

e-COMMA

Community Manager

BM 02: Unternehmensstrategie



Community Manager | BM 02: Unternehmensstrategie

Inhalt

1. Unternehmensstrategie

1.1 Strategische Ziele

1.2 Strategieprozess

1.3 Strategisches Dreieck

1.4 Strategieumsetzung

2. Strategisches Management

2.1 Handlungsmöglichkeiten

2.2 Push-Pull-Strategien

3. Instrumente

3.1 PEST-Analyse

3.2 Porters Fünf-Kräfte-Modell (Branchenstrukturanalyse)

3.3 Stakeholderanalyse

3.4 SWOT-Analyse

4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

5. Community Management - Strategie



Community Manager | BM 02: Unternehmensstrategie

Quellen und weitere Lektüre

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. , Eisner, A.B. 2007. Strategic Management. Boston: McGraw-Hill

De Waal, A.A. 2012. What makes a High Performance Organization. Hawkhurst: Global Professional Publishing.

The Community Roundtable. The Community Management Handbook

The Community Roundtable. The state of community management report, 2017

Mangini A., Perlman S., Fredrick J., Arkenberg Ch.. Strategies for effective communication in the new digital media landscape.

https://www.tellusventure.com/downloads/reference/santa_cruz_strategies.pdf

Jasper Visser, Jim Richardson, 2013. Digital engagement in culture, heritage and the arts. Creative Commons Attribution. http://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital_engagement_in_culture_heritage_and_the_arts.pdf



Community Manager | BM 02: Unternehmensstrategie

Quellen und weitere Lektüre

Dave Chaffey & Fiona Ellis-Chadwick (2015): Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice

<https://www.youtube.com/watch?v=czOUTB3JtDI>

<https://www.youtube.com/watch?v=czOUTB3JtDI>

<http://webyogi.co.uk/how-to-write-digital-internet-marketing-plan-2017/>



e-COMMA

1 Unternehmensstrategie



1. Unternehmensstrategie

1.1 Strategische Ziele

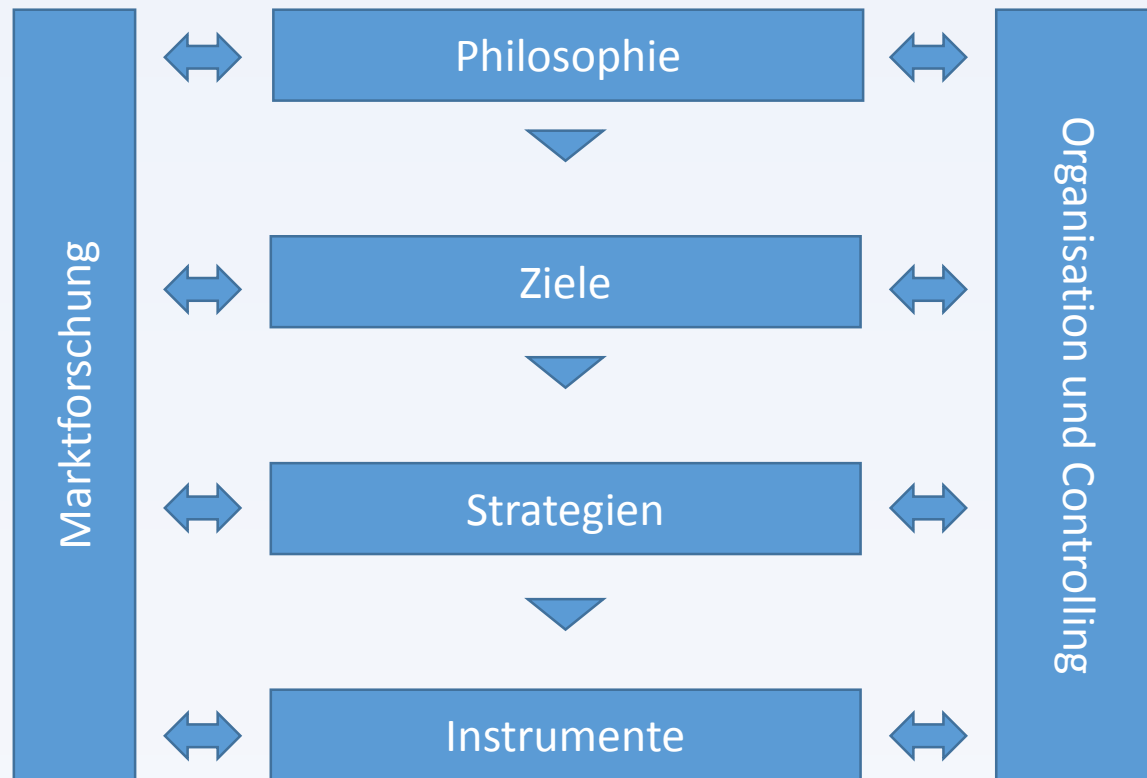
Allgemeine strategische Ziele

- Komplexität verstehen und **Unternehmensentwicklung** fördern
- **Zukünftiges Ertragspotential** erkennen und entwickeln
- **Handlungsspielräume** und alternative Optionen erarbeiten
- Bei zukünftigen Handlungen **ökologische, technische und ähnliche Probleme**, darunter auch Ressourcen und Risiken, miteinbeziehen



1. Unternehmensstrategie

1.2 Strategieprozess



Der Strategieprozess basiert auf miteinander verbundenen Schlüsselementen. Diese werden **regelmäßig überprüft und mittels Kunden-/Marktforschung angepasst**. Außerdem muss festgestellt werden, ob sich die Organisation an den Strategieprozess hält.

Die **allgemeine Philosophie** der Organisation ergibt die **strategischen Ziele**. Es wird versucht, diese durch bereits entwickelte Strategien, welche durch **spezifische Instrumente** umgesetzt werden, **zu erreichen**.

1. Unternehmensstrategie

1.1 Strategische Ziele

Die Mission und Philosophie einer Organisation ist die Basis jeder strategischen Entscheidung. Beides muss bei der Strategieplanung berücksichtigt werden.

Mission der Organisation

- Angaben zu den Organisationszielen
- 2 Hauptbestandteile
 - Definition des Unternehmensumfangs
 - Bestehende Kompetenzen
- Diese gibt an
 - Grundlegende Führungsrichtlinien
 - Erwartungshaltung des/ Herausforderungen für das Unternehmen
 - Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter auf Unternehmensebene

Philosophie der Organisation

- Die Beziehung des Unternehmens zu den wichtigsten Stakeholdern (Angestellte, Kunden, Shareholder, Lieferanten)
- Definition der grundlegenden Unternehmenspolitik (Managementstil, Finanzpolitik, Personalverwaltung, Technologie, Marketing, etc.)
- Angabe zu den Unternehmenswerten (Ethik, Verhaltensregeln, etc.)
- Ideale, welche die Angestellten inspirieren und motivieren



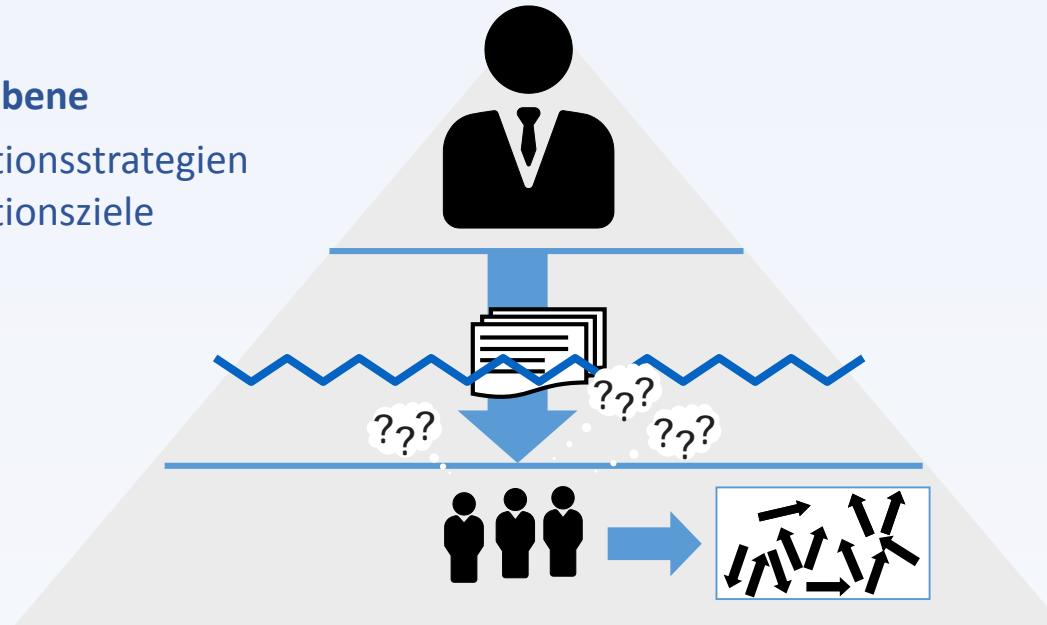
1. Unternehmensstrategie

1.2 Strategieprozess

Strategieumsetzung: Der größte Fehler bei der Operationalisierung der Strategien liegt häufig bei einer schlechten Umsetzung der organisatorischen oder allgemeinen Projektziele durch koordinierte, abgestimmte und konkrete Handlungen. Es sollte sichergestellt werden, dass die operative Ebene und die Organisationsstrategie miteinander übereinstimmen.

Strategienebene

- Organisationsstrategien
- Organisationsziele



Operative Ebene

- Individuelle Projektplanung
- Individuelle Projektkontrolle



1. Unternehmensstrategie

1.2 Strategieprozess

Elemente des Strategischen Managements

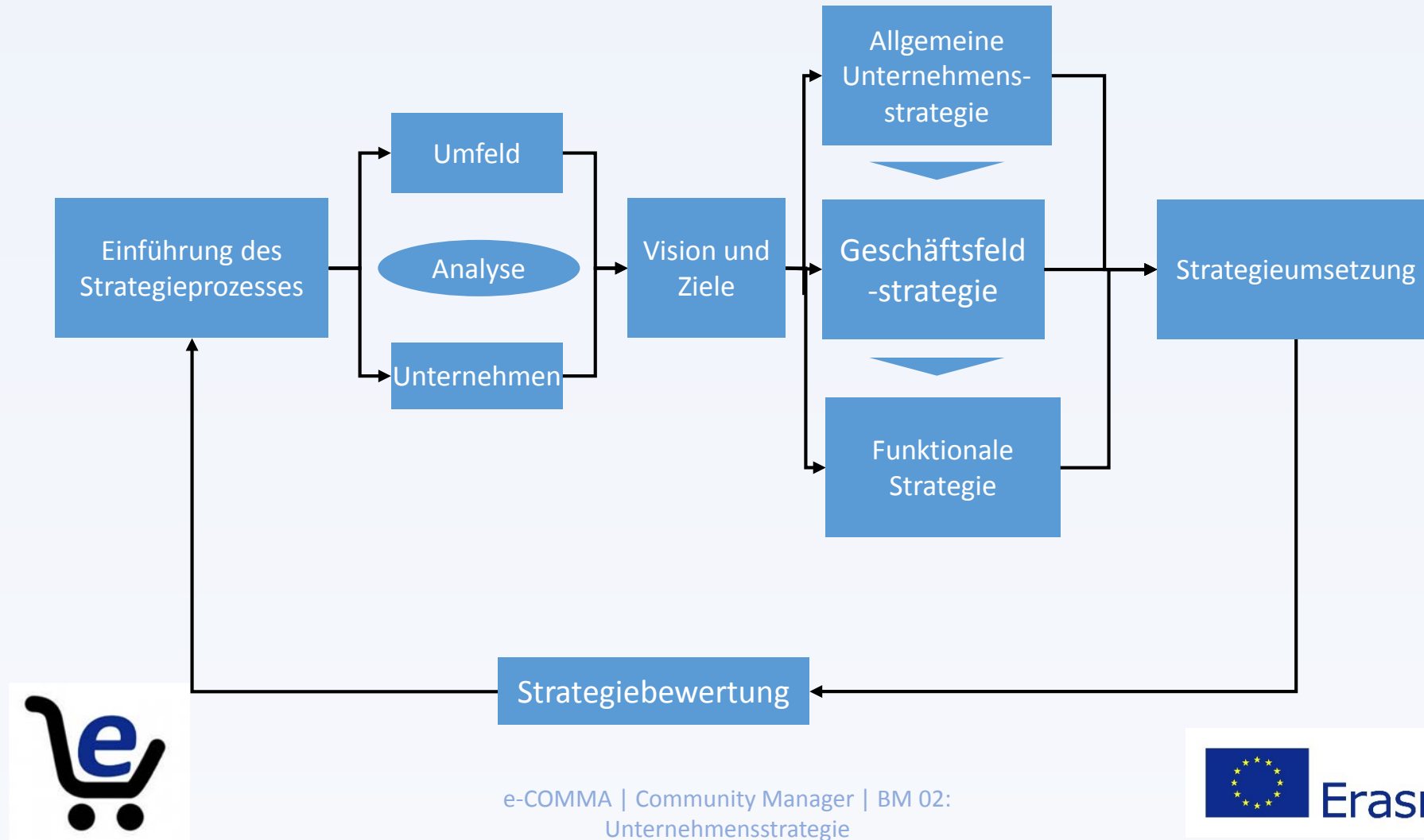


- Analysen
 - Unternehmensanalyse (Zielmarkt, Verkäufe, ...)
 - Umfeldanalyse (Konkurrenten, Markttrends)
- Strategische Entwicklung
 - Strategische Optionen
 - Evaluation dieser Optionen
 - Entwicklung einer Strategie
- Strategieumsetzung
 - Bewertung und Projektplan (was und wie)
 - Organisation und Umsetzung (wer und wann)
- Strategisches Controlling und Umsetzung
 - Revision
 - Fortschrittsüberwachung
 - Soll-Ist-Vergleich
 - Umsetzung der Strategie



1. Unternehmensstrategie

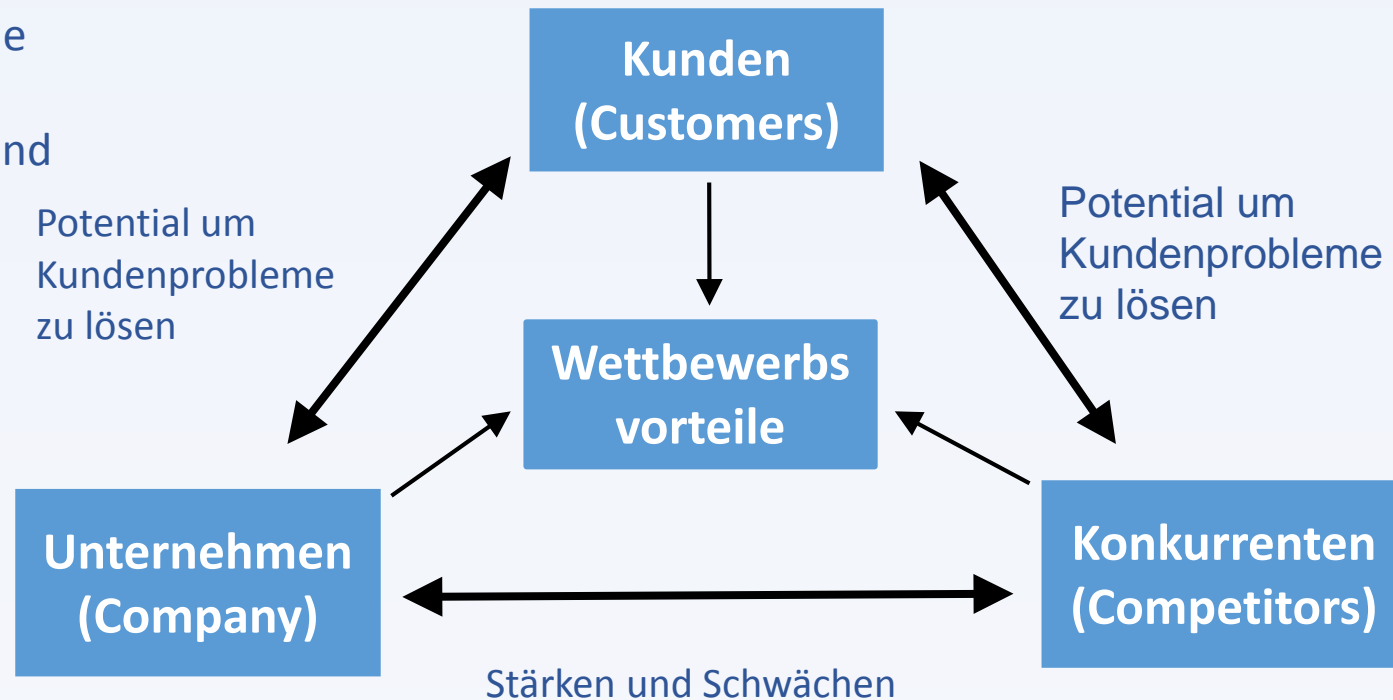
1.2 Strategieprozess



1. Unternehmensstrategie

1.3 Strategisches Dreieck

Das strategische Dreieck (3 Cs) zeigt die miteinander in Verbindung stehenden Schlüsselfaktoren, welche unumgänglich für wirtschaftlichen Erfolg sind



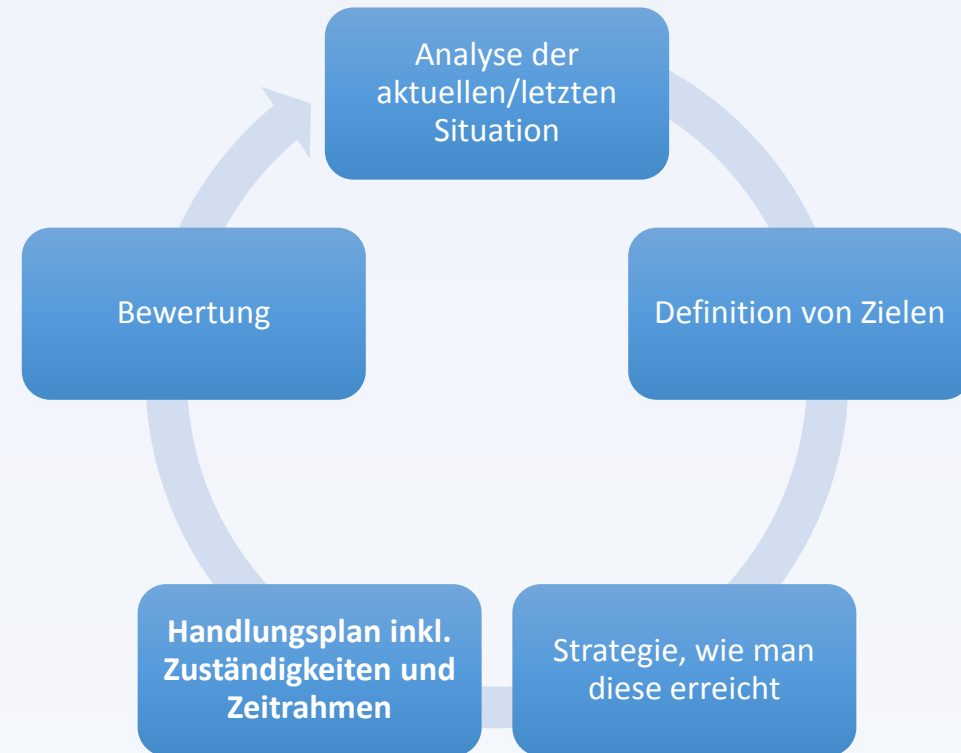
Alle Faktoren müssen berücksichtigt werden, um eine vernünftige Strategie entwickeln zu können



1. Unternehmensstrategie

1.4 Strategieumsetzung

Strategisches Denken => **operative Ebene**, d. h. **Erstellung eines Unternehmensstrategie- und Handlungsplans** mit den folgenden Schritten (siehe Grafik):



Strategiepläne werden regelmäßig erstellt und sind entweder abhängig von einem Projektzeitplan oder –zeitrahmen (Geschäftsjahr, Geschäftsquartal). Die letzte Bewertung muss dabei berücksichtigt werden!



Quelle: Meffert, H., Burmann, Chr. & Mirchgeorg, M. (2000), S. 289.

1. Unternehmensstrategie

1.4 Strategieumsetzung

Strategie



Instrumente

Strategien geben den Rahmen für die untenstehenden strategischen Handlungen vor (welche Ziele werden angestrebt? Wann sollen diese erreicht sein?). Die operative Ebene bezieht sich dabei auf die Umsetzung der strategischen Entscheidungen (Wie erreichen wir die Ziele? Wer ist dafür zuständig? Wer macht was?)

Strategieebene = Prädisposition	Taktiken/Operative Ebene = tatsächliche Disposition
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlegend ▪ Wichtige Entscheidungen ▪ Lang-/ mittelfristige Orientierung ▪ Indirekte Wirkung ▪ Komplexe Entscheidungsfindung ▪ Relevant für die Zukunft ▪ Ganzheitliche Lösungen ▪ Eher qualitätsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ situationsbedingt ▪ Übliche Entscheidungen basierend auf den strategischen Prädispositionen ▪ Kurzfristige Orientierung ▪ Sofortige Wirkung ▪ Gut strukturierte Entscheidungsfindung ▪ Relevant für die Gegenwart ▪ Einzelne Lösungen ▪ Eher mengenorientiert
“Mach die richtigen Dinge”	“Mach die Dinge richtig”

Source: based on Becker, J. (2009), p. 143.



e-COMMA

2 Strategisches Management



2. Strategisches Management

2.1 Handlungsmöglichkeiten

Strategische Möglichkeiten

- **Friedliches Verhalten**
(Motto: “Der Markt steht jedem offen“)
- **Kooperatives Verhalten**
(Motto: “Gemeinsam sind wir stark“)
- **Aggressives Verhalten**
(Motto: “Angriff ist die beste Verteidigung“)
- **Konfliktverhalten**
(Motto: “Uns geht es nur um unseren Profit. Mal schauen, wie weit wir kommen“)

Unterarten

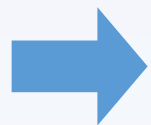
- Strategie des direkten Angriffs
- Umzingelungsstrategie
- Strategie des Flankenangriffs
- Guerilla-Strategie



2. Strategisches Management

2.1 Handlungsmöglichkeiten

Handlungsdimension	Innovation	Imitation
Wettbewerbsvermeidung	Vermeidung	Anpassung
Wettbewerbsstimulierung	Konflikt	Kooperation



Es gibt einen Unterschied zwischen Kooperations-, Konflikt-, Anpassungs- und Vermeidungsstrategien



2. Strategisches Management

2.2 Push-Pull-Strategien

Push-Pull-Strategien

Push: Organisation bringt (**pushes**) Produkt auf den Markt, z. B. durch offensives Marketing.

Pull: Organisation **reagiert** auf Marktnachfrage, z. B. mit individuellem Marketing, um das Kundeninteresse auf sich zu ziehen und Bedürfnisse zu beeinflussen. Der Kunde sorgt dafür (**pulls**), dass das Produkt in die Läden kommt.



2. Strategisches Management

2.2 Push-Pull-Strategien

	Push	Pull
Kommunikation	Monolog	Dialog und Diskussion
Informationsfluss	Organisation als Sender	Bilateraler Austausch, transparenter Informationsfluss, gemäßigt
Kundenbeziehung	Organisation steht über dem Kunden	Kunden stehen mit Organisation auf einer Stufe
Informationsqualität	exklusiv	authentisch
Tempo	Langsam	Schnell und spontan



e-COMMA

3 Instrumente



3. Instrumente

3.1 PEST-Analyse

Eine **PEST-Analyse** konzentriert sich auf makroökonomische Faktoren, welche relevant für die Erstellung einer Strategie sind.

So wird auch die allgemeine Marktsituation berücksichtigt und die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Unternehmensziele zusätzlich unterstützt.

PEST bezieht sich auf

Political (politische)

Economic (wirtschaftliche)

Socio-cultural (sozio-kulturelle)

und **T**echnological (technologische) Faktoren



3. Instrumente

3.1 PEST-Analyse

Political: Eingriffe durch die Regierung und der rechtliche Wirtschaftsrahmen. Politische Stabilität kann auch eine Rolle spielen.

Economic: verschiedene wirtschaftliche Indikatoren wie Wirtschaftswachstum, Inflations- und Zinsrate, usw.

Socio-cultural: breites Spektrum an sozialen Faktoren wie Sprache und kulturelle Unterschiede, Bevölkerungsmerkmale (Zielmarkt oder Angestellte), gesellschaftliche Trends

Technological: aktuelle technologische Trends wie Digitalisierung, oder spezifische, relevante technologische Mittel

Diese Faktoren werden in Unternehmensanalysen miteinbezogen und können z. B. auch bei einer SWOT-Analyse Anwendung finden.



3. Instrumente

3.1 PEST-Analyse: Externes Umfeld

Politisches/ Rechtliches Umfeld

- Kartellrecht
- Steuerrecht
- Einstellung zu Deregulierung
- Arbeitsrecht
- Ausbildungspolitik und -philosophie

Wirtschaftliches Umfeld

- Inflationsraten
- Zinsraten
- Handelsdefizite und -überschüsse
- Budgetdefizite und -überschüsse
- Private Sparquote
- Unternehmerische Sparquote
- Bruttoinlandsprodukt

Soziokulturelles Umfeld

- Frauen am Arbeitsplatz
- Personelle Vielfalt
- Einstellungen zu Arbeitsplatzqualität
- Ökologische Bedenken
- Änderungen bei Arbeits- und Karrierevorlieben
- Vorliebenänderungen bei Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen

Technologisches Umfeld

- Produktinnovationen
- Anwendung von Kenntnissen
- Fokus bei privaten und staatssubventionierten Ausgaben für Forschung und Entwicklung
- Neue Kommunikationstechnologien



3. Instrumente

3.1 PEST-Analyse: Externes Umfeld

Weitere Lektüre zur PEST-Analyse:

<https://www.businessballs.com/strategy-innovation/pest-market-analysis-tool-20/>

<https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

<http://pestleanalysis.com/pest-analysis-template/>

<https://www.youtube.com/watch?v=YhEpBvIO2M>

https://www.youtube.com/watch?v=v7pUv_ZWnyM



3. Instrumente

3.2 Branchenstrukturanalyse: Externes Umfeld

Die Wirtschaftsbranche hat einen direkteren Einfluss auf die strategische Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als das generelle Umfeld.

Die Unternehmensstrategie wird anhand des Einflusses der Branchenmerkmale festgelegt.

Die Wettbewerbsintensität und das Gewinnpotential (langfristige Rendite aus angelegtem Kapital) einer Branche sind Bestandteile des Fünf-Kräfte-(Wettbewerbs-)Modells.

Wirtschaftsbranche – eine Reihe an Unternehmen, welche sich ähnliche Produkte herstellen

Produktdefinition – befriedigen derselben Kundenbedürfnisse und aus den gleichen Komponenten und Materialien hergestellt

Geographische Definition – bedienen der Kunden in derselben Region



3.2 Branchenstrukturanalyse: Externes Umfeld

Beispiel

Bereich	<ul style="list-style-type: none"> Wie Analysen zu Big Data zur Verkaufsförderung angewandt werden können, um die allgemeine Branchenpositionierung und – wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu beeinflussen
Wettbewerbsrivalität	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung einer medienübergreifenden Conversion-Attribution-Analyse bei Such-, Display-, Sozial- und Mobile Marketing, um die Konkurrenz bei kanalübergreifender Preisgestaltung, Produktplatzierung und Werbewirksamkeit zu übertreffen. Verwendung eines A/B-Test, um Verkaufsbotschaften herauszufinden und Erkenntnisse zur Produktplatzierung zu gewinnen und so den Marktanteilswachstum sowie die Rentabilität durch vermehrte Verkäufe anzukurbeln.
Käuferstärke	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung einer Sentimentanalyse aus sozialen Medien, um Verkaufstrends bei Mikropopulationen ausfindig zu machen und zu quantifizieren sowie Einsichten zu gewinnen, um die Kundensegmentierung und –ausrichtung, die Preisgestaltung und Verpackungswirksamkeit zu verbessern. Nutzung von Daten zu Echtzeit-Kundenkäufen und Kundenengagement, um die Verkaufsausrichtung zu optimieren und vor Ort die “Kundenmonetarisierung” zu erhöhen (d. h. eine Erhöhung der Konversionsraten sowie der Wirksamkeit bei Up- und Cross-Selling). Nutzung eines Empfehlungsdienstes, um das Kundenerlebnis zu steigern (z. B. “Net Promoter Score”, wiederholte Käufe, Kundentreue), Verkaufsspannen zu optimieren und Verkaufseinbrüche zu minimieren.
Lieferantenstärke	<ul style="list-style-type: none"> Einholung von Point of Sale- (POS) und RFID-Daten , um schneller als die Konkurrenz “heiße” Produkte zu identifizieren und so Lieferantenbestände und günstige Geschäftsbedingungen für sich “zu gewinnen”. Einholung detaillierter POS- und RFID-Daten, um schneller als die Konkurrenz sich schlecht bzw. gar nicht verkaufende Produkte zu stornieren oder zurückzugeben, um Verkaufseinbrüche und Lagerhaltungskosten zu minimieren.
Produkt- und technologische Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung eines Software as a Service – Dashboards und einer Plattform für Vorhersageanalysen, welche Daten und Einsichten zu Verkäufen sammelt, damit Lieferanten ihre Beschaffungs-, Lager- und Absatzkosten verringern können. Verbindung der Daten und Einsichten zu Verkäufen mit Möglichkeiten zu Vorhersageanalysen, um den wichtigsten Vertriebs- und Absatzpartnern Lieferketten- und Lageranpassungen zu empfehlen.
Neue Marktteilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Überprüfung der Social Media- und Mobile-Daten, um Einsichten zu Verkaufstrends zu erhalten und neuen Marktteilnehmern zuvorzukommen.



3. Instrumente

3.3 Stakeholderanalyse

Stakeholderanalyse

Eine Stakeholderanalyse ist ein wichtiger Teil bei der Bewertung des externen Umfelds. Sie ist besonders wichtig bei der Erstellung einer Strategie, welche das Community Management betrifft, da Stakeholder als potentielle Mitglieder einer „Community“ angesehen werden.

Bei der Stakeholderanalyse liegt das Hauptaugenmerk darauf, alle Gruppen an Stakeholdern genauestens zu identifizieren und dann deren Hauptziel und Erwartungen zu ermitteln.

LoNGPEST

Die LoNGPEST-Analyse ist eine Kombination der PEST- mit der Stakeholderanalyse.

In der Matrix sollten alle Stakeholder und Trends auf den Ebenen „lokal“, „national“ und „global“ sowie in den Kategorien „politisch/rechtlich“, „wirtschaftlich“, „soziokulturell“ und „technologisch“ identifiziert werden.



3. Instrumente

3.3 Stakeholderanalyse

Stakeholder	Hauptziel	Erwartungen (Beispiel)
Anteilseigner und Eigentümer	Erhöhung des Unternehmenswertes	Erhöhung des Unternehmenswertes, Erhöhung der Aktienpreise, vollständige und vertrauenswürdige Informationen, Einhaltung der Unternehmensführungsregeln, zuverlässige Unternehmensleitung, Stärkung des Unternehmensimages
Angestellte	Lebensqualität und berufliche Erfüllung	Zufriedenstellendes Gehalt, Einhaltung der Mitarbeiterrechte, vollständige und vertrauenswürdige Informationen, berufliche Zufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten, gute Arbeitsbedingungen, fachkundiges Management
Kooperationspartner und Lieferanten	„Überleben“ und Entwicklung	Zuverlässige Partner, Meeting-Möglichkeiten, wirtschaftliche Profitabilität, Ethik, gelebte Kultur und Professionalität, Kooperation, qualitativer Kommunikationsprozess



3. Instrumente

3.1 Stakeholderanalyse

Stakeholder	Hauptziel	Erwartungen (Beispiel)
Kunden	Bedürfnisbefriedigung	Wirtschaftliche Eigenschaften des Produkts/ der Dienstleistung, klare, vertrauenswürdige und verfügbare Informationen, Produkt- und Dienstleistungsdesign, zufriedenstellender Verkaufsprozess und Kundenservice, persönliche Beziehung zum Kunden, gutes Unternehmensimage, Produkt-/Dienstleistungssicherheit, Verantwortung gegenüber Kunden, ethisches Verhalten
Konkurrenz	Einhaltung der Marktregeln	Ehrlicher Wettbewerb, Klarheit und Transparenz der wettbewerblichen Handlungen, Geschäftskultur, ethisches Verhalten gegenüber Konkurrenz
Finanzinstitutionen	Minimalisierung des Risikos	Kapitalgewinn, vertrauenswürdige Finanzergebnisse, Meeting-Möglichkeiten, Transparenz, Zuverlässigkeit und Verständlichkeit von Informationen, kompetente Unternehmensleitung, Einhaltung der Unternehmensführungsregeln



3. Instrumente

3.3. Stakeholderanalyse

Stakeholder	Hauptziel	Erwartungen (Beispiel)
Staatliche Institutionen	Wirtschaftswachstum, Wohlstand	Einhaltung der Gesetze, Einhaltung finanzieller Verpflichtungen gegenüber dem Staat, Kooperation bei Förderung des Wirtschaftswachstums, Arbeitsplatzstabilität
Nichtregierungsorganisationen, lokale Gemeinden	Soziale Gerechtigkeit, Wohlstand	Kooperation bei Förderung des lokalen Wachstums, Einhaltung finanzieller Verpflichtungen gegenüber lokalen Gemeinden Unterstützung von Nichtregierungs- und Wohltätigkeitsorganisationen
Nationale und regionale Gemeinden	Fairness, lokale Entwicklung	Sichere und harmlose Aktivitäten, Umweltschutz, Sponsoring von kulturellen, sportlichen und wissenschaftlichen Veranstaltungen, Umweltverantwortung, Unterstützung bei Handlungen bezgl. Strukturwandel, Co-Finanzierung von Aktivitäten hinsichtlich regionaler Entwicklung



3. Instrumente

3.4 SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** zeigt die Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten und Bedrohungen bei einem Projekt bzw. der Erreichung eines strategischen Ziels.

Stärken (**strengths**) und Schwächen (**weaknesses**) beziehen sich dabei auf interne Faktoren, die momentane Situation der Organisation und auch auf persönliche Stärken und spezifische Schwächen wie Wissenslücken.

Möglichkeiten (**opportunities**) und Bedrohungen (**threats**) dagegen beziehen sich auf externe oder Umfeld bedingte Faktoren, siehe Faktoren bei der PEST-Analyse.

Als Überblick erlaubt die SWOT-Analyse die Entwicklung angemessener Maßnahmen, um die festgelegten Ziele zu erreichen.



3. Instrumente

3.4 SWOT-Analyse

SWOT

Die SWOT-Analyse (bzw. SWOT-Matrix) ist eine Analyse der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten sowie Bedrohungen und dient als strukturierte Planungsmethode, welche diese 4 Elemente einer Organisation, eines Projekts oder Geschäftsvorhabens bewertet.

Eine SWOT-Analyse kann für ein Unternehmen, ein Produkt, einen Ort, eine Branche oder eine Person durchgeführt werden. Dazu gehört die Spezifizierung von Geschäfts- oder Projektzielen und die Identifizierung der internen sowie externen Faktoren, welche günstig bzw. ungünstig zur Erreichung dieser Ziele sind.

Stärken und Schwächen beziehen sich auf das interne Umfeld und Möglichkeiten und Bedrohungen auf das externe Umfeld.

Stärken:
Eigenschaften des Unternehmens oder Projekts, welche einen Vorteil gegenüber anderen darstellen

Schwächen:
Eigenschaften des Unternehmens, welche für das Unternehmen bzw. Projekt einen relativen Nachteil gegenüber anderen bedeuten

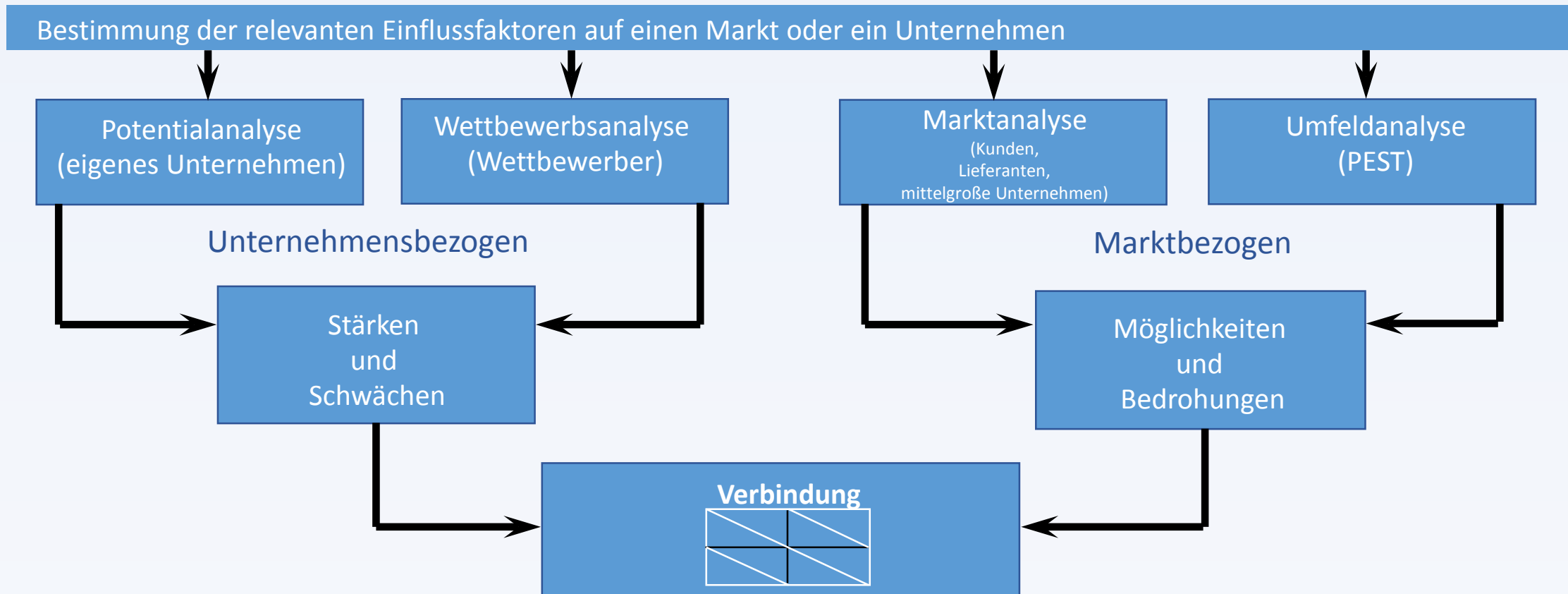
Möglichkeiten:
Elemente im Umfeld, welche das Unternehmen zum Vorteil nutzen kann oder im Projekt genutzt werden können

Bedrohungen:
Elemente im Umfeld, welche Probleme für das Unternehmen oder Projekt darstellen könnten



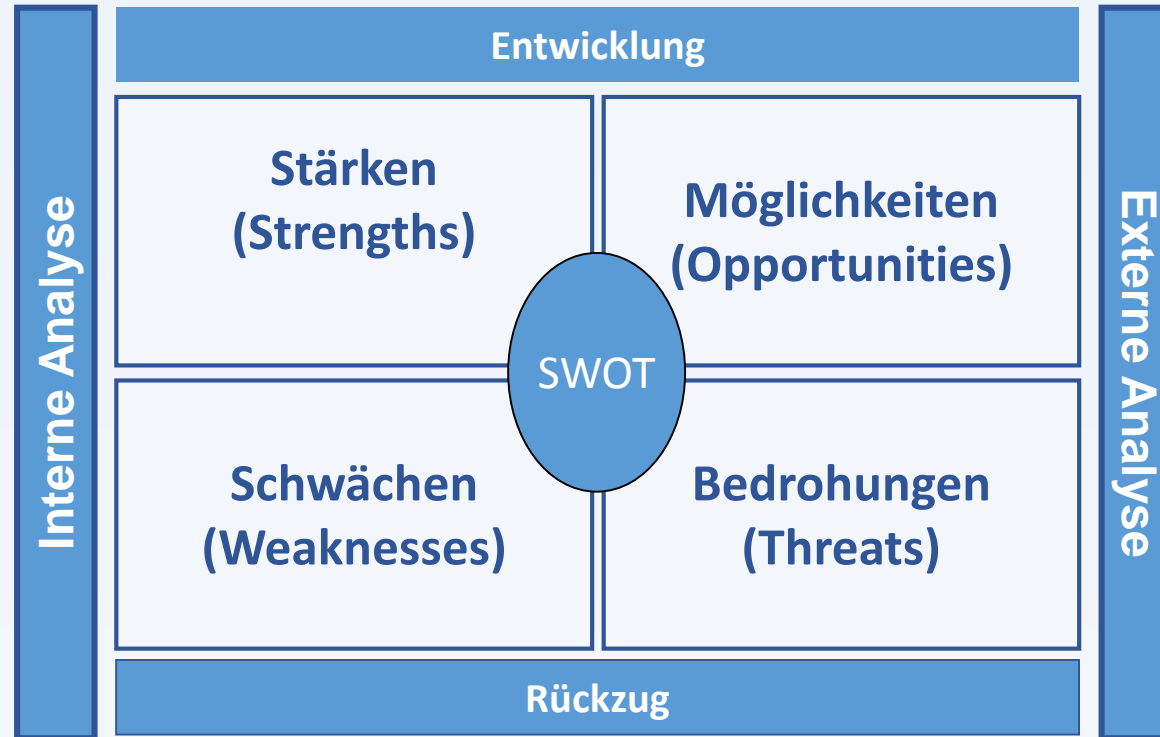
3. Instrumente

3.4 SWOT-Analyse



3. Instrumente

3.4 SWOT-Analyse



Der Kern der SWOT-Analyse birgt die Fragen, welche darauf abzielen, sich ein Bild der momentanen Unternehmenssituation und deren Entwicklungsmöglichkeiten zu verschaffen



3. Instrumente

3.4 SWOT-Analyse

Weitere Lektüre zur SWOT-Analyse:

https://www.youtube.com/watch?v=AmbHIBPCq_Y (nur auf Deutsch)

<https://www.youtube.com/watch?v=YhEpBvIO2M>

<http://creately.com/blog/examples/swot-analysis-templates-creately/>

<https://templates.office.com/en-us/SWOT-analysis-examples-TM01875476>

<https://www.smartdraw.com/swot-analysis/>



e-COMMA

4 Unternehmensstrategie und Handlungsplan



4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

Strategische Pläne haben stets einen anderen Umfang, abhängig vom Zeitrahmen, den einbezogenen Projekten oder der Zielgruppe. Sie beinhalten:

- Einen detaillierten Unternehmenshintergrund
- Eine detaillierte Analyse der momentanen Unternehmenssituation und den aktuellen Umfeldbedingungen
- Eine präzise Beschreibung der angestrebten Ziele und eine Auflistung der Meilensteine als Schlüsselleistungsindikatoren (Key Performance Indicators/KPI)
- Eine ausreichende Übersicht über den Handlungsplan (siehe Vorlage)

Weitere Informationen: <https://www.smartsheet.com/free-strategic-planning-templates>
<https://managementhelp.org/strategicplanning/actionplanning.htm>



4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

Der strategische Handlungsplan beinhaltet die Ziele, dafür notwendige Schritte, die Verantwortlichkeiten, den Zeitrahmen und die Ressourcen.
Was wird wann von wem getan und was muss investiert werden?

Ziel	Handlungsschritte	Verantwortlichkeit	Startdatum	Enddatum	Ressourcen
Was wird dabei herauskommen?	Was muss zuerst gemacht werden?	Wer macht es?	Ab wann?	Bis wann?	Was wird investiert? (Geld, Zeit,...)
Ergebnisse, Wirkung, etc.	Was muss danach gemacht werden?	Wer macht es?	Ab wann?	Bis wann?	Was wird investiert? (Geld, Zeit,...)



4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

Als Community Manager unterstützt man das Content Management und die redaktionelle Strategie. Dies beinhaltet gemeinschaftliche Arbeit am Content Management – Plan (siehe unten).

Der Handlungsplan muss gemäß der Ziele angepasst werden.

Möglicherweise wird ein anderer Referenzrahmen benötigt, um verschiedene Aufgaben zu strukturieren. Web-Analysen dürfen miteinbezogen werden. Dies geht auch ohne verantwortliche Personen zu nennen, etc.

Zeitraumen (Datum, Woche, Zeitraum der Marketingtaktik)

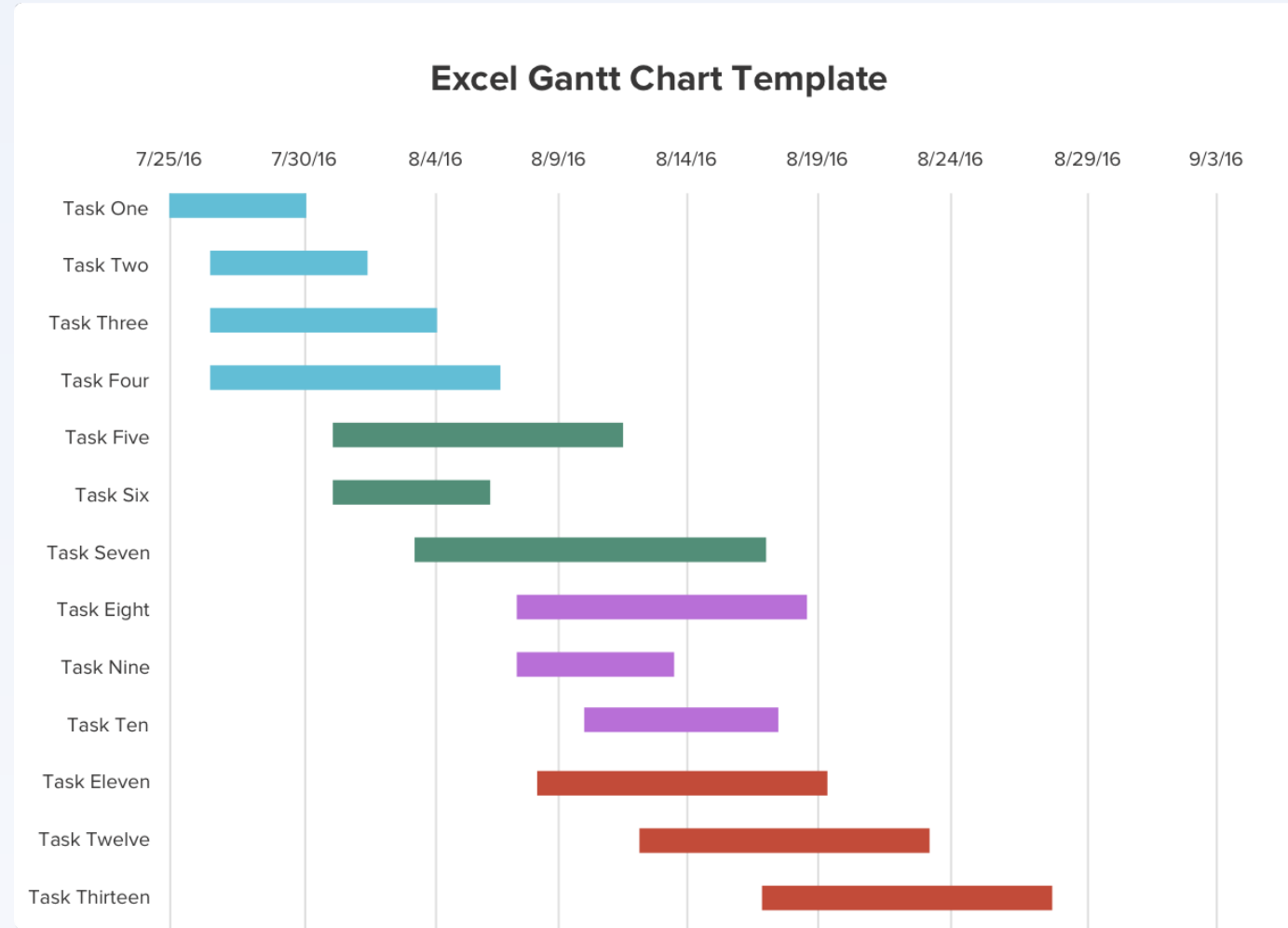
Kanal	Inhalt	Verantwortlichkeit	Enddatum	Veröffentlichungsdatum und –zeit	Ziel
z. B. Twitter Referenzlink	Was? Titel, Medium (Bild, Video, ...)	Wer macht es?	Bis wann?	Wann ist die Veröffentlichung?	Teil welchen strategischen Ziels?
z. B. Facebook Referenzlink	Was? Titel, Medium (Bild, Video, ...)	Wer macht es?	Bis wann?	Wann ist die Veröffentlichung?	Teil welchen strategischen Ziels?



4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

Der Handlungsplan zur Umsetzung der Strategie kann auf verschiedene Art vorbereitet werden. Man kann auf das Projektmanagement Bezug nehmen und das am häufigsten verwendete Instrument nutzen – **das Gantt-Diagramm**.

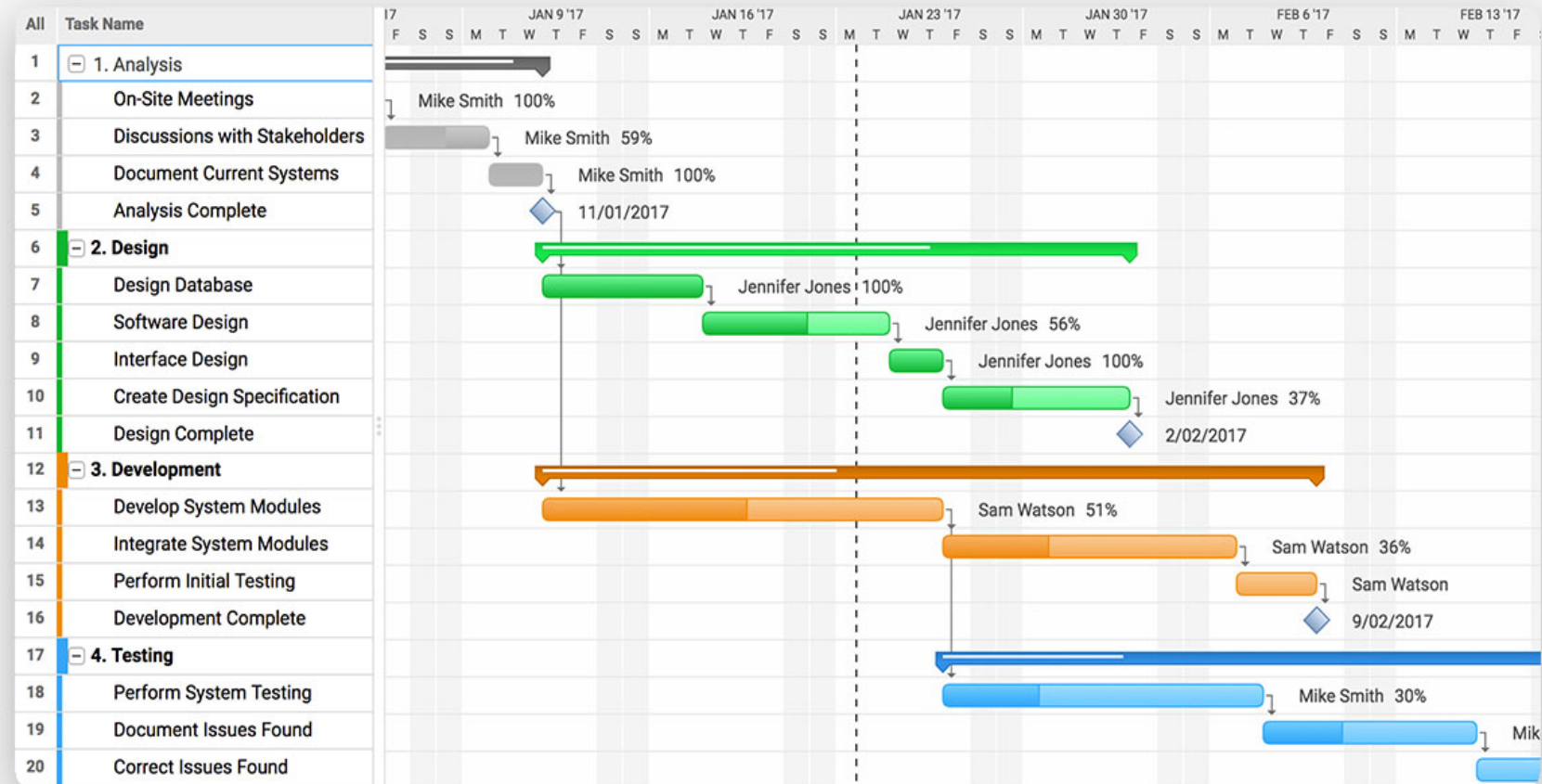
Ein Gantt-Diagramm ist eine Art Balkenansicht, welche einen Projektzeitplan darstellt. Gantt-Diagramme zeigen die Start- und Enddaten der anschließenden Aktivitäten und der Aktivitäten im Ganzen eines Projekts. Die einzelnen Aktivitäten ergeben dann den Strukturplan des Projekts. Ein kritischer Bestandteil des Gantt-Diagramms sind **Meilensteine** – Mittel, um spezifische Punkte auf einer Projektzeitachse zu kennzeichnen.



4. Unternehmensstrategie und Handlungsplan

Bei einem Gantt-Diagramm kann man leicht erkennen:

- Das Startdatum des Projekts
- Was die Projektaufgaben sind
- Wer an welcher Aufgabe arbeitet
- Wann Aufgaben starten und enden
- Wie lange jede Aufgabe benötigt
- Wie Aufgaben gebündelt sind, sich überlappen und miteinander verbinden
- Das Enddatum des Projekts



e-COMMA

5. Community Management - Strategie



5. Community Management - Strategie

Warum spielen in der heutigen Geschäftswelt Communities eine Rolle?

Erfolgreiche Communities bringen Ergebnisse. Wenn sie sich zusammenfinden, können Communities:

- Den Informationstransfer beschleunigen
- Gemeinsames Eigentum entwickeln
- Einen gemeinsamen Wert erschaffen oder dafür miteinander kollaborieren
- Wie effektiv Communities in der Lage sind, dies zu tun – wie gut sie sich artikulieren, anpassen und Verhaltensänderungen aushalten können – hängt davon ab, wie gut sie gemanagt werden.

Um effektiv eine Community zu managen, müssen 8 Komponenten (Kompetenzen) miteinander koordiniert werden:

- Strategie
- Führung
- Kultur
- Community Management
- Content- und Programmgestaltung
- Richtlinien und Kontrolle
- Tools
- Metriken und Maßstäbe



Das Management einer Stakeholder-Community unterscheidet sich je nach Entwicklungsstand dieser Community

5. Community Management - Strategie Community Maturity Model (CMM)

	Start	Aufbau	Wachstum	
	1. Phase: Hierarchie	2. Phase: Entstehende Community	3. Phase: Community	4. Phase: Vernetzt
Strategie	Eingewöhnen und Zuhören	Teilnehmen	Aufbauen	Integrieren
Führung	Befehlen und Überprüfen	Übereinstimmen	Zusammenarbeiten	Dezentralisiert
Kultur	Reaktiv	Mitwirkend	Aufstrebend	Aktiv
Community Management	Keins	Informal	Festgelegte Rollen und Prozesse	Integrierte Rollen und Prozesse
Content- und Programmgestaltung	Formal und strukturiert	Etwas UGC	Von der Community erzeugter Content	Integrierter formaler und nutzergenerierter Content
Richtlinien und Kontrolle	Keine Richtlinien für UGC (User-generated content)	Restriktive Social Media - Richtlinien	Flexible Social Media - Richtlinien	Inklusive
Tools	Von Einzelnen genutzte Konsumenten-Tools	Konsumenten- und Self-Service-Tools	Mix aus Konsumenten- und Unternehmens-Tools	“Soziale” Funktionalität wurde integriert
Metriken und Maßstäbe	Einzelberichte	Grundlegende Berichte	Berichte und Content	Verhalten und Ergebnisse



Quelle: The Community Roundtable. The state of community management report (2017).

e-COMMA | Community Manager | BM 02: Unternehmensstrategie



Erasmus+

1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

1. Phase: Hierarchie

In dieser Phase nutzen Organisationen für gewöhnlich soziale Technologie und Community-Strukturen auf eine Ad-hoc Weise. Bis dahin wurde eine Community-Strategie noch nicht vollständig umgesetzt und es wurden dem Community Management noch keine Ressourcen zugeteilt. Beteiligungsrichtlinien und Content Management – Prozesse (falls vorhanden) sind informal.

INITIATIVEN/ INPUT

- Finden eines internen „Eigentümers“
- Rekrutierung von einem oder mehreren Executive Sponsors
- Zusammengehörigkeitsgefühl durch Strategie und methodische Ansätze schaffen
- Identifizierung von funktionsübergreifenden Champions
- Schulung der Kontrollfunktionen – rechtlich, IT, Risiko und Compliance, Human Resources – zu sozialen Technologien und Dynamiken
- Einführung eines “Listening Programms“

OUTPUT

- Eine Community - Strategie
- Eine Community Management – Audit- bzw. Lücken-Analyse
- Ein operativer Rahmen und ein erster Strategieplan

1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

2. Phase: Entstehende Community

In dieser Phase konzentriert sich die Organisation darauf, Strukturen zu schaffen, um ihre Community-Strategie zu unterstützen. Ressourcen werden dafür verwendet, um Richtlinien und Prozesse festzulegen. Communities in dieser Phase haben eine feste Strategie sowie Mitarbeiter und schaffen nun Strukturen für eine Vertretung, die Content- und Programmgestaltung sowie das Berichtswesen. Die Verhaltenserwartungen und Werte sind für jeden klar.



1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

2. Phase: Entstehende Community

INITIATIVEN/INPUT

- Überprüfung des operativen Rahmens und ersten Strategieplans
- Entwicklung eines umfassenden Budgets
- Festlegung einer unternehmensweiten Führungsstruktur
- Einsatz von Social Software
- Entwicklung von Expertenwissen und Tools für das Community Management
- Erstellung von Scorecards für unterschiedliche Berichtsebenen
- Dokumentation von Reaktions- und Eskalationsprozessen
- Bestimmung und Ausführung von nötigen Community - Mitarbeiterschulungen

OUTPUT

- Ein detaillierter operativer Strategieplan
- Eine Führungsstruktur, die angibt, wie das Community Management ausgeführt und unterstützt wird
- Ein dokumentierter Ansatz zu Tools und Prozessen

1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

3. Phase: Community

In dieser Phase ist das Community-Programm gut etabliert und generiert Mehrwert. Die Organisationen verfügen über dedizierte Ressourcen, um die Community-Strategie umzusetzen, und sie können Metriken nutzen, um sich weiterzuentwickeln. Vertreter und andere Mitglieder nehmen aktiv teil, während sich die Community-Mitarbeiter auf die Integration der Community in die Kernorganisationsfunktionen konzentrieren.

INITIATIVEN/INPUT

- Aufbauen eines Führungsprogramms und einer Führungsstruktur für die Community
- Entwicklung einer unternehmensweiten Schulung
- Erstellen eines Community-Regelwerks
- Weiterentwicklung der sozialen und Community-Analysen (Aktivitäten, Verhalten und Einfluss nachverfolgen)
- Interne Champions über verschiedene Organisationsfunktionen hinweg weiterhin aufbauen

OUTPUT

- Kontinuierlicher und dokumentierter Mehrwert für die Community
- Integration in angegliederte Unternehmensprozesse
- Verteilte und anpassungsfähige Führungspositionen innerhalb des Systems

1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

4. Phase: Vernetzt

In der 4. Phase haben Organisationen wichtige philosophische, kulturelle und strukturelle Veränderungen erlebt. Die Community steht im Mittelpunkt des Unternehmens, während Unternehmensprozesse und –modelle auf eine gemeinsame Wertschöpfung setzen. Sämtliches Management erscheint als Community Management. Auch wenn hierarchische und transaktionale Prozesse bestehen bleiben, finden diese bzgl. Durchführung und Informationsaustausch doch in einem Umfeld mit gemeinsamen Mehrwert und vernetzter Kommunikation statt.



1. Beziehungsmanagement

1.4 Phasen des Beziehungsaufbaus

4. Phase: Vernetzt

INITIATIVEN/INPUT

Umgestaltung der Informationsarchitekturen, um integrierte Kunden- bzw. Mitarbeitererfahrungen zu unterstützen

Regelmäßiges Feedback und Leistungsindikatoren in Zusammenhang mit den integrierten Kunden- bzw. Mitarbeitererfahrungen sicherstellen

Umgestaltung der Personalabteilungsfunktion hinsichtlich Einstellung, Unterstützung und Entwicklung von Angestellten, basierend auf der gemeinsamen Ausrichtung auf Werte, Interessen und Potentiale

Änderung, wie Angestellte belohnt und geschult werden, inkl. der Abschaffung vieler traditioneller Hierarchiestrukturen

Änderung der Organisationsbeziehung zum Markt und Schaffen von Mehrwert, der weit über Produkte/ Dienstleistungen hinausgeht

OUTPUT

Eine Infrastruktur, welche Kunden- bzw. Mitarbeitererfahrungen unterstützt und miteinbezieht

Umstrukturierung, um einen vernetzten Ansatz zu untermauern

Investition in und Unterstützung eines kulturellen Führungswandels

Weiterentwicklung der Kerngeschäftsmodelle, um Ansätze zu gemeinsamer Wertschöpfung zu integrieren, welche mehr Mehrwert für jede Stakeholder-Gruppe schaffen, als sie selbst beitragen

5. Community Management - Strategie

Ein **Community Maturity Model** wird verwendet, um:

- Mittels einer Lückenanalyse die organisatorischen Sozial- und Community-Bemühungen zu bewerten bzw. einzuschätzen
- Das nötige Expertenwissen und die Kompetenzen herauszufinden, welche für eine erfolgreiche Community-Entwicklung vonnöten sind
- Einen Strategieplan zu erstellen, um die Community-Bemühungen innerhalb der Organisation zu verstärken
- Um Führungskräfte, Vertreter und Kollegen zu unterrichten bzw. deren Erwartungen zu steuern
- Schulungen für diejenigen bereitstellen, welche an einer Sozialstrategie und im Community Management mitarbeiten

Der **Community Maturity Process** (“Reifungsprozess”) entwickelt eine Community mit eingeschränkter Erfahrung mit sozialen Tools und isolierten Beziehungen zu einer Community, welche Beziehungen zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern, eigenen Kunden und sogar Kundenkreisen der Konkurrenz miteinbezieht und offenlegt.



5. Community Management - Strategie

Community Management beschreibt den Prozess, produktive Communities aufzubauen, zu vergrößern und bestehen zu lassen—um dabei effektiv Fortschritte bei der Erreichung von Geschäftszielen zu machen, ohne den Leuten ausdrücklich sagen zu müssen, was zu tun ist (Eisberg-Effekt). Community Management besteht aus vielfältigen Verantwortlichkeiten, welche sich je nach dem Zweck, der Größe und der strategischen Wichtigkeit der Community-Initiative unterscheiden. Eine oder mehrere Personen können diese Verantwortung übernehmen.

Wenn eine Organisation ein Community-Programm startet, ist Community Management häufig keine definierte, festgelegte Rolle. Während Communities “reifen”, legen Organisationen die Notwendigkeit eines Community Managements und dessen Einfluss auf die Unternehmensergebnisse fest. Erst dann werden formell Verantwortlichkeiten individuellen Personen, einem Team oder einem externen Unternehmen zugeteilt — darunter die Leitung und Entwicklung einer Content- und Programmplanung, Anwendung von Technologie, Förderung des Engagements von Mitarbeitern und Verinnerlichung von Bemühungen.



5. Community Management - Strategie

Die Aufgaben eines Community Managers können von Folgendem abhängen:

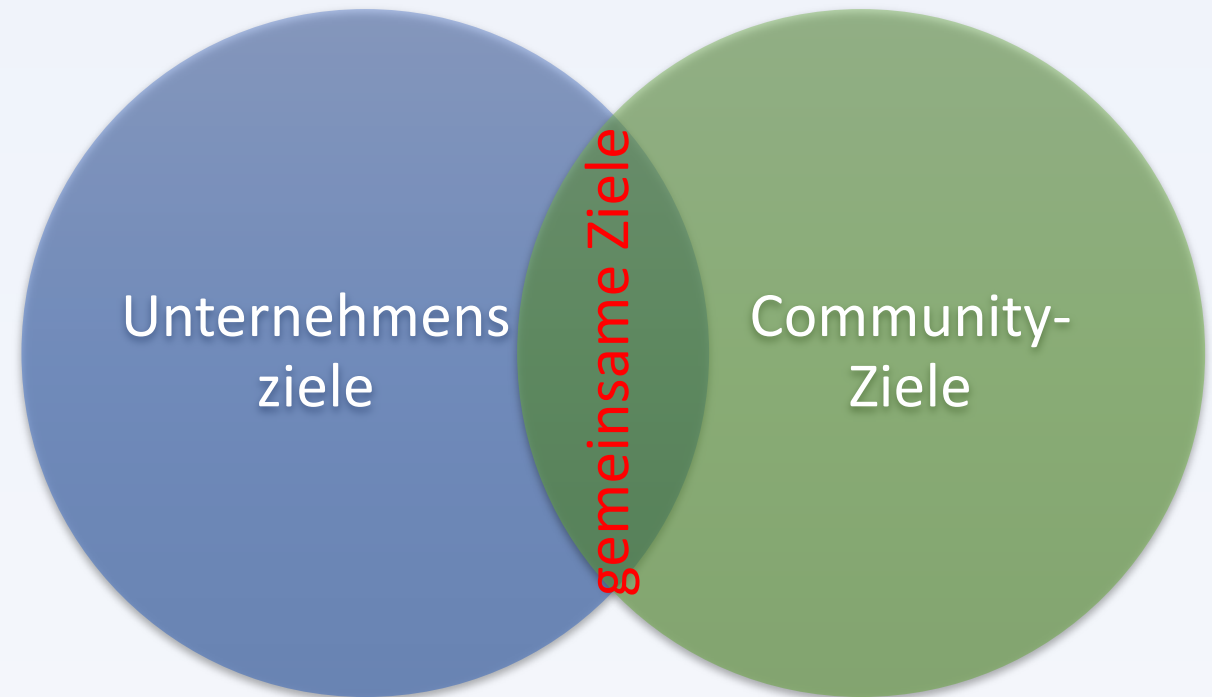
- Ziele der Community
- Größe und Branche der Organisation
- Strategische Wichtigkeit der Community
- „Reife“ der Community
- Größe der Community
- Fachwissen einzelner Personen, welche Rollen im Community Management innehaben
- Organisatorisches Verständnis von Communities und Community Management



5. Community Management - Strategie

Die **Strategie** des Community Management richtet sich nach der Übereinstimmung bei Unternehmens- und Community-Zielen.

Eine **Community Management – Strategie** gleicht die Notwendigkeit des Unternehmens, Umsätze zu erzielen und Kosten zu sparen, mit den Bedürfnissen der Community-Mitglieder und deren Notwendigkeit von kurzfristigen Gewinnen durch benötigte Investitionen aus. So kann ein tiefgreifendes und langanhaltendes Engagement der Community erhalten werden und der eigentliche Zweck der Community mit der Richtung, die Mitglieder einschlagen wollen, ausbalanciert werden.



5. Community Management - Strategie

Eine **Analyse potentieller Mitglieder** einer Community spielt eine zentrale Rolle für die Strategie des Community Managements.

- So besser man die Mitglieder versteht, desto herausragender ist auch die Community-Strategie.
- Die einzelnen Community-Segmente herauszufiltern, welche einen Einfluss auf den Zweck der Community haben, erlaubt es, verschiedene Mitgliedersegmente anzupeilen, um so benötigtes Engagement heraufzubeschwören.
- Das Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse, Motivation und Beiträge der Mitglieder hilft bei der Planung eines Programmansatzes, welcher wiederum Mehrwert generiert.



5. Community Management - Strategie

Das Wichtigste beim Community Management ist es, dass **Umfeld der Mitglieder zu bestimmen**. Man sollte nicht nur die Hauptmitglieder ermitteln, sondern auch die Segmente derjenigen, welche einen Einfluss auf sie ausüben. Es immer hilfreich, herauszufinden, welche dieser Segmente den größten Einfluss auf die Mitglieder hat. Diese Segmente sollten ebenfalls mit in die Community einbezogen werden.

Bestimmung der Merkmale, welche die Mitglieder dazu bringen, sich mehr oder weniger zu beteiligen. Gemeinsame Merkmale tragen zur allgemeinen Motivation bei:

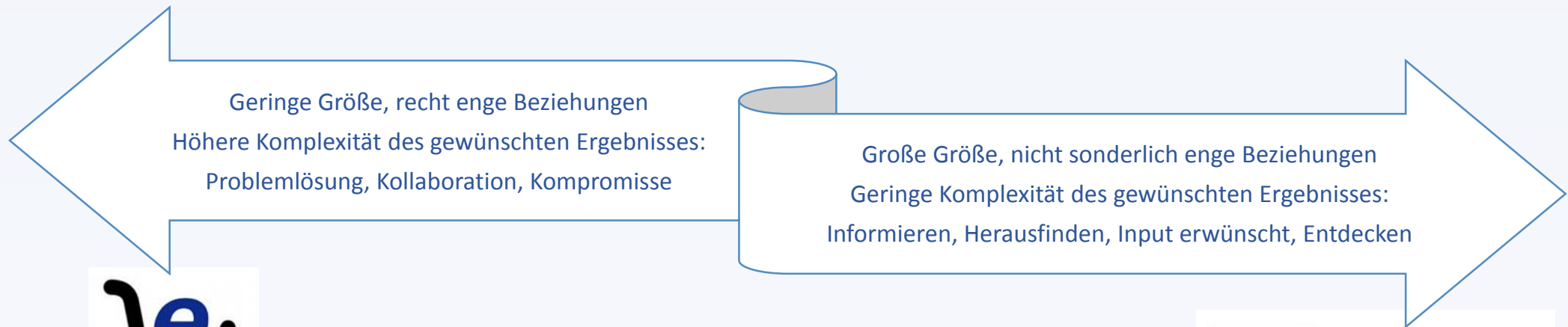
- Bedürfnis, zu lernen
- Weitere Quellen konkurrierender Informationen
- Technische Fähigkeiten
- Umgang mit sozialen Medien
- Menge an Freizeit
- Der kulturelle Kontext und Gleichgesinnte
- Das Bestreben, sich zu ändern/ zu lernen



5. Community Management - Strategie

Das **Community Design** ist ein wichtiger Teil der Community Management – Strategie. Die beiden gegensätzlichen Faktoren, welche berücksichtigt werden sollten, wenn man eine Community „desigt“ (aufbaut), sind der Umfang und die Enge der Beziehungen. Wenn eine Community anwächst, ist es unumgänglich, dass die Enge der Beziehungen untereinander abnimmt. Daher ist es essenziell, dass diese beiden Faktoren richtig aufeinander abgestimmt werden.

So weniger komplex das Ergebnis ausfällt (Informationsaustausch, -findung, -wahrnehmung), desto größer und diverser kann und sollte die Community sein— unter der Voraussetzung, dass die Netzwerkform recht lose ist, nur leicht miteinander verbunden und über Kanäle und Plattformen hinweg Bestand hat. Wenn man auf der anderen Seite jedoch komplexe technische Probleme lösen oder Geschäftsbedingungen verhandeln muss, sollte die Community viel kleiner und enger miteinander verbunden sein, um das nötige Vertrauen und Zuversicht herzustellen, wodurch sie wahrscheinlich privater und exklusiver ist und keine deutliche Verbindung zu einem weitergefassten Netzwerk hat.



5. Community Management - Strategie

Zu berücksichtigende Faktoren, wenn man das Design und die Struktur einer gewünschten Community entscheidet:

- Komplexität des gewünschten Ergebnisses
- Profil der Zielgruppe: Wie offen bzw. privat ist diese? Wie wird bereits über ähnliche Themen miteinander kommuniziert?
- Profil der Organisation: Wie offen bzw. privat ist diese? Wie wird bereits über ähnliche Themen miteinander kommuniziert?
- Wieviel Vertrauen muss bestehen, und wie eng müssen somit die Beziehungen innerhalb der Community sein?
- Die bereits bestehenden Beziehungen zur Zielcommunity – eine Community besteht wahrscheinlich schon in irgendeiner Form. Wie ist diese miteinander verbunden?
- Wie die Community das von ihr zu lösende Problem momentan angeht



5. Community Management - Strategie

Entwicklung einer **digitalen Kommunikationsstrategie** für das Community Management

- Situationsanalyse: Welche Ziele sollen betreffend der Community erreicht werden?
- Festlegung der Kommunikationsziele: Wie kann Kommunikation dazu beitragen, die Herausforderungen darzulegen?
- Zielgruppen: detaillierte Analyse der Zielgruppen (Teil der Community). Wie kommunizieren diese? Wie kann man diese erreichen und miteinbeziehen?
- “Liefermethode”: Wie die Zielgruppe Informationen konsumiert und wie man sie am besten erreichen kann.
- Überprüfung des Ansatzes: Man weiß nie, ob (visuelle) Nachrichten funktionieren, bevor man es nicht an echten Menschen ausprobiert hat.
- Erstellung eines Plans mit benötigten Ressourcen und einem Zeitlimit.
- Einführung und Bewertung von Mechanismen, um Erfolg nachzuhalten: Dies kann z. B. eine Tabelle sein, in der in der einen Spalte die Ziele stehen und in der anderen die Zielgruppe, Nachrichten, Methoden, Tätigkeiten, Zeitlimit und Ressourcen.
- Analyse der Ergebnisse und dementsprechende Anpassung des Plans: Online-Umfragen und Statistiken-Analyse führen in die richtige Richtung.



5. Community Management - Strategie

Komponenten einer effektiven Community Management – Strategieumsetzung:

- **Führung** – wichtig, um die Vision der Strategie den Stakeholdern zu vermitteln, und um die dazugehörigen Ermächtigungen bzw. die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder sicherzustellen
- **Kultur** – Organisationen, welche kulturelle Veränderungen berücksichtigen und sich darauf vorbereiten, können besser mit Risiken umgehen und diese reduzieren, während sie ihr Communityprogramm erstellen
- **Content- und Programmplanung** – Kompetenzen zur Content- und Programmplanung sind für die Überprüfung der Ressourcen und Interaktionen, die eine Community ihren Mitgliedern bietet, notwendig. Content und Programme sind häufig das Erste, wodurch Mitglieder mit einer Community in Kontakt treten. Die Content-Strategie kann einen bedeutenden Einfluss auf den Tonfall der Community, die Mitgliederaktivität und die eigenen im Vergleich zu den von Mitgliedern getätigten Veröffentlichungen haben. Die Content-Strategie wird sich wahrscheinlich weiterentwickeln, wenn die Community “heranreift” und somit mehr Content durch Mitglieder beigetragen wird.
- **Tools** – die technische und Arbeitsarchitektur einer Organisation und wie soziale Technologie und Tools dazu passen. Tools können alles sein, was zur Effizienz oder zum Durchbruch (Hebelwirkung) beiträgt. Tools benötigen Investitionen, sowohl die Tools selbst als auch die dafür notwendige Schulung und Verhaltens- sowie Umfeldänderung, um die Tools wirksam einzusetzen.
- **Metriken und Maßstäbe** – die Messung der Communityinitiative hilft Organisationen beim Verständnis, warum sie soziale Ansätze machen und welche Ergebnisse sie dadurch erwarten können.



5. Community Management - Strategie

Einige Ratschläge:

Ein großer Anteil der digitalen Kommunikation mit der Community findet über soziale Medien statt– Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube etc.:

1. Strategien befolgen – Unternehmensstrategie, generelle Kommunikationsstrategie (falls vorhanden) und Community Management – Strategie
2. Einen Plan erstellen – wöchentliche und monatliche Pläne, welche ein Teil der digitalen Kommunikationsstrategie sein sollten. Der Plan sollte Zielgrößen hinsichtlich Posts/Tweets/Videos/Bildern, die in sozialen Medien erscheinen, beinhalten.
3. Festlegen, wie der Content erstellt wird
4. 75/25 - Regel – für jede Nachricht über die Organisation sollten 3 Nachrichten über ein für die Community relevantes Thema veröffentlicht werden
5. Content muss relevant bleiben – der Content sollte auf die Communitymitglieder ausgerichtet sein
6. Interaktion mit der Community – Kommentare beantworten, Fragen stellen, Meinungsumfragen starten, Wettbewerbe veranstalten – ansprechbar sein



5. Community Management - Strategie

7. Traditionen schaffen und beibehalten – an bestimmten Tagen der Woche etwas in den sozialen Medien verbreiten, dass die Community schon erwartet /worauf sie schon wartet
8. Spezielle Tage nutzen, um Themen zu promoten – Bezugnahme auf Feiern, Jahrestage, globale Events, Sportveranstaltungen, Showbusiness Events, etc.
9. Partner, Meinungsführer und Angestellte in Social Media miteinbeziehen – man braucht die Unterstützung anderer Blogger bzw. Organisationen. Eine Liste möglicher Partner und Meinungsführer erstellen und überlegen, wie man sich gegenseitig nützlich sein kann. Accounts realer Personen wirken vertrauenswürdiger und haben mehr Follower als die von Marken, da Menschen lieber mit anderen Menschen kommunizieren, daher sollten die Angestellten ebenfalls ermutigt werden, die Organisation zu promoten.
10. Online- und reale Aktivitäten kombinieren – Online-Tools sind nur ein Teil der Kommunikationsbemühungen. Der persönliche Kontakt bzw. öffentliche Veranstaltungen helfen, die Community besser zu erreichen und zu vergrößern. Etablieren eines Netzwerks oder Clubs, wo man Fans von Facebook oder anderer sozialer Medien treffen kann. Versuchen, zusätzliche nützliche Schulungen oder Aktivitäten zu erstellen, um einen exklusiven Vorteil zu bieten.
11. Verwendung realer Stories – Menschen finden das Leben anderer spannend. Also lieber Geschichten erzählen anstatt von Veranstaltungen berichten. Dabei auf Fachsprache und Abkürzungen verzichten.

