



SONDERKOMMANDO

Nach längerem Zögern sucht die **Deutsche Bahn** seit vergangenem Jahr im Social Web den Dialog mit Kunden und Interessierten. Die dafür eingesetzte **Taskforce** der Unternehmenskommunikation arbeitet aber unter Vorbehalt. Leiterin Antje Lüssenhop muss noch beweisen, dass ihre Truppe dem Logistikriesen nutzt. Erst wenn das gelingt, soll daraus ein fester Bereich werden. Teil drei unserer Serie über die **Social-Media-Teams** deutscher Konzerne.

TEXT: Daniel Neuen / FOTOS: Jan Zappner

Spätestens im Jahr 2010 muss es den Verantwortlichen der Deutschen Bahn gedämmert haben, dass ihr Konzern im Social Web nicht länger als die drei Affen auftreten kann. Nichts hören, nichts sehen, nichts sagen – die totale Verweigerungshaltung erwies sich zunehmend als nicht mehr zeitgemäß. Die Bahn ist ein wichtiges Thema für deutsche Social-Media-Nutzer, vor allem weil für viele Fahrgäste Twitter und Facebook die Mittel zum schnellen Frustabbau über echte und vermeintliche Horrortrips sind.

Der Ärger über Verspätungen, unfreundliche Schaffner, kaputte Klimaanlage und defekte Toiletten lässt sich über die entsprechenden Smartphone- und Tablet-Applikationen direkt an Ort und Stelle artikulieren. Es gab Facebook-Seiten über, aber nicht von der Deutschen Bahn, ein Satireprofil auf Twitter und natürlich Blogs. Im Netz wird über das Unternehmen gesprochen, viel und oft auch substantiell.

Die Bahn zögerte nicht nur lange mitzureden. Sie verschloss auch Augen und Ohren vor dem Phänomen. Und wer im Social Web nicht zuhören will, muss fühlen. Im Februar 2009 sorgte das Unternehmen hierzulande für einen der ersten größeren Web-Proteststürme, als ein Anwalt des Konzerns gegen den gut vernetzten Blogger Markus Beckedahl rechtlich vorgehen wollte. Eineinhalb Jahre später löste die vom Marketing initiierte „Chf-ticket“-Aktion auf Facebook – gestartet ausgerechnet auf dem Höhepunkt der Proteste gegen Stuttgart 21 – die nächste Kontroverse aus. Die Bahn will und kann Social Media nicht, unkten damals viele.

Inzwischen ändert sich das Bild, weil die Bahn sich verändert. Irgendwann zwischen dem Einknicken vor dem Blogger Beckedahl und dem umstrittenen „Chf-ticket“ fand ein Umdenken statt – bei der Führungsspitze um Rüdiger Grube, bei den Kommunikatoren um PR-Chef >>

Bei der „Taskforce Social Media“ der Deutschen Bahn ist der Name Programm: Ob daraus ein fester Bereich wird, steht noch nicht fest. Gut gelaunt ist das Team um Jens Appelt (3. von links) trotzdem.



Links: Zwischen Tagesgeschäft und großem Ganzen – die **Taskforce** ist sowohl für die operative Betreuung der Plattformen zuständig als auch für die Strategieentwicklung im Social Web.

Rechts: Die stellvertretende Teamleiterin **Birte Betzendahl** (rechts) mit Referentin **Anika Berendt**.

Oliver Schumacher und an anderen Stellen im Konzern. Der von Mitarbeitern des Vertriebs angestoßene Kundenservicekanal auf Twitter gilt ein Jahr nach seinem Start als Erfolg.

Auch die Konzernkommunikation hat das Social Web für sich entdeckt. Zeitgleich mit der Kundendienstseite auf Facebook wurde Ende 2011 eine Seite für den Konzern eröffnet. Bei ersterem geht es um Service und Vertrieb rund ums „Bahn fahren“, das Konzernprofil dreht sich um Transport, Logistik, Technik, Nachhaltigkeit. Der Fokus liegt auf Markenbildung, Imageverbesserung und Personalgewinnung.

Dahinter steht die „Taskforce Social Media“. Das Team ist sowohl für das operative Tagesgeschäft zuständig, also für Inhalte und Antworten bei Facebook und seit August auch auf YouTube, als auch für das „große Social-Media-Ganze“ des Konzerns: Strategie, Richtlinien, Trends. Wichtige Entscheidungen diskutieren Kommunikation, Vertrieb und Personal im Social-Media-Kompetenzzentrum. Dort treffen sich regelmäßig die Leiter der relevanten Fachbereiche unter Vorsitz von Antje Lüssenhop, Leiterin PR und Interne Kommunikation.

Sie baute die fünfköpfige Taskforce im vergangenen Jahr mit Unterstützung der Beratung Advanto von Klaus Madzia und der technischen Hilfe der Agentur Ray Sono auf. Ihr Auftrag lautet, der Deutschen Bahn einen einheitlichen Auftritt im Social Web zu verpassen und die Steuerung der Aktivitäten weitgehend zusammenzuführen. Ein anderer Ansatz als ihn beispielsweise der Handelsriese Otto und der Ver-



sicherer Allianz Deutschland fahren, die in Social Media sehr dezentral agieren und bei denen die Unternehmenskommunikation nicht im Lead ist. „Vor der Taskforce gab es vereinzelte Aktivitäten, deren uneinheitliche Inhalte, Tonalität und visuelle Aufmachung insgesamt wenig Wiedererkennungswert hatten und qualitativ stark schwankten“, so Lüssenhop.

Der Name „Taskforce“ ist Programm: Die Truppe aus langjährigen DB-Mitarbeitern, Journalisten, PR- und Social-Media-Experten unter Leitung des früheren ComputerBild-Manns Jens Appelt und der ehemaligen FDP-Sprecherin Birte Betzendahl ist ein Sondereinsatzkommando auf Bewährung. Der Vorstand erteilte Lüssenhop sein Plazet unter Vorbehalt: Sie muss erst noch belegen, dass ihr Team für den Konzern einen Mehrwert liefert. „Das Ziel ist, dass die Taskforce irgendwann ein eigener, fester Bereich wird“, so Lüssenhop. „Jetzt müssen wir zeigen, dass wir gut und erfolgreich arbeiten.“

Leichter gesagt als getan, tun sich doch die meisten Kommunikationsprofis äußerst schwer damit, ihren Vorständen mithilfe harter Zahlen klarzumachen, welchen Nutzen sie ihrer Organisation bringen – oder gar den viel beschworenen „Return of Investment“ in Social Media nachzuweisen. Der Erfolg von Facebook soll mit klassischen Parametern der Auswertung gemessen werden: der Zahl der Fans sowie der Interaktionsrate und Reichweite – Kriterien, an denen sich auch die Mitarbeiter messen lassen.

Mit ihren im September rund 42.000 Fans (der Kundenservice hat 145.000 Fans) scheint die Bahn auf gutem Weg. Nach den



ersten sechs Monaten des Jahres hatte die Seite nur etwa 17.000 Fans verzeichnet. Im August stieg die Zahl binnen zwei Wochen um rund 12.000 an. Ein Grund für die Zunahme ist die Mitte August gestartete Kampagne, mit der die Bahn die Reichweite ihrer Konzern-Facebook-Seite erhöhen will.

Die Idee: Modellbauer und Eisenbahnfans sind aufgerufen, über Facebook Ideen einzureichen, wie die Welt der Bahn im Miniaturformat nachgebaut werden soll. Die User dürfen anschließend über die besten Vorschläge abstimmen, die dann in der Dauerausstellung Loxx Miniatur Welten in Berlin gezeigt werden. Mit dem bisherigen Verlauf ist Lüssenhop sehr zufrieden.

Facebook ist zurzeit die zentrale Plattform für die Konzernkommunikation. Das Ziel ist der Dialog mit Kunden und allen, die sich für Bahn-Themen interessieren. Gewinnspiele und Kampagnen gebe es nur vereinzelt. „Wir wollen Leute zu Multiplikatoren und Fürsprechern machen, die sich aus eigenem Antrieb mit unseren Inhalten beschäftigen und sich mit uns austauschen wollen“, sagt Jens Appelt, Leiter der Taskforce.

Die Bahn sieht Facebook als Ergänzung klassischer Kommunikationskanäle, um alle Geschäftsbereiche integriert darstellen zu können. Fotoserien und Bewegtbilder finden besonders großen Anklang bei den Nutzern. Außerdem Blicke hinter die Kulissen, beispielsweise in den Arbeitsalltag von Lokführern und die Koordination der Fahrpläne. Gelegentlich sollen über diese Kanäle auch Themen exklusiv verbreitet werden. „Immer mehr Journalisten

nutzen soziale Netzwerke. Vielleicht veröffentlichen wir in einigen Jahren keine Presseinformationen mehr, sondern nur noch Statusmeldungen“, so Lüssenhop.

Anders als erwartet, verliefen die ersten Monate auf Facebook weitgehend „Shitstorm-frei“ (Lüssenhop) – trotz der Fahrpreiserhöhung nur drei Tage nach dem Start im Dezember 2011. Wohl auch, weil die Bahn ihrer Social-Media-Offensive durch Einbindung reichenweitenstarker Netzakteure wie Blogger und Journalisten im Vorfeld den Boden bereite. Unterstützt wurde sie von der Münchner Agentur Talkabout.

„Wir hatten mehr Angst, als wir hätten haben müssen“, so Lüssenhop. Dass ein Zugbegleiter im vergangenen Jahr zwei Überlebende des Costa-Concordia-Untergangs nicht mitnehmen wollte, die ohne Geld und Fahrkarten in Frankfurt gestrandet waren, sorgte für Aufmerksamkeit in sozialen und klassischen Medien, konnte jedoch eingeordnet werden. „Social Media bieten uns die Möglichkeit, Themen früh zu antizipieren und sie aktiv zu kommunizieren“, sagt Lüssenhop.

Im Sommer war es dann aber soweit. Erst formierte sich im Netz Protest, weil die Bahn den Teilnehmern einer Anti-Abtreibungs-Demonstration in Berlin vergünstigte Tickets zur Verfügung stellte. Dann erfasste das Unternehmen eine Empörungswelle auf Facebook, deren Hintergrund Fragen aufwarf. Denn im August hatten auch Vodafone, McDonald's und ProSieben mit ähnlichen Phänomenen zu kämpfen, deren Intensität und plötzliches Auftreten Beobachter darüber spekulieren ließ, ob diese Shitstorms manipu- >>



Oben: **Facebook** ist für die Bahn der zentrale Kanal.

Unten: **Antje Lüssenhop** hat intern stark für die Einrichtung der Taskforce gekämpft.



Die Leiter der Taskforce sind neu im Konzern: Jens Appelt (2. von rechts) kam von der ComputerBild zur Bahn, seine Stellvertreterin Birte Betzendahl (2. von links) arbeitete zuvor für die FDP.

liert oder gar gekauft waren. In einer offiziellen Stellungnahme sprach die Bahn von Spam.

Wirklich wichtige und kritische Themen entstünden nach wie vor in klassischen Medien, nicht in Social Media, wo sie meist erst danach oder höchstens zeitgleich Widerhall fänden. Die Beobachtung durch die eigenen Mitarbeiter ist von großer Bedeutung, systematisches Social-Media-Monitoring soll künftig aber eine wichtige Rolle spielen. So nutzt das Unternehmen Lösungen verschiedener Dienstleister wie Meta und Business Intelligence Group. Zurzeit läuft eine europaweite Ausschreibung für einen neuen Medien-Monitoring-Dienstleister.

Als wesentlich größere Herausforderung als der Kampf mit letztlich kaum aufgetretenen Shitstorms erwies sich das interne Lobbying für den Einsatz von Social Media. In dem riesigen Staatsunternehmen mit seinen mehr als 300.000 Mitarbeitern malen die Mühlen mitunter langsam. Das Durchschnittsalter liegt bei rund 46 Jahren – eine Social-Media-affine Belegschaft sieht wohl anders aus. Trotz des Rückhalts beim Vorstand muss sich die Taskforce deshalb vor allem mit Widerständen und Bedenkenträgern innerhalb des Konzerns auseinandersetzen. „Wir mussten erst Begeisterung schaffen, damit viele Kollegen mitziehen, uns unterstützen und mit Content versorgen“, so Lüssenhop.

Die interne Kommunikation informierte die Belegschaft über ihre Medien. Nach der Vorlage des konzernweiten Social-Media-Regelwerks „Kompass“ führte die Bahn mit Artikeln in den Mitarbeiter-

und Führungskräftepublikationen sowie einem Intranetfilm in das Thema Social Media ein.

Die Überzeugungsarbeit ist entscheidend, um die Informationswege innerhalb des Unternehmens Web-2.0-gerechter aufzustellen. Zahlreiche und mitunter lange Schleifen, um Informationen und Veröffentlichungen abzustimmen, passen nicht zum Wesen des Social Web. Dort muss es schneller gehen – und das klappt oft am besten über persönliche Kontakte.

Deshalb nimmt Appelt an der täglichen Morgenrunde der wichtigsten Kommunikatoren des Konzerns teil, bei der Themen und Maßnahmen des jeweiligen Tages besprochen und festgelegt werden. Es sei wichtig zu wissen, wer für welches Thema der richtige Ansprechpartner ist und wie im Social Web kommuniziert wird, so Lüssenhop. Allerdings muss die Taskforce jede offizielle Stellungnahme auf Facebook mit der Pressestelle abstimmen.

Auch wenn noch nicht klar ist, ob und wie es mit der Taskforce Social Media bei der Deutschen Bahn weitergeht, hat Lüssenhop schon das nächste Projekt im Kopf. Sie möchte Social Media nicht nur in der externen, sondern auch in der internen Kommunikation stärker nutzen. „Wir überlegen zurzeit, was wir machen können. Da muss in den kommenden Jahren etwas passieren“, sagt Lüssenhop, die es an dieser Stelle mit einem ganz banalen Hindernis aufnehmen muss: Von den mehr als 200.000 Mitarbeitern in Deutschland haben nur rund 80.000 Zugang zu einem Rechner. Und nicht alle davon sind mit dem Internet verbunden. <<