



Silke Bettray

## Web 2.0 – Neuland für die Investitionsgüterindustrie

Foto: Jupiterimages

Die deutsche Investitionsgüterindustrie beschäftigt rund 2,5 Millionen Arbeitnehmer und erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von ca. 700 Milliarden Euro. Dies macht sie zum Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft. Durch die internationale Vernetzung ist aber eine Abkopplung von der aktuellen weltweiten Rezession kaum möglich. Trotzdem rechnet man im Jahr 2010 mit einer Trendwende, u.a. aufgrund gesunkener Rohstoffpreise und finanzieller Rücklagen, durch welche die Auswirkungen der Rezession abgefedert und notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Letztere beziehen sich jedoch meist auf Kostensenkungen, die Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen sowie auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Aftersales-Bereich. [1] Web 2.0 ist für viele Investitionsgüterhersteller hingegen ein Schlagwort mit geringer praktischer Bedeutung. Wenn Web 2.0 zum Einsatz kommt, dann zur Kundenbindung oder zur Optimierung interner Abläufe. Dabei eignet es sich auch für die unternehmensinterne B2E (Business-to-Employee)-Krisenkommunikation.

### Notwendigkeit interner B2E-Krisenkommunikation

Trotz der erwarteten Trendwende müssen die Investitionsgüterhersteller auf aktuelle Entwicklungen reagieren – und zwar nicht nur in Form von Kostensenkungsmaßnahmen und innovativen Geschäftsmodellentwicklungen, sondern auch durch die unternehmensinterne B2E-Kommunikation. Dazu ist zunächst die Etablierung eines handlungsleitenden Paradigmas erforderlich. Firmenlenker sollten ihre Mitarbeiter nicht als passive Rezipienten von Unternehmensentscheidungen auffassen, sondern als unternehmensinterne Stakeholder, denen sie Unternehmensentscheidungen (z.B. Ausweitung der Kurzarbeit) möglichst transparent darstellen müssen. Eine effektive unternehmensinterne Krisenkommunikation sollten sie als Chance begreifen, die Identifikation bzw. Kooperation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern. Dies zieht im Idealfall eine langfristige, nachhaltige Steigerung der Arbeitsleistung nach sich.

Eine effektive interne Krisenkommunikation setzt einen Paradigmenwechsel in der Mitarbeiterwahrnehmung voraus – vom passiv rezipierenden potenziellen

### Kurz gefasst:

- Web 2.0 wird von der Investitionsgüterindustrie kritisch gesehen.
- Web 2.0 kann zur Verbesserung der internen und externen Krisenkommunikation von Investitionsgüterherstellern eingesetzt werden.
- Durch Web 2.0 kann Mitarbeiterwissen für die Krisenbewältigung genutzt werden.

Kostenfaktor hin zum selbstverantwortlichen Partner in der Krise. Es ist im Grunde – dem Web-2.0-Gedanken folgend – eine B2E2B-Krisenkommunikation, die durch Web-2.0-Anwendungen initiiert und nachhaltig unterstützt werden kann.

### Web 2.0 und Investitionsgüterhersteller

Die Einsatzmöglichkeiten von Web-2.0-Anwendungen der Investitionsgüterhersteller unterscheiden sich grundlegend von denen bei Konsumgüterherstellern. Die Erfahrungswerte, die aus der Anwendung des Produkts beim

Endverbraucher resultieren, fehlen bei Investitionsgüterherstellern vollständig. Doch genau diese Erfahrungswerte sind in der Regel die Hauptmotivation für den Eintritt in eine Web-2.0-typische Interaktion (z.B. die Kritik an einem Produkt in einem Blog-Eintrag). Daher ist der Einsatz von Web-2.0-Anwendungen bei Investitionsgüterherstellern tendenziell schwächer ausgeprägt als bei Konsumgüterherstellern und wird kritisch betrachtet.

Financial-Times-Autorin Jessica Twentyman trifft mit folgender Aussage den Kern: „Much attention has been lavished on the poster children of the Web 2.0 phenomenon – Facebook, YouTube, Twitter and the like – but for many business leaders, such consumer-led innovations seem frivolous, and have little to do with developing new products, increasing market share or streamlining clunky business processes. Some ban Web 2.0 tools.“ Doch durch eine intelligente Gestaltung der Web-2.0-Anwendungen kann diese Skepsis überwunden werden. Der Assoziation von Web 2.0 mit freiem, unkontrolliertem Informationsfluss wird durch Authentifizierung, Versions- und Zugangskontrolle sowie Nutzungsprotokolle begegnet. Im Wesentlichen geht es um die sinnvolle Ergänzung der hierarchischen Strukturen des implementierenden Unternehmens mit den Vorteilen von Web 2.0 (kollektive Intelligenz/Emergenz, User-generated Content) – nicht um eine dichotomisierte Grundsatzdiskussion. [2]

**Probleme bei der Anwendung von Web 2.0**

Wenn Industriegüterhersteller Web 2.0 einsetzen, dann meist im Hinblick auf Methoden zur Optimierung der (After-) Sales-Aktivitäten und Geschäftsprozesse sowie auf Methoden der Open Innovation. [3, 4] Der Einsatz von Web-2.0-Anwendungen zur internen B2E-Krisenkommunikation wird als nachrangig betrachtet.

Des Weiteren ist die spezielle Struktur der Unternehmen zu beachten: In der Regel findet eine Unterscheidung zwischen Mitarbeitern des Managements bzw. der Verwaltung und Mitarbeitern

der Produktion statt. Daher besteht die Gefahr, dass sich die Verantwortlichen bei der Initiierung von Web-2.0-Maßnahmen einseitig auf die Mitarbeiter des Managements bzw. der Verwaltung konzentrieren – und die zumeist innerhalb von Werken tätigen Produktionsmitarbeiter vernachlässigen.

Als Lösung bieten sich Info-Points an, die innerhalb von Werken zentral installiert werden und neben dem Mitarbeiterportal auch Web-2.0-Anwendungen enthalten. [5] Problematisch bei der Implementierung dieser Anwendungen ist die im Regelfall existierende Einbindung der Werke in eine Holdingstruktur. Die Formulierung einer One-Voice-Policy, welche die unterschiedlichen regionalen Werkskulturen integriert, erweist sich insbesondere bei einer ausländischen Holding als kompliziert. Diese Schwierigkeiten werden durch die Tatsache verstärkt, dass die Werke unternehmensintern in Konkurrenz zueinander stehen und insbesondere in Krisenzeiten von einer Schließung bedroht sein können.

**B2E-Krisenkommunikation mittels Web 2.0**

Insbesondere die Weltwirtschaftskrise führt zu einer kritischen Durchleuchtung bestehender Strukturen. Die Prüfung von Geschäftsprozessen auf Effizienz und die Schwerpunktsetzung auf Maßnahmen der Kostensenkung führen letztlich zu einer Leistungsbeurteilung der einzelnen Mitarbeiter und zu einer

Steigerung des Leistungsdrucks. Zugleich gilt es, sowohl nach innen als auch nach außen Vertrauen zu kommunizieren und Panik zu vermeiden. [6] Die Anforderungen an die externe und interne Kommunikation sind daher enorm. Die Unternehmen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischen und kommunikativen Erfordernissen, die zum Teil einer entgegengesetzten Funktionslogik unterliegen (Wahrnehmung der Mitarbeiter als Kostenfaktor vs. Wahrnehmung als kommunikative Anspruchsgruppe).

Es lassen sich drei wesentliche kommunikative Erfordernisse innerhalb der internen B2E-Krisenkommunikation identifizieren:

1. Transparenz,
2. Identifikation (Leistungsbewusstsein) und
3. Kooperation.

Der Einsatz von Web-2.0-Anwendungen kann dazu beitragen, diese kommunikativen Erfordernisse zu erfüllen. So wird die Diskrepanz zwischen ökonomischen und kommunikativen Anforderungen reduziert.

**Web 2.0 und klassische Medien**

Die interne B2E-Krisenkommunikation kann auf den Input klassischer Medien (z.B. Fachartikel, Radiobeiträge, Fernsehinterviews) nicht verzichten. In der Regel sind die Beiträge der klassischen

Kriterium	Inhaltliche Konkretisierung	Beispielhafte Web-2.0-Anwendungen
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über das aktuelle Geschehen im Unternehmen</li> <li>• Information über die zukünftige Unternehmensstrategie</li> <li>• Information von den Mitarbeitern über ihre Situation</li> </ul>	Blogs (RSS), Podcasts, Message Boards
Identifikation (Leistungsbewusstsein)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Leistungen und Erfolge des Unternehmens</li> <li>• Präsentation der Leistungen und Erfolge der Mitarbeiter</li> <li>• Erhöhung der Interaktion innerhalb und mit dem Unternehmen</li> </ul>	Online-Video (Imagefilm), Integration von Special Achievements in Social Networking Profile, Message Boards
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation Unternehmen – Mitarbeiter</li> <li>• Kooperation Mitarbeiter – Unternehmen</li> <li>• Kooperation Mitarbeiter – Mitarbeiter</li> </ul>	Wikis, Social Networks, Social Bookmarking

Gestaltung der B2E-Krisenkommunikation mittels Web 2.0

Medien von Fachjournalisten verfasst und fundiert recherchiert. Das Entscheidende ist folglich eine kluge Kombination von Web-2.0-Anwendungen und klassischen Medien. Dies muss innerhalb der B2E-Krisenkombination so geschehen, dass die Kriterien Transparenz, Identifikation (Leistungsbewusstsein) und Kooperation unterstützt werden. So können Unternehmen zur Steigerung der Transparenz innerhalb eines Blogs relevante Pressemitteilungen einstellen, welche die Mitarbeiter kommentieren. Zur Steigerung der unternehmensinternen Kooperation eignet sich ein Wiki, in dem die Mitarbeiter zum Beispiel wichtige Anlaufstellen und Begriffe zum Thema Kurzarbeit erklären und auf hilfreiche Beiträge klassischer Medien verweisen.

Bei einer solchen Kombination ist auf die bereits vorhandene Informationsinfrastruktur zu achten. Spezifische Anwendungen wie Social Bookmarking und Message Boards lassen sich in bestehenden Portalsystemen meist relativ einfach realisieren; die Integration zusätzlicher externer Inhalte klassischer Medien kann systemimmanenten Grenzen unterliegen. In diesem Fall sowie bei komplexeren Web-2.0-Anwendungen ist die Installation zusätzlicher Softwarelösungen zu überlegen.

### Interne und externe Kommunikation

Auch wenn Web-2.0-Anwendungen für die interne B2E-Krisenkommunikation verwendet werden, müssen sie nicht zwingend auch in der Außendarstellung Anwendung finden. Die Ressentiments gegenüber dem Themenfeld Web 2.0 seitens der Investitionsgüterhersteller resultieren zu einem großen Teil aus der Befürchtung, durch die Offenlegung interner Informationen zu einem Teil des „globalen Dorftratsches“ zu werden. Im Worst Case erzeugt ein unbedachter Umgang mit Web 2.0 eine vorher nicht vorhandene Imagekrise. [7] Auch wenn geringere Reputationsschäden beim Endverbraucher zu befürchten sind als bei Konsumgüterherstellern, wiegen sie innerhalb der Branche (Business-to-Business) genau so schwer oder sogar schwerer.

Die potenzielle Lösung liegt auch hier in einem klugen Umgang mit den Chancen und Risiken von Web 2.0. So kann ein unternehmensinterner „Krisenblog“, der bisher nur innerhalb der internen B2E-Krisenkommunikation zum Einsatz kam, im Bedarfsfall (z.B. bei Gerüchten über eine mögliche Insolvenz) nach Absprache mit den Mitarbeitern für die externe Kommunikation eingesetzt werden. [8] Hier kommen insbesondere die blogspezifischen Vorteile der Archivierung und Zentralisierung von Wissen zum Tragen. Nach Beilegung der Gerüchte kann der „Krisenblog“ wieder ausschließlich intern zur Verfügung stehen.

### Fazit :

Web-2.0-Anwendungen werden seitens der Investitionsgüterhersteller zur Gestaltung der B2E-Krisenkommunikation nur selten eingesetzt. Grundsätzlich ist die Krise als Chance zu sehen, sich den Mitarbeitern als transparent handelndes Unternehmen zu präsentieren. Für die Mitarbeiter bietet die Krise die Gelegenheit, sich und ihr Wissen konstruktiv in die Bewältigung des Wirtschaftstiefs einzubringen. Beides lässt sich über Web-2.0-Anwendungen in Verbindung mit einer klugen Integration externer Medien realisieren.

Der Dialog und die über die Web-2.0-Anwendung erfolgende Krisenkommunikation sollten nicht als kommunikativer Selbstzweck erlebt werden. Dies setzt eine aktive Beteiligung der Geschäftsführung voraus sowie die grundsätzliche Bereitschaft, das Wissen der Mitarbeiter aus der Web-2.0-Interaktion in das Krisenmanagement einfließen zu lassen.

### Literatur:

- [1] N. N. (2009): Rezessionsagenda für die Investitionsgüterindustrie (Meldung vom 02.03.09), [http://www.digital-engineeringmagazin.de/digital\\_engineering\\_presse.html?presse=5696&do=showDetail](http://www.digital-engineeringmagazin.de/digital_engineering_presse.html?presse=5696&do=showDetail), Abruf: 29.05.2009
- [2] Twentyman, J. (2009): Business starts to take Web 2.0 tools seriously. In: Financial Times vom 27.01.09

[3] Müller, P. et al. (2007): Ungenutzte Potentiale der Kundenbindung durch geplante, bewertete und gesteuerte After Sales Services heben. In: Keuper, F.; Hogenschurz, B. (Hrsg.): Sales & Service – Management, Marketing, Promotion und Performance, Gabler, S. 300 ff.

[4] Reichwald, R.; Piller, F. (2006): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Gabler, S. 132 ff.

[5] Mujan, D. (2006): Informationsmanagement in lernenden Organisationen, Logos, S. 117 ff.

[6] Felderhoff, S. (2009): Wer wird der Nächste sein? Kommunikation in der Krise, [http://www.securitymanager.de/magazin/artikel\\_2112\\_kommunikation\\_in\\_der\\_krise.html](http://www.securitymanager.de/magazin/artikel_2112_kommunikation_in_der_krise.html), Abruf: 29.05.2009.

[7] Roselieb, F. (2009): Krisen PR im Web 2.0. Der globale Dorftratsch und sein Tücken. In: upgrade 01/09, [http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade\\_0109\\_web20.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0109_web20.pdf)

[8] Klein, R. (2008): Steps to battling negative blogs. In: Strategies: The Journal of Legal Marketing, 06/08, <http://www.beckermanpr.com/rickklein/Article-StepstoBattlingNegativeBlogs-AuthorKlein.pdf>



### Die Autorin:

Silke Betray (M.A.) hat an der Heinrich-Heine-Universität (HHU) Düsseldorf Soziologie, Medienwissenschaft und Informationswissenschaft studiert. Ihre Abschlussarbeit schrieb sie innerhalb der Future-Store-Initiative der Metro Group (MGI). Sie begleitete diverse Lehraufträge im Bereich „Information Retrieval“ und „Patentanalyse“. Derzeit promoviert sie am Institut für Sprache und Information der HHU zum Themenbereich „Patentinformation und strategisches Management“ und ist als Business Analyst im Bereich „Technology Forecasting“ tätig.

[betray@wissensmanagement.net](mailto:betray@wissensmanagement.net)