können und in dem sie der alleinige Regisseur sind. Beim *Trierischen Volksfreund* möchte man hier auch weiterhin flexibel sein, neue Einsatzfelder der Weblogs zu erschließen und bei Misslingen gegebenenfalls auch wieder aufzugeben.

### **Akzeptanz und Nutzung bei der Belegschaft**

Aufgrund der Tatsache, dass innerhalb der Redaktion des *Trierischen Volksfreundes* bereits seit 2004 eine Arbeitsgruppe „Neue Medien“ bestand und man sich von Seiten der Geschäftsführung und der Chefredaktion dazu entschieden hat, die redaktionellen Weblogs nicht als Verpflichtung sondern als freiwillige Tätigkeit den Redakteuren anzubieten, war die Akzeptanz von Beginn an groß. Diejenigen Kollegen, die in einem eigenen Weblog eine Chance sahen, haben direkt mit dem Bloggen begonnen, andere wurden gezielt von der Arbeitsgruppe angesprochen und gefragt, ob sie sich vorstellen können, ein Weblog zu führen. Statt Anordnung von oben, also dialogische Aushandlung aus der Redaktion selbst heraus und uneingeschränkte Unterstützung der Weblogs durch die Chefredaktion. Die Verantwortlichen erachten diese Faktoren und Vorgehensweise als zentrale Erfolgsfaktoren bei der Einführung und der Akzeptanz der Weblogs bei den Kolleginnen und Kollegen.

Interne Absprachen und Vereinbarungen im Sinne von Blogging-Richtlinien wurden bewusst keine getroffen, im Gegenteil wurde die Devise ausgegeben: „Bloggt, was das Zeug hält, macht was ihr wollt und zu euch passt!“ Die Verantwortlichen des *Trierischen Volksfreund* verstehen den Start eines eigenen Blogs als einen persönlichen und nicht als einen redaktionellen Prozess. So habe auch jeder individuell zu entscheiden, wie er die Freiheiten des Formats für sich und in seinem Arbeitsalltag nutzbar mache; jeder Redakteur habe selbst entscheiden können, ob es zu der eigenen beruflichen und privaten Rolle passe oder nicht.

### **Akzeptanz bei den Lesern und Nutzung bei den Usern**

Im August 2006 verzeichnet die Weblog-Community des *Trierischen Volksfreundes* rund 350 Weblogs, davon rund 50-60 sehr aktive Blogger, womit die Blogger definiert sind, die wenigstens mehrmals wöchentlich einen Beitrag publizieren. Das anfängliche Phänomen, Blogs anzulegen, dann aber nicht mit Inhalten zu füllen, ist zwischenzeitlich abgeklungen. Neu hinzu kommende Weblogs werden überwiegend auch aktiv genutzt.

Unter der Kernbloggerschaft haben sich bereits enge Netzwerke etabliert. Man liest sich gegenseitig, kommentiert Beiträge und fragt besorgt nach, wenn einmal mehrere Tage ein Blogger aus dem sozialen Netzwerk nicht mehr geschrieben hat. Auf Eigeninitiative kleinerer Bloggergruppen und mit Unterstüt-

zung von bloggenden Redakteuren, haben inzwischen bereits drei realweltliche Bloggertreffen stattgefunden, an denen bloggende Bürger und Redakteure des *Trierischen Volksfreundes* teilgenommen haben. Die Tatsache eines so direkten Kontaktes zu Mitarbeiter der Regionalzeitung wird von den Bloggern als sehr positiv aufgenommen.

Die „Best of Blogs“ stießen in den ersten Monaten zunächst auf ein gemischtes, oft auch ein kritisches Feedback bei der Leserschaft. Beklagt wurde die Belanglosigkeit der darin publizierten Inhalte und die hohe Prominenz, die man diesen Inhalten auf Seite 2 zukommen lässt. Mittlerweile ist diese Kritik aber abgeklungen, was unter anderem auch damit begründet wird, dass durch das Erreichen einer kritischen Masse an regelmäßig bloggenden Lesern mehr Qualität in die Weblogbeiträge- und Kommentare kommt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich die in den „Best of Blogs“ zitierten Blogger geehrt und ernst genommen fühlen und somit der Ansporn entsteht, sich beim Schreiben besonders anzustrengen, um eventuell erneut abgedruckt zu werden. Diese Motivation ist also nicht zu unterschätzen und mag eine Begründung dafür liefern, dass das Modell eines crossmedial angelegten Bürgerjournalismus per Weblog zumindest zurzeit ohne finanzielle Gegenleistung an die bloggenden Leser auskommt.

Nach der Fußball-WM wurde beobachtet, dass Weblog-Neulinge von den bereits länger bloggenden Lesern begrüßt und schnell in die Community aufgenommen werden. Es scheint, dass die Weblog-Community nach einer gewissen Zeit Formen der Selbstorganisation herausbildet hat und dadurch in einem gewissen Maße die moderative Steuerung durch Mitarbeiter des *Volksfreundes* unterstützt und entlastet wird.

### **Einschätzung und Umgang mit rechtlichen Problemen**

Den möglichen rechtlichen Problemen ist man sich im Medienhaus des *Trierischen Volksfreundes* bewusst. Hierzu wurden für die Nutzung der Weblogs durch User von den Justitiaren des *Volksfreunds* Allgemeine Geschäftsbedingungen ausgearbeitet, die weitestgehend die Verantwortlichkeiten im Falle strafrechtlich relevanter Fälle so regeln sollen, dass der Urheber selbst für die Inhalte verantwortlich ist. Insgesamt gehen die Verantwortlichen des *Trierischen Volksfreunds* davon aus, dass sie als Betreiber der Weblogs erst dann eingreifen müssen, wenn sie Kenntnis von strafrechtlich relevanten Beiträgen erlangen, um diese dann zu entfernen. Ähnlich wie beim *Südkurier* wird die weitere Entwicklung hier mit Spannung verfolgt. Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung gab es noch keinerlei Handlungsbedarf zum Löschen von Beiträgen. Zwar habe es Einzelfälle gegeben, in denen es zu Beschwerden kam, aber in zwei der drei Fälle wurde die Sachlage von den Justitiaren als unkritisch eingestuft, in einem weiteren Fall konnte eine einvernehmliche Lösung mit den Betroffenen gefunden werden. Generell wird auf Dialog und kommunikative De-Eskalation gesetzt. Schließlich setzt auch der *Volksfreund* auf die Selbstreinigungskräfte innerhalb der Weblog-Community, gefördert und unterstützt durch eine intensive Community-Betreuung und Moderation.

### **Einschätzung der Konkurrenz, der eigenen Position und der künftigen Entwicklung**

Nur wenige andere Blätter in Deutschland betreiben derzeit Weblogs, so dass man sich mit an der Spitze sieht und sich zu den Vorreitern innovativer deutscher Medienhäuser sieht, die Weblogs als Partizipationsinstrument und zur Verbesserung der Leser-Blatt-Bindung einsetzen. Im Bereich der konsequenten crossmedialen Verzahnung der Weblogs mit der gedruckten Ausgabe der Zeitung sieht man sich im Medienhaus des *Trierischen Volksfreunds* in einer Pionierrolle. Im lokalen und regionalen Bereich des Verbreitungsgebietes kann keine ernst zu nehmende Konkurrenz ausgemacht werden. Hier kommt die

Quasi-Monopolstellung regionaler Medienhäuser zum Zuge, die auch in vielen anderen Einzeitzungsgebieten in Deutschland vorzufinden ist. Des Weiteren sind in den Randgebieten des Verbreitungsgebietes derzeit keine Konkurrenten in Sachen Weblogs aktiv, wengleich der Mutterverlag des *Volksfreundes*, die *Saarbrücker Zeitung*, zum Beispiel eine erfolgreich laufende Online-Community betreut und zu den Pionieren im Bereich „Leserreporter“ gehört.

Ein zuverlässiges Benchmarking ist derzeit kaum möglich, da es schwierig ist, zuverlässige Vergleichswerte heranzuziehen, gleichwohl behält man die Aktivitäten der Konkurrenz im Auge. Bei der Beobachtung des Marktes versucht das Medienhaus des *Trierischen Volksfreundes* diejenigen Projekte näher zu betrachten, die auch für das eigene Medienhaus gewinnbringend eingesetzt werden könnten. So wird beispielsweise die Entwicklung des von der *Hessisch-Niedersächsischen Allgemeinen Zeitung* betriebene „Kassel-Wiki“, ein Stadtwiki das von der *HNA* und Bürgern der Stadt mit Inhalten bestückt wird, mit Interesse verfolgt. Bei der Verlagsmutter, der *Saarbrücker Zeitung*, versucht man deren erfolgreiches Community-Konzept auf die Region Trier zu übertragen.

In Podcasting und Videojournalismus werden weitere, wenn nicht die Trends für die nähere Zukunft gesehen. Seit dem Relaunch des eigenen Online-Angebotes werden beispielsweise überregionale Nachrichten in Form von Videos angeboten. Hierzu wurde eine Kooperation mit einer entsprechenden Agentur eingegangen, die Nachrichtenvideos weltweit vertreibt. Vorstellbar in der (nahen) Zukunft ist es, das eigene Onlineportal in Richtung Video weiter auszubauen und beispielsweise von Diensten wie „YouTube“ zu lernen. Insgesamt sieht man große Entwicklungspotenziale im Bereich User-generated Content. Die bereits sehr erfolgreich laufenden Click-Me-Galerien im Onlineangebot des *Trierischen Volksfreundes*, bei denen Partyfotografen des Medienhauses Personen ablichten und die Bilder später online gestellt werden, sollen dahin gehend weiter entwickelt werden, dass die Leser selbst ihre Bilder – u.a. auch per Handy – einstellen können. Hinsichtlich der rechtlichen Absicherung plant man hier analog vorzugehen wie bei den Weblogs, auch wenn man sich im Klaren ist, dass bei Fotos Fragen des Persönlichkeitsrechts noch stärker virulent werden. Vor allem die Frage, ob hier die User direkt live Bilder auf den Server laden können oder ob eine redaktionelle Abnahme vorgeschaltet wird, ist noch nicht getroffen, ist noch zu klären.

„Die Medienhäuser stehen da heutzutage vor zwei Möglichkeiten: Entweder sie sind der Lokomotivführer oder sie stehen am Bahnsteig und winken dem Zug nach“, so die Aussage einer der beiden Redakteure im Bereich „Online & Neue Medien“. Als Handlungsoption sehen sie die Lösung darin, als Medienhaus proaktiv dort tätig zu werden, wo die anvisierte Zielgruppe bereits ist, wobei überhastetes Handeln ebenso falsch ist wie zu langes Abwarten. Allerdings werde es nicht gelingen, die Entwicklungen im Web zu ignorieren oder gar zu bekämpfen.

Der für die Betreuung der Weblogs zuständig Redakteure weist darauf hin, dass sich das Berufsbild des klassischen Redakteurs stark im Wandel befinde. Lediglich die Auswahl und redaktionelle Betreuung der „Best of Blogs“-Auswahl und journalistische Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem klassischen Onlineangebot seien noch als aus seiner Sicht typisch anzusehende Tätigkeiten übrig geblieben. Er sieht sich selbst als Moderator innerhalb der Weblog-Community einerseits und andererseits als Schnittstelle zwischen der Community, den bloggenden Redakteuren und der Redaktion insgesamt. Dies seien vollkommen neue Tätigkeiten, die auch eine Herausforderung für die Zukunft darstellen. Es gehe nicht mehr so sehr um Informationsvermittlung, sondern um das Monitoring von Themen, Diskussionen, Meinungen und Kommentaren, sowie der damit verbundenen Moderation. Die notwendigen Kompeten-

zen müssen aus Sicht der Verantwortlichen in Zukunft bei der Redakteursausbildung mit berücksichtigt werden

Die Ziele des *Trierischen Volksfreundes* sind es, den sich neu entwickelnden Onlinemarkt zu besetzen und dabei eine führende Position einzunehmen. Hierbei sieht man die zentralen Herausforderungen nicht so sehr in der professionellen Konkurrenz, sondern in der Tatsache, dass die User frei entscheiden können, wo und was sie bei wem nutzen möchten. Aus diesem Grund will man auch weiterhin die konsequente crossmediale Verzahnung der Online- und Offline-Publikationen fortsetzen und eine nachhaltige Bindung der Leser und User an die Marke erreichen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es für die Zielgruppe einen großen Anreiz darstellt, nicht nur kostenlos ein Weblog unter dem Onlinedach des *Trierischen Volksfreunds* betreiben zu können, sondern die eigenen Texte und Bilder auch in der gedruckten Ausgabe wieder zu finden.

Eine Weiterentwicklung der Onlineaktivitäten in Richtung mobiler Anwendungen wie etwa SMS- und MMS-Dienste ist in Vorbereitung und soll schnell umgesetzt sein. Während der Fussball-WM in Deutschland wurde mit einem aktuellen Ergebnisdienst in diesem Kontext bereits experimentiert. Mit dem Relaunch des Onlineangebotes im September 2006 hat der *Trierische Volksfreund* eine eigene Online-Community gestartet, die als Zielgruppe die unter 25-jährigen ansprechen soll und im Stile der Community-Plattform „MySpace.com“ unterschiedliche Dienste wie Flirtprofil, Bilderdienst, Messagedienst, Chat und ein im Vergleich zur Weblog-Community abgespecktes Blog-Modul integriert.

Selbstverständlich sollen mit den Social Software-Anwendungen Geld verdient werden: Bereits existierende Geschäftsmodelle unterschiedlichster Anbieter wurden in diesem Zusammenhang zwar schon begutachtet, aber beim *Trierischen Volksfreund* besteht die Auffassung, dass nach aktuellem Entwicklungsstand vor allem mit Werbung Geld in Online-Communities verdienen werden kann. In diese Richtung orientiert sich deshalb das *Volksfreund*-Medienhaus. Die Vorteile einer der besseren und zielgenaueren Ansprache von Zielgruppen und der Stärke, dass man als Medienhaus seit 130 Jahren erfolgreich Werbung verkauft, gilt es in dem neuen Medium zu realisieren.

### 5.2.3 Weblog-Einsatz von Südkurier und Trierischer Volksfreund im Vergleich

Die Weblog-Projekte des *Südkurier* und des *Trierischen Volksfreundes* sind von ihrer konzeptionellen Grundstruktur in weiten Teilen identisch angelegt. Zentraler Unterschied liegt darin, dass der *Südkurier* seine *Südblogs* auf eine externe Plattform ausgelagert hat, während man beim *Trierischen Volksfreund* eine integrative Strategie verfolgt.<sup>113</sup>

In beiden untersuchten Tageszeitungen ist deutlich geworden, dass eine Weblog-Community ein dynamisches soziales Konstrukt ist, das bei richtiger Führung für alle Beteiligten gewinnbringend sein kann. Sowohl bei den jeweiligen Mitarbeitern in den Redaktionen als auch bei den Lesern und Usern wurden die Weblogs positiv angenommen. In beiden Medienhäusern kam der initiale Impuls für den Einsatz von Weblogs aus den Redaktionen selbst heraus, was maßgeblich für den bisherigen Erfolg beider Projekte angesehen werden kann. Die Dialogbereitschaft, das Einmischen der Redakteure in den Weblogs der User, das Führen eigener Redaktions-Blogs und vor allem die crossmediale Verzahnung sind als die

---

<sup>113</sup> Die Weblog-Community des *Volksfreund*-Medienhauses ist ein halbes Jahr vor den *Südblogs* des Medienhauses *Südkurier* online gegangen.

zentralen Erfolgsfaktoren hinsichtlich der hohen Akzeptanz sowohl intern als auch bei der Zielgruppe zu nennen.

Wenngleich die Zwischenbilanz in beiden Medienhäusern äußerst positiv ausfällt, wurde in beiden Fällen auch deutlich, dass die Einführung und der Betrieb einer Weblog-Community als Prozess begriffen werden muss, insbesondere, wenn damit eine stärkere Leser-Blatt-Bindung erreicht und mehr Dialogbereitschaft signalisiert werden soll. Dies erfordert bei den Mitarbeitern Kompetenzen und Know How, das nicht per se vorausgesetzt werden kann und in den beiden Tageszeitungen wie auch in allen anderen eine Herausforderungen darstellt.

Nachhaltige Entwicklungsstrategien und die damit einhergehende langfristige Ausschöpfung der möglichen Potenziale werden im Weblog-Projekt des *Trierischen Volksfreundes* besser und konsequenter umgesetzt als beim *Südkurier*. Zwar werden in beiden Projekten die beabsichtigten Ziele erreicht, also Optimierung der Leser-Blatt-Bindung, Erreichen junger Zielgruppen, Etablierung eines interaktiven und direkten Feedbackkanals, Marktsegment Web 2.0 und Social Software besetzen, Erweiterung der eigenen Publikationsstrategie, Experimentieren mit neuen Formaten, Imageoptimierung durch Einsatz moderner Kommunikationsmedien; aber in den wichtigen Punkten der crossmedialen Verzahnung und dem systematischen Aufbau der Weblog-Community zeigen sich wesentliche Unterschiede: Während beim *Trierischen Volksfreund* die Potenziale eines kollaborativen und kooperativen Recherchierens und Publizierens bereits aktiviert sind und in ersten Fällen bereits ein echter Dialog zwischen Journalisten und bloggenden Bürgern eingegangen wurde, liegen diese beim *Südkurier* noch brach.

Beide Medienhäuser müssen als absolute Innovatoren in diesem Bereich angesehen werden, dennoch ist auch in beiden für den langfristigen Aufbau einer qualitativ hochwertigen Weblog-Community, deren User-generated Content unter anderem auch zur crossmedialen Qualitätssteigerung beitragen kann, eine weitergehende Professionalisierung notwendig und anvisiert; erst mit weiterer Professionalisierung und systematischer und mutiger Umsetzung wird ein dauerhafter Erfolg beim Einsatz von Social Software zu erzielen sein. Nur dann können sich die damit verbundenen Hoffungen neuer Wertschöpfungsmöglichkeiten und Werbeeinnahmen erfüllen.

## 6. Zusammenfassung

Social Software umschreibt neue und weltweit sich äußerst dynamisch entwickelnde webbasierte Anwendungen, die vernetztes Zusammenarbeiten, Publizieren und Interagieren sehr nutzerfreundlich und für „Jedermann“ ermöglichen. Die bekanntesten Ausprägungen dieser neuen Art von Software sind Weblogs, Wikis und zahlreiche Social Network-Plattformen wie etwa MySpace, YouTube, Friendster oder Xing. Ursprünglich im Consumerumfeld sich rasant verbreitend, schwappen immer mehr Social Software-Anwendungen allmählich in die Unternehmen.

Diese neuartigen Webanwendungen, die charakteristischerweise auf einer „Viele-zu-Viele-Kommunikation“ des Internets aufbauen, sind nicht nur dabei, das Internet der „ersten Generation“ nachhaltig zu verändern, sondern sie haben auch weit reichende Auswirkungen darauf, wie z.B. die Menschen miteinander kommunizieren oder zusammenarbeiten werden, wie Geschäfte künftig gemacht werden oder wie Wissen in Unternehmen und öffentlichen Institutionen zusammengetragen, entwickelt und verwaltet werden wird.

Die FAZIT-Studie konnte zeigen, dass sich für Anbieter von kundenspezifisierten Social Software-Anwendungen sowie die Intermediäre und Plattformbetreiber hier ein schnell wachsender Markt mit großem Geschäftspotenzial eröffnet. Die Nachfrager profitieren vom Einsatz spezifischer Anwendungen durch neuartige Formen der internen und externen Unternehmenskommunikation, des Marketing, des Wissens- und Innovationsmanagements sowie durch effektive und effiziente Arten der ortsunabhängigen vernetzten Zusammenarbeit (Kollaboration). Allerdings sollten die Unternehmen vermeiden, auf Basis eines einseitig „technokratischen“ Denkens Social Software-Anwendungen zu implementieren – dies ist zum Scheitern verurteilt. Das neue, auf Social Software basierende Web ist nicht so sehr als ein technisches, sondern als ein unternehmenskulturelles Leitbild zu verstehen. Die Beschleunigung der Innovationszyklen, Konsumententrends und Marktprozesse führt nicht nur zu einer kürzeren Verfallszeit von Information, sondern auch zu einem erhöhten Bedarf an „sozialer Kopplung“.

Ein nutzbringender Einsatz von Social Software-Anwendungen in den Unternehmen erfordert offene Strukturen mit stark partizipativen und kollaborativen Elementen, was unter Umständen aber quer zu langjährig eingeübten Denkgewohnheiten und Regeln liegt. Umsicht und Vertrauen sind gefordert, damit Mitarbeiter sich frei fühlen, ihr Wissen zu kommunizieren und damit mit anderen etwa in Projekt-Blogs oder wiki-basierten Wissens-Plattformen zu teilen.

Die FAZIT-Studie zeigte auch, dass Konsumenten mittels Social Software-Anwendungen ganz neue Einflussmöglichkeiten gewinnen: So wird es immer einfacher, die Anbieterseite zu durchleuchten, da die Daten im Web frei verfügbar sind. Darüber hinaus kann das gesammelte Produktwissen der Verbraucher aggregiert und allen anderen zur Verfügung gestellt werden. Schließlich können die Verbraucher dank Consumer Blogs und Community-Portalen in einen bislang so noch nicht gekannten Austausch treten. Dieser Zuwachs an Transparenz bedeutet eine Machtverschiebung zugunsten des Verbrauchers. Umgekehrt eröffnen sich für die Unternehmen damit innovative Formen der Kundenkommunikation und Kundenbindung.

Für eine Region wie Baden-Württemberg, die sich vor allem aufgrund der überdurchschnittlichen Innovationskraft ihrer Unternehmen seit Jahren im nationalen wie internationalen Wettbewerb sehr gut an der Spitze behaupten kann, ist das frühzeitige Erkennen und Nutzen von Potenzialen neuer Technologien wie Social Software elementar, um auch weiterhin in der Spitzengruppe mitmischen zu können. Nicht nur die innovative Nutzung von Social Software in denen für Baden-Württemberg so wichtigen Anwenderbranchen des Automobils, des Maschinenbaus oder des Verlagswesens, sondern auch die Entwicklung und kundenorientierte Bereitstellung von Social Software-Angeboten vermag dabei den Standort nachhaltig zu stärken. Eine im Jahr 2007 abgeschlossene gemeinsame Studie von MFG und Statistischem Landesamt Baden-Württemberg belegt, dass Baden-Württemberg sowohl in der Softwareentwicklung und -dienstleistung als auch bei Contentanbietern exzellent aufgestellt ist, um von der wachsende Nachfrage nach Social Software-Anwendungen für den B-to-B- und B-to-C-Bereich profitieren zu können. Darüber hinaus eröffnen sich hier auch durch die Entwicklung von Plattformen und innovativen Diensten für den C-to-C-Bereich vielfältigste Geschäftsmöglichkeiten.

## 7. Anhang

### Beispiel Social Bookmark-System in der Wissenschaft, Universität Kassel

Das Fachgebiet Wissensverarbeitung der Universität Kassel bietet seit Anfang des Jahres 2006 einen neuen Dienst zur Verwaltung von Webseiten und Publikationen unter <http://www.bibsonomy.org/> an. Dieses für jeden frei benutzbares System erlaubt es, Lesezeichen (Favoriten, Bookmarks) für Webseiten zentral auf dem BibSonomy-Server abzuspeichern und zu verschlagworten. Die vom Nutzer frei wählbaren Schlagworte, im Englischen Tag genannt, erlauben es dem Nutzer, seine Lesezeichensammlung zu strukturieren und mit Hilfe der Tags einen Eintrag später einfach wieder zu finden.

Darüber hinaus bietet das System jedem Benutzer die Möglichkeit, in den Lesezeichen anderer Benutzer mit verwandten Interessen zu suchen, und interessante neue Webseiten zu entdecken. Diese soziale Komponente erzeugt also personalisierte Empfehlungen, die globale Suchmaschinen wie Google nicht leisten können, da sie die Interessen des Anfragenden nicht kennen. Durch die zentrale Speicherung hat der Benutzer außerdem jederzeit von jedem Rechner Zugriff auf seine Lesezeichen.

*Ein zentrales Thema bei der wissenschaftlichen Arbeit ist die Literaturrecherche. Für die systematische Katalogisierung der gefundenen Publikationen gibt es jedoch wenig systematische Unterstützung; jeder Forscher entwickelt typischerweise sein eigenes Verwaltungs- und Ablageschema. Da auch das Fachgebiet Wissensverarbeitung eine professionelle Literaturverwaltung benötigte, wurde BibSonomy in dieser Richtung erweitert.*

BibSonomy verwendet das so genannte BibTeX-Format zur Speicherung von Publikationsdaten. Seine Publikationsverwaltung ist somit direkt in das moderne Satzsystem LaTeX integriert, mit dem Forscher - insbesondere aus den Naturwissenschaften - ihre wissenschaftlichen Veröffentlichungen gleich druckfertig zu gestalten. Das System erzeugt automatisch Literaturlisten in weiteren Formaten und nimmt so den Forschern weitere unnötige Mehrarbeit ab, die ihnen bisher vielfach noch durch die Verwendung unterschiedlicher Systeme aufgezwungen wurde.



### Beispiel „Web.de managed Wissen mit Wikis“<sup>114</sup>

Beim Karlsruher Portalbetreiber Web.de wurde das Wissensmanagement mithilfe von Wikis und Weblogs fast nebenbei aus der Taufe gehoben. Zwar betreibt das Unternehmen schon seit langem ein Firmen-Intranet, in dem allgemeine Unternehmensinformationen, Telefonlisten, die Personaldatenbank, Urlaubsanträge, Beschaffungsmformulare oder Geburtstagslisten abgelegt sind. Doch zum Austausch von Wissen untereinander war es den meisten Mitarbeitern viel zu umständlich.

Vor allem die Techniker fingen daher an, neue Social-Software-Systeme wie Wikis oder Weblogs zu nutzen, um ihre Projekte zu dokumentieren. "Das hat sich bei uns von unten herauf entwickelt", schildert Dr. Uwe Schneider, Datenbank- und Software-Experte bei Web.de, den Eroberungszug von Wikis & Co. "Erst nutzte es nur ein Technik-Team, dann mehrere, bis schließlich auch das Projektmanagement und die Marketingabteilung anfang, mit Wikis zu arbeiten." Große Anreize, ihr Wissen zu teilen, brauchten die Web.de-Mitarbeiter nach Aussagen von Schneider nicht: "Wir Techniker und Entwickler müssen unsere Arbeit ohnehin ständig dokumentieren, da verursachen Wikis und Weblogs den wenigsten Aufwand und die Leute nutzen es freiwillig, weil sie den Vorteil schnell begreifen."

Und die Vorteile sind mannigfaltig, wie der Software-Experte erläutert: "Sie haben eine flache Lernkurve für die Schreibenden, einen unmittelbaren Ergebniserfolg, eine recht hohe Produktivität, Automatismen bei der Verlinkung, eine relativ niedrige Schreibhürde, einen geringen Primäraufwand und wenig Medienbrüche", zählt er auf. Darüber hinaus lasse sich über die Revisionshistorie bei den Wikis automatisch sehen, welche Artikel wie oft abgerufen und modifiziert wurden.

Da die meisten Wiki- und Weblog-Lösungen auf Open-Source basieren, war die Einführung solcher Lösungen keine große finanzielle Belastung. Bei seinem Wiki-System entschied sich Web.de für die Open-Source-Software "MoinMoin-Wiki". Dieses in Python geschriebene freie Wiki-Tool läuft auf jedem Webserver, der Python unterstützt und benötigt keine Datenbankanbindung. Es bietet sowohl alle wichtigen Wiki-Funktionalitäten als auch diverse erweiterte Features. "Die Affinität der Web.de-Techniker zu Python war hoch", erläutert Schneider die Entscheidung für das MoinMoin-Wiki. "Wikipedia beispielsweise basiert auf MySQL, das wäre für unsere Bedürfnisse einfach überdosiert gewesen."

Doch machte der Technik-Experte bei der Einführung auch einige lehrhafte Erfahrungen. "Wenn Sie keine Strukturrichtlinien haben und Informationen zu ungeordnet abgelegt werden, suchen Sie sich unter Umständen zu Tode", weiß Schneider. Eine Volltextsuche sei hier nur bedingt zielführend. Daher müsse jede Knowledge-Management-Lösung immer auch die Firmenstruktur abbilden. "Delegieren Sie die Strukturierung an die jeweiligen Abteilungen", rät der Experte potenziellen Nachahmern. Alternativ helfe es auch, Suchindexe aufzusetzen. Bei Web.de hat darum frühzeitig ein technischer Dokumentar die Oberaufsicht über die Wikis und Weblogs übernommen. In Mitarbeiterschulungen vermittelt er, welche Strukturen eingehalten werden sollten.

Für die Zukunft plant Web.de zunächst keine Erweiterung seiner Social-Software-Komponenten. "Wir wollen unerschwellig an dem Thema weiterarbeiten", meint Schneider. Eventuell ergeben sich auch durch das Zusammenziehen mit 1&1 Schlund & Partner weitere Synergien.

---

<sup>114</sup> Vgl. <http://www.ebigo.de/unternehmensbereiche/fallbeispiel/00283/index.html>.

## Beispiel „Festo: Ingenieurwissen effizient verwalten“<sup>115</sup>

Die Festo AG & Co. mit Sitz in Esslingen ist ein international tätiger mittelständischer Anbieter für Automatisierungstechnik. Sechs Prozent des Firmenumsatzes fließen in den rund 300 Mitarbeiter starken Bereich Forschung & Entwicklung (F&E). Dort kann das Unternehmen auf einen großen Schatz an elektronisch dokumentiertem Erfahrungswissen zugreifen, vor allem Forschungs- oder Versuchsberichte, Normen oder Konstruktionsbeschreibungen. Die einzelnen Dateien werden überwiegend mit Microsoft Office-Produkten sowie Adobe Acrobat erstellt. Die IT-Infrastruktur besteht im Wesentlichen aus einem Client-Server-Netzwerk (Windows-PCs und Unix-Workstations als Clients) mit diversen File-Servern, dem Groupware- und Messaging-System Lotus Domino/Notes und Web-Applikationen wie dem Festo-Intranet. Alle Systeme, die Daten- bzw. Dokumentenbanken umfassen, sind organisatorisch in den Festo-Neuheiten-Entwicklungsprozess eingebunden, dem wichtigsten Geschäftsprozess innerhalb von F & E. In der Praxis erwies es sich allerdings als schwierig, die Menge und Vielfalt der Inhalte zu erschließen und verfügbar zu halten. Festo entschloss sich daher, eine interne Suchmaschine zu installieren und wählte dafür das Softwarehaus USU AG in Möglingen aus.

### Drei Projektteams für das Wissensmanagement

Die Management-Software USU KnowledgeMiner bildet auf einer Meta-Ebene Strukturwissen in Form von semantischen Recherchenetzen bzw. Topic Maps (ISO/IEC 13250) ab und bietet als Meta-Suchmaschine einen komfortablen Zugriff auf dokumentiertes Wissen in heterogenen Systemen und Infrastrukturen. Festo bildete dafür drei Projektteams: Ein erstes Team kümmerte sich um die rein technologischen Aspekte der Implementierung, während ein inhaltliches Kernteam gemeinsam mit dem Beratungspartner USU die Aktivitäten zur Erhebung und Abbildung des Strukturwissens durchlief. Ein zusätzliches Team befasste sich ausschließlich mit dem Test der Software selbst. Das Vorgehensmodell für das Projekt sah eine Analysephase vor, in der vor allem Workshops und strukturierte Interviews zur Anwendung kamen. Die zu Beginn eingesetzten Fragebögen umfassten beispielsweise Aspekte der derzeitigen Informationsversorgung im Unternehmen, Nutzungs- und Akzeptanzfaktoren der existierenden Festo-Wissensbasen und spezifische Fragestellungen zur Recherche und zum Suchverhalten der Mitarbeiter. Eine Wiederholung der Umfrage zum Ende der Pilotinstallation ermöglichte einen qualitativen Vorher-Nachher-Vergleich und war Bestandteil der Erfolgsmessung für das Projekt. Um dem Charakter der Software als Meta-Suchmaschine gerecht zu werden, wurde in einem der Festo-USU-Workshops eine Untersuchung des bestehenden Wissensangebotes durchgeführt - unterstützt durch die Auswertung von Nutzungsstatistiken -, um zu entscheiden, welche Pools mit Erfahrungswissen in das System einbezogen werden sollten.

### Mitarbeiter frühzeitig einbinden

*Das Funktionsprinzip des KnowledgeMiners ist es, die Wissensnachfrage in Form von Themennetzen, sogenannten Topic Maps, zu strukturieren und den Mitarbeitern dieses Strukturwissen bedarfsorientiert zur Verfügung zu stellen. In weiteren Beratungs-Workshops sowie strukturierten Interviews wurden deshalb die aktuellen und zukünftigen Wissensbedarfe der Mitarbeiter des Bereiches F & E erhoben und sukzessive in Wissensbedarfsübersichten gegossen, die die Ausgangsdaten zur Generierung von Topic Maps im System lieferten. Ausgehend von der Bestimmung eines "Generalthemas" für die Recherche wurden typische konkrete Fragestellungen und Wissensdefizite aus der täglichen Arbeit ermittelt, auf ein höheres Abstraktionsniveau gebracht, in Schleifen verifiziert und strukturiert. In Einzelinterviews wurden weitere Wissensbedarfe aufgedeckt und die bisherigen Ergebnisse bewertet. Schon bestehende Metadaten und Strukturierungsbäume bei Festo wurden ebenfalls eingebracht. Anschließend erfolgte die Realisierung einer Basis-Topic Map und die Implementierung der Software. Erste Tests auf der realen Dokumentenbasis dienten zur Bestimmung der notwendigen Filterfaktoren, die den Detaillierungsgrad der Topic Map beschreiben, der zu sinnvollen Ergebnismengen bei der Recherche führt. Flankiert wurde der Implementierungsprozess durch eine geeignete Schulungs- und Coachingstrategie. Der KnowledgeMiner enthält zusätzlich eine Statistikkomponente, die eine halbautomatische Weiterentwicklung von Topic Maps erlaubt. Aus der Interaktion des Nutzers mit dem System lernt die Software beispielsweise neues Synonymwissen oder neue Suchthematiken kennen, die noch nicht in einer bestehenden Topic Map abgebildet sind. Das Coaching der Testwender diente auch zur laufenden Erhebung von wertvollen Rückmeldungen über die Eigenschaften der Software.*

### Bewertung

Die Erfolgsmessung für das Pilotprojekt erfolgte auf drei verschiedene Arten. Subjektive qualitative Faktoren für eine Verbesserung der Wissensversorgung und der Qualität der Recherche wurden durch die Umfrageaktion vor

<sup>115</sup> Vgl. <http://www.ebigo.de/unternehmensbereiche/fallbeispiel/00244/index.html>.

und nach der Testzeit ermittelt. Die Statistikkomponente erlaubte darüber hinaus ein Monitoring und Controlling der Wissensverwendung in Form einer quantifizierbaren Auswertung von Nutzungsstatistiken. Zudem erfolgte eine qualitative und quantitative Bewertung anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs für die Software-Evaluation. Die qualitativen Auswertungen zeigten beispielsweise eine deutliche Verbesserung in der Bewertung der Wichtigkeit verschiedener angeschlossener Lotus Notes-Datenbanken für die tägliche Arbeit. Die generelle Entwicklung einer einfacheren Auffindbarkeit von Wissen wurde bejaht. Den größten Nutzeneffekt sah Festo bei unerfahrenen Mitarbeitern. Diese können jetzt wesentlich einfacher auf das Erfahrungswissen zugreifen, da sie notwendiges Zugriffswissen aus der gesamten Organisation nutzen können. Der Charakter der Meta-Suchmaschine ermöglichte den Mitarbeitern die Erschließung von neuem Wissen in Datenbanken, die bisher gar nicht im Blickfeld lagen. Neben der Einbeziehung weiterer Datenquellen steht die Weiterentwicklung und thematische Verbreiterung der Festo-Topic Map im Zentrum der bereits angelaufenen Aktivitäten.

## 8. Literatur und weiterführende Informationen

Anderson, C.: The Long Tail. In: Wired Magazine, Oktober 2004. <http://web.archive.org/web/20041127085645/http://www.wired.com/wired/archive>, 14.07.2006.

Arbeitsgemeinschaft Rankingliste (W&V, Horizont, GWA): Datenerhebung. Czaia-Marktforschung, Bremen 2004.

BVDW (Hrsg.): OVK Online-Report 2006/0. Zahlen und Trends im Überblick. 2006.

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

Breunig, C.: Mobile Medien im digitalen Zeitalter. In: Media Perspektiven, Nr. 1, 2006, S. 2-15.

Burg, T.: Nun hat einfach jeder sein Medium. In: Frankfurter Rundschau, 23.3.2005, In: [http://www.fr.de/uebersicht/alle\\_serien/computer\\_und\\_internet](http://www.fr.de/uebersicht/alle_serien/computer_und_internet), 12.09.2006.

Computer Zeitung (Hrsg.): Big Blue propagiert soziale Netze als Innovationsmotor, Nr. 39, 25. September 2006, S. 2.

Corporate Publishing Lounge: Lassen wir doch die Kunden lernen. In: <http://www.cp-lounge.de/print-magazine/lassen-wir-doch-die-kunden-lernen/46>, 17.11.2006.

Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers M. C.: Successful knowledge management projects. In: Sloan Management Review, S. 43, 1998.

Degele, N.: Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft. Frankfurt/M. 2001.

Deutsche Bank Research: Blogs - Ein neues Zaubermittel der Unternehmenskommunikation? In: Economics, Nr. 53, 22. August 2005.

Deutschland Online (Hrsg.), Die Zukunft des Breitband-Internets. Nr. 4, 2007.

Digital Business Magazin (Hrsg.): Blogs und Wikis. In: <http://www.digital-business-magazin.de>, 31.10.2006.

Döbler, T.: Kooperation und Kollaboration mit Web 2.0. In: i-com - Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien. Heft 1, 6. Jg., 2007, S. 9-13.

Döring, N.: Mobile Blogs. Chancen und Risiken im unternehmerischen Umfeld. In: Picot, A., Fischer, T. (Hrsg.), Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld. Heidelberg 2006, S. 191-212.

Ebersbach, A., Glaser, M.: Heigl, R.: Wiki-Tools - Kooperation im Web. Berlin 2005.

Eck, K.: Social Software verändert das Networking. In: Computerwoche vom 12.08.2004. In: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pid=610&pk=548637>, 21.01.07

FAZIT (Hrsg.): FAZIT-Kurzbericht Nr. 2. In: [www.fazit-forschung.de](http://www.fazit-forschung.de), 2005.

FAZIT (Hrsg.): FAZIT-Forschungsbericht Band 3. Stuttgart 2006.

FAZIT (Hrsg.): FAZIT-Forschungsbericht Band 4. Stuttgart 2006.

- Fischermann, T.: Neue Wetten in Silicon Valley. Interview mit Tim O'Reilly in „Die Zeit“, Nr. 39, 26. September 2006, S. 36.
- Gartner (Hrsg.): Gartner's Hype Cycle for Emerging Technologies 2006. In: <http://www.tecchannel.de/news/themen/technologie>, 15.09.2006.
- Gronau (o.J.): Electronic Business. Differenzierung. In: <http://wi.uni-potsdam.de>, 22.10.2006.
- Gugel, B.: Film und Fernsehen im digitalen Rauschen. In: <http://www.gugel-productions.de/blog>, 31.01.2007.
- Haasis, K., Döbler, T.: Informations- und Medienwirtschaft in Baden-Württemberg, Stuttgart 2007.
- Han, Y.: Software Infrastructure for configurable Workflow Systems, Berlin 1997.
- Helfer, T.: Bausteine der Wissensarbeit (2005). In: <http://www.uni-bielefeld.de/presse>, 21.08.2006.
- Hermann, S.: Produktive Wissensarbeit: Eine Herausforderung. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, 2004. In: <http://www.pm.iao.fraunhofer.de/wissensarbeit/kwm-papers/produktivewissensarbeit.pdf>, 21. Januar 2006.
- Heuer, S., Matke, S.: Web 2.0 – Besser denn je. In: Technology Review, Nr. 3, 2006, S. 32-40.
- Himpsl, K.: Social Software als wesentlicher Bestandteil eines Blended Learning Designs. Master Thesis an der Donau-Universität Krems, 2006.
- Hippner, H., Wilde, T.: Social Software. In: Wirtschaftsinformatik, Nr. 47., 2005, S. 441-444.
- Infopark (White Paper): Web 2.0 – Technologien, Anwendungen und Nutzen, August 2006.
- Jülich, C., Stobbe, A.: Deutsche Bank Research, Newsletter vom 22.08.2005, Nr. 53.
- Kleske, J.: Wissensarbeit mit Social Software. In: [http://www.tautoko.info/JohannesKleske - Diplomarbeit-WissensarbeitSocialSoftware.Pdf](http://www.tautoko.info/JohannesKleske-Diplomarbeit-WissensarbeitSocialSoftware.Pdf), 02.07.2006.
- Kruse, D.: Relaunch mit Mensch. In: Die Gegenwart. Das Online-Magazin. Ausgabe 46. Online-Publikation: <http://www.diegegenwart.de/ausgabe46/relaunchmitmensch.htm>, 28.01.07.
- Lehmann, K., Schetsche, M. (Hrsg.): Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens. Bielefeld 2005.
- Lettl, C., Herstatt, C., Gemuenden H.-G.: Learning from Users for Radical Innovation, Arbeitspapier Nr. 27, Technische Universität Hamburg-Harburg, 2004.
- Linde, F.: Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagement. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Band 47, Köln 2005.
- Melcrum (Hrsg.): Transforming your Intranet. London 2006.
- Mejstrik, M., Schley, F.: Definition gemeinsamer Begriffe. In: <http://www.iib.bauing.tu-darmstadt.de/dfg-spp1103/de/arbeitsgruppen/prozessmodell/definitionen-cottbus-berlin.pdf>, 20.01.07.
- Michel, S.: Peer-to-Peer Architekturen und Applikationen für Kollaboration und Kooperation. Eine kritische Betrachtung des State of the Art, Diplomarbeit an der Universität St. Gallen, 2001.
- Möller, E.: Die heimliche Medienrevolution – Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern, Hannover 2005.

- Mosel, S.: Praktiken selbstgesteuerten Lernens anhand der Nutzung von web-basierten Personal-Publishing-Systemen. In: <http://weblog.plasticthinking.org/item/3779>, 28.02.2006.
- Nederstigt, P., Borghardt, L.: Die perfekte Welle. In [http://www.karriere.de/psjuka/fn/juka/SH/0/sfn/cn\\_artikel\\_print](http://www.karriere.de/psjuka/fn/juka/SH/0/sfn/cn_artikel_print), 28.12.2006.
- Niggemeier, S.: Medienrevolution – Das Publikum an die Macht. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 4, 29.01.2006, S. 29.
- O'Reilly, T.: What Is Web 2.0. In: <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>, 22.06.2006.
- Preece, J., Rogers, Y.: Human - Computer Interaction, Harlow 2000.
- Renz, F.: Praktiken des online-gestützten Netzwerkers am Beispiel von OpenBC, Diplomarbeit an der Universität Bamberg, 2006a.
- Renz, F.: Networking im Internet-Zeitalter. Neue Praktiken des online-gestützten Netzwerkers und ihre gesellschaftlichen Auswirkungen. In: soz:mag DAS SOZIOLOGIE MAGAZIN, 2006b.
- Röll, M.: Distributed KM – Improving Knowledge Workers' Productivity and Organisational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing. Paper presented to BlogTalk 2.0, Wien 5./6.7.2004. In: <http://www.roell.net/publikationen>, 12.03.2006.
- Röll, M.: Knowledge Blogs – Persönliche Weblogs im Intranet als Werkzeuge im Wissensmanagement. In: Weblogs professionell – Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld. Heidelberg 2006.
- Schmid, M. R.: Wissensmanagement für den Innovationsprozess, Bielefeld 1999.
- Schmidt, D.: Unternehmenskooperationen in Deutschland. Voraussetzungen und Verbreitung. Wiesbaden 1997.
- Schmidt, J.: Weblogs. Eine kommunikationssoziologische Studie, Konstanz 2006.
- Schwickert, A. C.: Geschäftsmodelle im Electronic Business – Bestandsaufnahme und Relativierung. Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik, Nr. 2/2004. In: [http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/WI/Lehre/ecrm/HF\\_sections/content/Schwickert\\_Geschaeftsmodelle\\_im\\_eBusiness.pdf](http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/WI/Lehre/ecrm/HF_sections/content/Schwickert_Geschaeftsmodelle_im_eBusiness.pdf), 23.09.2006.
- Sixtus, M.: Das Web sind wir. In: Technology Review, Nr. 7, 2005.
- Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Köln 2001, S. 38-52.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Trends und Fakten, Stuttgart 2005(a).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistische Berichte Baden-Württemberg – Finanz und Steuern, Stuttgart, 2005(b).
- Timmers, P.: Business Models for Electronic Markets. In: Electronic Markets, Vol. 8, Nr. 2, 1998, S. 3-8.
- Stöcker, C.: Gründerzeit im Web-Business. Das soziale Netz. In „Spiegel Online“ vom 27. April 2006 (<http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,413256,00.html>), 20.09.2006.
- Teten, D., Allen, S.: The virtual handshake: opening doors and closing deals online. New York 2005.

Traunmüller, L.: Weblog Communities, Donau-Universität Krems, 2003.

Werbepraxis Aktuell (Hrsg.), September 2006.

Wichers, H., Pflitsch, D.: Online-Dating-Report Deutschland 2005, Eine detaillierte Marktanalyse, 2006.

Winkelmann, U.: Baden-Württemberg ist in der EU die Region mit der höchsten Innovationsfähigkeit. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, Nr. 12, 2006, S. 24-33.

Wright, J.: Blog Marketing: The revolutionary new way to increase your brand, and get exceptional results. New York 2006.

Zehrer, C.: Wissen managen im Web 2.0. In: <http://www.sciencegarden.de/berichte/200702/wissen-managen>, 01.02.2007.

Zerfaß A., Boelter, D.: Die neuen Meinungsmacher – Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz 2005.

#### **Reine Internetquellen:**

<http://blog.intrinet.de>

<http://blog.namics.com>

<http://blog.volksfreund.de>

<http://de.wikipedia.org>

<http://del.icio.us>

<http://ecommerce.typepad.com>

<http://klauseck.typepad.com/prblogger>

<http://sethgodin.typepad.com>

<http://wiki.randgaenge.net/Texte>

<http://www.bdzv.de>

<http://www.digital-business-magazin.de>

<http://www.ebigo.de>

<http://www.fixing-blog.de>

<http://www.newmediaranking.de>

<https://www.paconsulting.com/publications>

<http://www.rhein.main.net>

<http://www.steinbeis-wissensmanagement.de>

<http://www.suedblog.de>

<http://www.waz.de/weblog>

<http://www.xing.com>

## **Autoren-, Projekt- und Partnerinformation**

### **Über die Autoren**

**Prof. Dr. Thomas Döbler**, studierte Soziologie, Psychologie und Volkswirtschaftslehre in München. Promotion zum Dr. oec. an der Universität Hohenheim; wissenschaftlicher Assistent zunächst am Fachgebiet Unternehmensführung, Organisation und Personal, dann am Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Sozialforschung, Universität Hohenheim. Ab 1998 Studienleiter an der Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung in Hohenheim. 2005 übernahm er mit der Leitung der IT- und Medienforschung bei der MFG Baden-Württemberg auch die Leitung des Projekts FAZIT. 2007 hat er einen Ruf auf eine Professur für Medienmanagement an die Macromedia Fachhochschule der Medien in Stuttgart angenommen.



## Über das Projekt FAZIT

### **FAZIT erforscht neue Märkte für IKT**

Innovationen und neue Märkte – das sind wesentliche Faktoren im Wettbewerb der Regionen, um den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen zu sichern. Im Mittelpunkt von FAZIT steht die Identifikation von neuen Märkten für innovative Informations- und Medientechnologien. Halbjährlich durchgeführte repräsentative Unternehmensbefragungen liefern zeitaktuelle Standortdaten über kurz- und mittelfristige Entwicklungen im IT- und Mediensektor sowie in ausgewählten Anwenderbranchen in Baden-Württemberg. Determinanten, Ziele und Potenziale, Hemmnis- und Förderfaktoren für die Nutzung von Informations- und Medientechnologien werden erfasst und analysiert. Workshops und Fallstudien dienen der Vertiefung von ausgewählten Marktthemen und diskutieren Umsetzungspotenziale in der Praxis. Gesellschaftliche und technische Megatrends werden in drei Delphi-Studien gesichtet und von Experten hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Anschließend werden die Thesen in einem Szenarienprozess auf ihre Relevanz für die Zukunftsfähigkeit Baden-Württembergs überprüft. Die Ergebnisse und Zukunftsperspektiven des Projekts werden in einer abschließenden Roadmap für Baden-Württemberg zusammengeführt – neue Marktchancen werden aufgezeigt und Impulse für Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen geschaffen.

### **Gemeinnütziges, im Rahmen der Zukunftsoffensive III gefördertes Forschungsprojekt**

FAZIT ist ein im Rahmen der Zukunftsoffensive III vom Land Baden-Württemberg gefördertes gemeinnütziges *Forschungsprojekt für aktuelle und zukunftsorientierte Informations- und Medientechnologien und deren Nutzung in Baden-Württemberg*. Projektträger ist die MFG-Stiftung Baden-Württemberg, Stuttgart. Partner sind das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, und das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI), Karlsruhe.

**Mehr Informationen im Internet unter [www.fazit-forschung.de](http://www.fazit-forschung.de)**

## Über die Partnerinstitutionen

### **MFG Stiftung Baden-Württemberg**

Die MFG Stiftung realisiert gemeinnützige Projekte in den Bereichen IT, Medien und Film. Im Mittelpunkt stehen dabei Forschung und Entwicklung, Kunst, Kreativität, Kultur sowie Aus- und Weiterbildung. Die MFG Stiftung führt insbesondere verschiedene Maßnahmen zur Vernetzung von Akteuren im Bildungs- und Forschungsbereich durch, wie z.B. durch Veranstaltungen (Kongresse, Workshops) sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, und fördert innovative Projekte und Forschungsaktivitäten durch Studien, Stipendienprogramme und Wettbewerbe. Internet: [www.mfg.de/stiftung](http://www.mfg.de/stiftung)

### **Fraunhofer-Institut System- und Innovationsforschung**

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), untersucht Entstehungsbedingungen und Märkte innovativer technischer Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Die Forschungsgruppen konzentrieren sich auf neue Technologien, Industrie- und Serviceinnovationen, Energiepolitik und nachhaltiges Wirtschaften sowie auf Dynamik regionaler Märkte und Innovationspolitik. Internet: [www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)

### **Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung**

Das ZEW arbeitet auf dem Gebiet der anwendungsbezogenen empirischen Wirtschaftsforschung. Methodisch sind die Arbeiten primär mikroökonomisch und mikroökonomisch ausgerichtet. Die Forschungsgruppe Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) am ZEW befasst sich mit den Entwicklungen und den Auswirkungen der zunehmenden Verbreitung von IKT, wobei der Fokus insbesondere bei industrie- und arbeitsmarktökonomischen Fragestellungen liegt. Hierzu gehören beispielsweise die Auswirkungen der IKT-Nutzung auf Produktivität, Innovation, Unternehmensorganisation und Unternehmenswachstum sowie auf die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Internet: [www.zew.de](http://www.zew.de)

■ PROJEKTRÄGER



■ PARTNER

