Dominik Ruisinger

Die digitale Kommunikations-strategie

Praxis-Leitfaden für Unternehmen, Institutionen und Agenturen

2. Auflage

ÜBER 100 CASE-STUDYS, TIPPS UND ABBILDUNGEN

SCHÄFFER POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die digitale Kommunikationsstrategie

Dominik Ruisinger

Die digitale Kommunikationsstrategie

Praxis-Leitfaden für Unternehmen, Institutionen und Agenturen

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4817-8 Bestell-Nr. 10157-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-4818-5 Bestell-Nr. 10157-0101
ePDF: ISBN 978-3-7910-4819-2 Bestell-Nr. 10157-0151

Dominik Ruisinger
Die digitale Kommunikationsstrategie
2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Juli 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © solarseven, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Teil I Digitale Kommunikation 9

1 Intro: Ein strategischer Leitfaden für die Praxis 11

2 Das digitale Zeitalter 17
2.1 Willkommen im digitalen Wandel 17
2.1.1 Das Cluetrain Manifest 17
2.1.2 Die Emanzipation der Nutzer 18
2.2 Die digitale Gesellschaft 26
2.2.1 Der digitale Gap 26
2.2.2 Die technologischen Hindernisse 31
2.3 Digitale Unternehmenswelten 34
2.3.1 Digitale Transformation 34
2.3.2 Langsamer Wandel 39
2.3.3 Chefsache 46

Prof. Dr. Dieter Georg Adlmaier-Herbst: Digital Leadership: Führen in Zeiten der Digitalisierung 51

3 Kommunikation im digitalen Zeitalter 61
3.1 Der Paradigmenwechsel 61
3.2 Was ist digitale Kommunikation? 64
3.3 Auf dem Weg zum Digital Communication Manager 69
3.4 Integrierte Kommunikation in digitalen Zeiten 71

Christian Achilles: Integrierte Kommunikation im digitalen Zeitalter am Beispiel der Sparkassen 75

4 Digitale Change-Prozesse 83
4.1 Change-Prozesse auf Führungsebene 83
4.1.1 Digitale Kommunikation als Chefsache 83
4.1.2 CEO als Chief Engagement Officer 85
4.1.3 Führungskultur und Personenmarke 87

Peter Diekmann: Vom Relaunch zum Organisationswandel. Digitale Kommunikation in der Bertelsmann Stiftung 88

4.2 Change-Prozesse im Inneren ... 95
4.2.1 Kulturwandel ... 95
4.2.2 Einbindung der Mitarbeiter ... 96
4.2.3 Botschafter des Unternehmens ... 98

Angelica Bergmann: Corporate »Sinnfluencer« bei der BKK ProVita ... 108

4.2.4 Open Leadership als Führungsansatz ... 112

Antje Neubauer: Digitale Interne Kommunikation: Social Collaboration ... 117

4.3 Change-Prozesse in der Kommunikation ... 122
4.3.1 Sichtbarkeit ... 122
4.3.2 Push vs. pull ... 123
4.3.3 Machtverschiebung ... 125
4.3.4 Influencer-Kommunikation ... 126
4.3.5 Community Building ... 139
4.4 Zwischenfazit: Notwendige Prozesse ... 140

André Karkalis: Strategische Influencer-Kommunikation ... 141

5 Die digitale Strategie ... 151
5.1 Eine Definition des Strategiebegriffs ... 151
5.2 Strategien in digitalen Zeiten ... 154

Professoren Thomas Pleil und Pia Sue Helferich: Strategieentwicklung mit dem Triple-Diamond-Modell ... 160

5.3 Erst die Strategie, dann die Instrumente ... 171
5.4 Vorlage: Das Modell der POST-Strategie ... 174
5.4.1 Das Phänomen Groundswell ... 174
5.4.2 People. Objectives. Strategy. Technology: POST ... 176

Magnus Hüttenberend: Das Erfinden einer globalen Marke. Ansatz für eine digitale Kommunikationsstrategie bei der TUI Group ... 185

Teil II Das Strategie-Rezept ... 193

6 Die Zutaten ... 195

7 Status-quo-Analyse: Wo stehen wir heute? ... 199
7.1 Ist-Analyse als Basis ... 199

7.2 Analyse der Organisation ... 202
7.3 Analyse von Zielgruppen ... 206
7.4 Analyse der Kommunikation ... 213
7.5 Analyse der Sichtbarkeit ... 215
7.6 Analyse von Wettbewerb und Branche ... 218
7.7 SWOT: Das Fazit zur Analyse ... 220

8 Die Zielbestimmung: Was wollen wir erreichen? ... 227
8.1 Ziele statt Blindflüge ... 227
8.2 Qualitativ-strategische Ziele ... 228
8.3 Quantitativ-smarte Ziele ... 230

Jan Westerbarkey: Social Media Zoo ... 235

9 Die Zielgruppenbestimmung: Wen wollen wir erreichen? ... 245
9.1 Der Köder, der Fisch und der Angler ... 245
9.2 Zielgruppen identifizieren ... 248
9.3 Zielgruppen segmentieren ... 250
9.4 Zielgruppen priorisieren ... 254
9.5 Personae: Zielpersonen mit realem Gesicht ... 256
9.5.1 Zielpersonen statt Zielgruppen ... 256
9.5.2 Schritte zur Persona-Entwicklung ... 259
9.5.3 Quellen für die Fakten-Recherche ... 264

Maja Roedenbeck Schäfer: SOZIALE BERUFE kann nicht jeder.
Digitale Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung bei der Diakonie ... 269

10 Strategische Positionierung: Wie wollen wir dies erreichen? ... 277
10.1 Der strategische Ansatz ... 277
10.2 Die Positionierung ... 279
10.3 Kommunikative Botschaften und kreative Leitideen ... 284
10.4 Strategische Umsetzung ... 288

11 Content-Strategie: Mit welchen Inhalten wollen wir es schaffen? ... 299
11.1 Content-Marketing vs. Content-Strategie ... 299
11.2 Strategie-Modelle ... 311
11.2.1 Content-Strategy Quad von Kristina Halvorson ... 312
11.2.2 Story Circle 2.0 von Mirko Lange ... 313
11.3 Die Meilensteine zur Content-Strategie ... 315
11.3.1 Content-Audit ... 316
11.3.2 Content-Planung ... 319

11.3.3 Content-Produktion ... 327
11.3.4 Content-Management ... 337

Uwe Knaus und Sven Sattler: »Auch wenn du keine Ahnung von Autos und der Automobilindustrie hast: Das Stück hier solltest du gelesen haben.« Über das Daimler-Magazin als Bestandteil der Content-Strategie ... 350

12 Evaluation: Wie können wir Erfolge auswerten? ... 357
12.1 Warum ein Monitoring? ... 357
12.2 Messmodelle für Kommunikationsprozesse ... 364
12.2.1 Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen ... 364
12.2.2 Die Logical Framework Matrix ... 367
12.2.3 Die Wirkungstreppe ... 368
12.3 Aufbau einer Evaluation ... 369
12.4 Identifizierung relevanter Key-Performance-Indikatoren ... 372
12.5 Auswahl der Instrumente und Tools ... 375

Susanne Heinrich und Thorsten Vennebusch: Der Blog der Minjob-Zentrale: Von null auf 3,5 Millionen Aufrufe ... 382

13 Ressourcenplanung: Was müssen wir einsetzen? ... 391
13.1 Die Ressource Mensch ... 392
13.2 Die Ressource Zeit ... 399
13.3 Die Ressource Geld ... 400

14 Fazit: 12 Zutaten für die digitale Zukunft ... 405

Literatur ... 413
Stichwortverzeichnis ... 419
Autoren ... 423

Teil I Digitale Kommunikation

1 Intro: Ein strategischer Leitfaden für die Praxis

Rückblick: Wir befinden uns im Jahre 2010. Die SMS kostet 19 Cents – für maximal 160 Zeichen. Anrufe aus dem Festnetz ins Mobilfunknetz vermeiden wir – aus Kostengründen. Allein die Telefonauskunft kostet 1,79 Euro – im Inland. Sonderrufnummern und Call-by-Call-Angebote sind oft die einzige Rettung. Von WhatsApp & Co. noch keine Spur. Facebook, YouTube, Twitter gibt es seit einigen Jahren. Und sie werden genutzt, vor allem privat und vor allem in den USA. Unsere digitale Kommunikation – auch wenn der Begriff in dieser Form noch nicht existiert – steuern wir via E-Mail, via Newsletter, via Webseite, via Foren und teils sogar via StudiVZ. Social Media Relations? Messenger-Kommunikation? Chatbots? Influencer? All diese Begriffe sind noch weit weg. Denn wir befinden uns – aus digitaler Sicht – in einem etwas anderen, prä-digitalen Leben.

Selbst wenn dieser kleine Rückblick nur zehn Jahre zurückgeht: Allein die wenigen Beispiele erzählen schon viel über das Thema Veränderung. Sie verdeutlichen, dass wir uns inmitten eines enormen Medienwandels befinden, der schon vor Jahren begonnen hat und dessen Ende nicht absehbar ist. Dieser mediale Change-Prozess stellt uns Kommunikatoren sowie die Unternehmen und Institutionen beständig vor neue Herausforderungen: Moderne Technologien, verändertes Medienkonsumverhalten, mobile Revolutionen, fragmentierte Zielgruppen, wechselnde Instrumente und Plattformen, verbunden mit Apps, Messengern, Chatbots, Live-Videos, visuelle Kommunikation, Storys inklusive der passenden Ad-Strategien prägen die Kommunikation von heute. Aber nicht für alle. Auch wenn das Leben in Zeiten der COVID-19-Pandemie bei vielen zum Umdenken geführt hat und sich beispielsweise Videokonferenzen zum festen Bestandteil des Geschäftslebens wie auch des persönlichen Miteinanders und privaten Austauschs entwickelt haben: Für eine beträchtliche Anzahl an Menschen, Unternehmen wie Institutionen bleiben Internet, Social Media und digitale Kommunikation weiterhin »Neuland«. Bricht also bei uns gerade eine Kommunikation entzwei?

Zudem haben digitale Transformation, disruptive Geschäftsmodelle und digitale Kommunikation enorme Auswirkungen auf das Business vieler Organisationen. Digitale Geschäftsmodelle werden zu einem Erfolgs- und gerade auch in Zeiten der Coronavirus-Krise zum wirklichen Überlebens- und Zukunftsfaktor. Wer die Digitalisierung dagegen nicht als grundlegenden erfolgskritischen Wettbewerbsfaktor und als Chance begreift, setzt häufig die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens aufs Spiel. Und wer die digitale Transformation nicht auch als einen wichtigen internen Prozess versteht, der verliert sein Team. Doch sind die Unternehmen und Institutionen in Deutschland auf solch einen Wandel vorbereitet, auch wenn die Corona-Krise bei vielen zu einem verstärkten Umdenken

und deutlichen Umsteuern geführt hat? Und wie können sie die digitale Kommunikation zum Teil ihrer Unternehmensstrategie machen?

Alt und neu – eng umschlungen

Parallel haben die digitalen Medien die Unternehmenskommunikation in hohem Maße erfasst. Sie stellen Kommunikationsmanager vor die »vermutlich größte Herausforderung, seit die strategische Kommunikation als elementarer Baustein erfolgreicher Führung in modernen Gesellschaften erkannt wurde«[1]. Diese stehen vor Aufgaben, die sie mit rein klassischen Kommunikationsinstrumenten und -prozessen nicht oder nur schwer bewältigen können. Gleichzeitig bieten sich ihnen neue Chancen in der Ansprache und im Austausch mit relevanten Stakeholdern. Neue Kommunikationskulturen und Technologien sind jedoch kein Garant dafür, dass Unternehmen und Institutionen die Beziehungen mit den Interessengruppen künftig konstruktiver gestalten. Jahrzehntelang sind sie den Spielregeln der traditionellen Mediengesellschaft gefolgt und haben einen großen Teil ihrer Bemühungen in Massenmedien und Journalisten als Gatekeeper – also als Vermittler, Entscheider, Verbreiter – gesteckt. Wie lässt sich in einer immer stärker digitalisierten Welt einerseits die weiterhin starke Rolle traditioneller Kommunikationswege berücksichtigen, andererseits die neuen Dialoginstrumente in Kombination mit den verfügbaren Daten – Stichwort Big Data – nutzen, um eine immer disruptivere Öffentlichkeit anzusprechen?

Schließlich haben sich die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation keineswegs grundlegend verändert. So kann es nicht darum gehen, die bisherige Kommunikation komplett zu revolutionieren. Auch die Gegenüberstellung von »klassischer«, herkömmlicher Kommunikation und »moderner«, digitaler Kommunikation als Gegensätze bringt uns nicht weiter. Vielmehr gilt es, die Kommunikation den veränderten Chancen und Risiken im digitalen Zeitalter anzupassen und mit den bisherigen gerade auch analogen Aktivitäten in harmonischen Einklang zu bringen. Dazu sind bisheriges Wissen und vorhandene Erfahrungen auf die neuen Gegebenheiten systematisch zu übertragen, neu Erlerntes und Erlebtes hinzuzufügen und alle Bausteine miteinander zu verzahnen – nicht als Gegensätze, sondern als eng umschlungene Partner. Doch wie genau lassen sich die neuen Formen und veränderten Verhaltensweisen in die bisherige Kommunikation integrieren?

Bei der Suche nach einer gelungenen kommunikativen Symbiose ist die Strategie entscheidend. Wie aber ist eine integrierte Kommunikation im digitalen Wandel zu gestalten? Wie müssen Unternehmen und Institutionen konkret vorgehen? Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen und welche Haltungen zu verinnerlichen, damit eine integrierte Kommunikation in digitalen Zeiten gelingen kann? Was muss insbesondere innerhalb einer Organisation geschehen, damit Führung und Team diesen wirklichen Change-Prozess

1 Zerfaß/Pleil (2016), S. 9.

anerkennen, mittragen und mitgestalten? Was sind also die zentralen Schritte und entscheidenden Kriterien bei einer Strategie, die erfolgreich mit der Kommunikation zu einem neuen Ganzen zusammenwächst?

Ein Buch als Wegweiser

Auch in seiner 2. Auflage geht dieses Buch auf die Suche nach passenden Antworten auf all diese Fragen. *Die digitale Kommunikationsstrategie* ist dazu als Praxis-Leitfaden für eine strategische Kommunikation in digitalen Zeiten konzipiert. Er soll Unternehmen und Institutionen – kurz Organisationen – sowie ihren betreuenden Agenturen dabei helfen, ihren eigenen Weg in die neue, digitale Kommunikationswelt zu finden, eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln und diese mit ihren bisherigen Aktivitäten zu vernetzen. Nur so können sie sich erfolgreich im digitalen Zeitalter positionieren.

Dieses Buch klärt darüber auf, wie integrierte Kommunikationsstrategien im digitalen Zeitalter funktionieren. Dabei geht es weniger um Social Media, um einzelne digitale Medien oder gar um ausgewählte Plattformen. Vielmehr setzt sich *Die digitale Kommunikationsstrategie* mit der Frage auseinander, wie man in Zeiten des digitalen Wandels seine bisherige Kommunikation mittels neuer Denk- und Verhaltensweisen, erweiterter Instrumente und Tools, neuer Zielgruppen und Mittler, integrierter Strategien den neuen Gegebenheiten anpassen muss. Dabei blickt die 2. Auflage verstärkt auch auf aktuelle Entwicklungen – Markenbotschafter, Influencer-Kommunikation, Diversifizierung von Kanälen und Zielgruppen –, welche Kommunikationsstrategien heute stark beeinflussen. Der Leitfaden zeigt damit auf, wie Unternehmenskommunikation ins Digitale ausgeweitet wird, was sich dafür innerhalb von Unternehmen und Institutionen gerade auf Führungsebene verändern muss, wie sich klassische und digitale Kommunikation vernetzen müssen und welche Auswirkungen dieser Strukturwandel für originäre Kommunikationsstrukturen wie für die internen Prozesse insgesamt hat. Schließlich ist jede digitale Unternehmenskommunikation Teil einer integrierten Unternehmensstrategie, die sich ebenfalls im digitalen Wandel neu auszurichten hat.

Ein Leitfaden, der an die Hand nimmt

Das Buch ist als strategisch-konzeptioneller Leitfaden angelegt, der Organisationen bei der Entwicklung ihrer digitalen Strategie begleitet, ihnen die Vorgehensweise erläutert, die Erfolgskriterien benennt und den Weg anhand vieler Case Studys und Praxisbeiträge aufzeigt. Schritt für Schritt wird beschrieben, wie integrierte Kommunikationsstrategien im digitalen Zeitalter funktionieren. Dazu werden die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren benannt, die existierenden Widerstände und möglichen Hindernisse verständlich gemacht und an Beispielen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen aufgezeigt.

Das Buch ist dazu in zwei Teile aufgeteilt. In Teil I findet eine Bestandsaufnahme der digitalen Transformation und der digitalen Kommunikation speziell in Deutschland statt.

So wirft das 2. Kapitel einen Blick auf den digitalen Wandel, auf die digitale Gesellschaft sowie auf den Stand des digitalen Transformationsprozesses in der Unternehmenswelt. Das 3. Kapitel beschäftigt sich mit dem Paradigmenwechsel, der gerade durch das Social Web stark veränderten Kommunikation sowie mit dem Begriff der integrierten Kommunikation in digitalen Zeiten. Während das 4. Kapitel die notwendigen Change Prozesse definiert – auf Führungsebene, unternehmensintern und in der Kommunikation selbst –, bildet das 5. Kapitel den Übergang zum Strategiepart. Dazu stellt es das POST-Modell als strategisches Muster vor.

Teil II dieses Leitfadens widmet sich ausschließlich der Entwicklung der digitalen Kommunikationsstrategie. Dazu beschreiben die Kapitel 6. bis 13. den genauen Fahrplan zu einer eigenen Strategie – von der Analyse bis zur Evaluation. Schritt für Schritt werden die dazu notwendigen Stufen und wesentlichen Bestandteile detailliert und nachvollziehbar dargestellt, um die Erstellung einer eigenen integrierten Kommunikationsstrategie im digitalen Zeitalter zu erleichtern.

Nutzwertcharakter im Vordergrund
Das Buch ist von Anfang bis Ende als Leitfaden konzipiert, der Unternehmen und Institutionen bei der Erarbeitung ihrer Strategie an die Hand nimmt. Infokästen mit hilfreichen Tipps, Links und Handlungsempfehlungen, Querverweise auf nützliche Tools und Erklärungen sowie Ausflüge mit konkreten Beispielen, Vertiefungen und Case Studys erleichtern die Umsetzung in die Praxis. Den Nutzwert unterstreichen zudem zwölf praxisorientierte Gastbeiträge von Vertretern aus Unternehmen, aus Institutionen und aus der Wissenschaft.

Antje Neubauer (früher Deutsche Bahn), Peter Diekmann (Bertelsmann Stiftung), Magnus Hüttenberend (TUI) und Jan Westerbarkey (Westaflex) widmen sich den besonderen internen Herausforderungen innerhalb ihrer Organisationen. Dazu stellen sie digitale Ansätze, den Mehrwert von Social-Collaboration-Plattformen sowie ihren jeweiligen Weg hin zu einer integrierten Strategie vor. Ebenfalls in ihr Unternehmen blickt Angelica Bergmann (BKK ProVita) beim aktuellen Thema Markenbotschafter. Sie beschreibt, wie sie bei der Krankenkasse schrittweise Corporate »Sinnfluencer« aufbaut. Um das Thema Einführung geht es ebenfalls im Praxisbeispiel von Susanne Heinrich und Thorsten Vennebusch (Knappschaft-Bahn-See). Sie schildern sehr detailliert, wie sie trotz anfänglicher Hindernisse Social-Media-Aktivitäten gestartet und insbesondere innerhalb weniger Jahre den heute extrem erfolgreichen Blog der Minijob-Zentrale aufgebaut haben.

Früher prämiertes Blog, heute ein anspruchsvolles Magazin für Mobilität und Gesellschaft: Diesen Change-Prozess haben Uwe Knaus und Sven Sattler (Daimler) vollzogen. Dazu geben sie im Interview einen differenzierten Einblick in die Beweggründe und die neue Ausrichtung hin zu stärker gesellschaftsrelevanten Themen. Schließlich schaffe eine

glaubwürdige und transparente Haltung Orientierung gerade auch für die professionell Interessierten.

Um wirkliche Change-Prozesse geht es in zwei weiteren Beiträgen: Mit den Köpfen beschäftigt sich Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst. In seinem Beitrag »Digital Leadership« macht er deutlich, was genau systematisches, gezieltes und langfristiges Führen in digitalen Zeiten bedeutet und welche Führungsqualitäten digitale Leader benötigen. Besondere Anforderungen bei solchen Veränderungsprozessen gelten ebenfalls für die Kommunikation. Damit sie eine konsistente Markenwahrnehmung sicherstellen können, müssen auch Kommunikationswege neu aufgestellt werden, hat Christian Achilles (DSGV) erfahren und vor diesem Hintergrund die Kommunikation in einem Newsroom neu aufgestellt.

Was lässt sich mit dem strategischen Einsatz digitaler Kommunikation konkret erreichen? Maja Roedenbeck Schäfer (Diakonie) widmet sich in ihrer Fallstudie dem Thema Employer Branding und zeigt auf, wie Organisationen digitale Medien nutzen könne, um Nachwuchs und Fachkräfte zu gewinnen. Und wie gehe ich professionell mit externen Multiplikatoren um, die innerhalb von Kommunikationsstrategien eine immer wichtigere Rolle spielen? André Karkalis (Karkalis Communications) hat zu dieser Frage eine Schritt-für-Schritt-Anleitung erstellt, wie eine Influencer-Kommunikation heute strategisch zu planen ist.

Apropos Strategie: Welche Auswirkungen hat die digitale Revolution eigentlich auf die Strategieentwicklung selbst? Gerade in einem Buch über digitale Kommunikationsstrategien liegt solch eine Frage in der Luft. Die Prof. Dr. Pia Sue Helferich und Prof. Dr. Thomas Pleil (beide Hochschule Darmstadt) haben sich dazu ihre Gedanken gemacht und daraus ihr spannendes Triple-Diamond-Modell entwickelt, das sich in Form eines Design Sprints[2] innerhalb einer Woche umsetzen lässt.

Nachdenken, Mut haben, selbst Ausprobieren

Diese Praxisbeiträge machen deutlich, vor welchen Herausforderungen Unternehmen und Institutionen stehen und mit welchen kreativen Ansätzen und Strategien sie ihnen begegnen können. Sie sollen helfen, die Komplexität des digitalen Wandels zu verstehen, konkrete Handlungsempfehlungen zu erhalten und Mut zur Entwicklung der eigenen Kommunikationsstrategie zu entwickeln. In Kombination mit den zahlreichen Beispielen innerhalb der Kapitel zeigen die Expertenbeiträge den hohen Praxisbezug des Buches auf: Sie beschreiben Herausforderungen, hinterfragen Ansätze, diskutieren Lösungen, schildern die Umsetzung und regen dabei zum Nachdenken, zum Mut haben und zum selbst Ausprobieren an.

2 Lese-Tipp: Lesenswert dazu ist das Buch von Jake Knapp (2016), der diesen Sprint-Prozess innerhalb von fünf Tagen durchspielt; dabei betont er schon zu Anfang, wie wichtig für ein später positives Ergebnis die Faktoren Zeit, Team und Räumlichkeiten sind.

Selbstverständlich können nicht alle Aspekte im adäquaten Umfang und in der vollständigen Tiefe dargestellt werden. Dies hätte den Rahmen des Leitfadens deutlich gesprengt. Abgesehen von einem ausführlichen Literaturverzeichnis finden sich stattdessen innerhalb der Kapitel immer wieder Hinweise auf weiterführende Literatur und nützliche Links, zu Wissenswertem, zu Tools und zu Case Studys, über die sich Interessierte noch eingehender mit den einzelnen Thematiken auseinandersetzen können. Mit über 60 Abbildungen, über 30 Video-, Link-, Tool- und Lese-Tipps sowie über 30 zusätzlichen Kurz-Infos, Case Studys und thematischen Ausflügen bietet das Buch damit auch seinen Wert als Leitfaden.

Gleichzeitig wurden die Inhalte für diesen Leitfaden ganz bewusst ausgewählt, um einerseits vielfältige Denkanstöße zu geben, andererseits den Lesern strategische Werkzeuge an die Hand zu geben. Ob dies gelingt, das dürfen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, nach Ende der Lektüre selbst entscheiden. Dazu wünsche ich Ihnen jetzt viel Vergnügen, neue Erkenntnisse und spannende Anregungen auf Ihrem weiteren strategischen Weg in das digitale Zeitalter.

Kleiner Dank an großartige Menschen
Last, but not least möchte ich den Weggefährten dieses Buches meinen großen Dank ausdrücken: Meinen grandiosen fünfzehn Gastautoren, die trotz rappelvoll gepackter Terminkalender und eines drängelnden Autors die Zeit gefunden haben, dem Buch mit ihren spannenden, die unterschiedlichen Aspekte digitaler Kommunikation beleuchtenden Fachbeiträgen eine kräftige Würze und viel Praxisbezug zu verleihen. Mein Dank gilt ebenfalls Frank Baumgärtner vom Schäffer-Poeschel Verlag für die entspannte, freundschaftliche Atmosphäre in der Zusammenarbeit. Außerdem bedanke ich mich insbesondere bei meinem persönlichen Netzwerk – real wie virtuell –, bei den zahllosen Blog-, Studien- und Buchautoren, den Analysten und Kommentatoren im Social Web sowie meinen Workshop- und Coaching-Teilnehmern, die mir beim Lesen und Diskutieren, in Trainings und Seminaren ständig neue Anregungen für dieses Buch verpasst haben. Ohne sie alle wäre das vorliegende Buch niemals entstanden.

Frei nach Apple-Gründer Steve Jobs: »Two more things«
Im Buch wird zur besseren Lesbarkeit auf die weibliche Schreibweise verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden – gerade in einer Kommunikationsbranche, die seit vielen Jahren stark weiblich dominiert ist.

Viele längere Links zu Artikeln, YouTube-Videos, Social-Media-Posts, Blog-Beiträgen etc. wurden mit dem Link-Verkürzer bitly.com bewusst komprimiert, um die Nutzung und Nachverfolgung zu erleichtern. Zusätzlich sind viele dieser Informationen und Links auf der Webseite des Autors zum Buch (https://bit.ly/dks_ruisinger_dks) sowie beim Social-Bookmarking-Dienst Diigo (https://www.diigo.com/user/druisinger) zu finden.

2 Das digitale Zeitalter

2.1 Willkommen im digitalen Wandel

2.1.1 Das Cluetrain Manifest

Es war das Jahr 1999: David Weinberger – Redner, Philosoph und Forscher an der Universität Harvard – saß mit weiteren Vordenkern der Netzgemeinde wie Doc Searls, Rick Levine und Chris Locke zusammen. Sie diskutierten die künftige Entwicklung der Medien, der Kommunikation und des Marketings. Das Ergebnis ihrer gemeinsamen Überlegungen waren 95 Thesen – überschrieben als Cluetrain Manifest.[3] Die Hauptlosung und These 1 lautete »Märkte sind Gespräche«: Darin betonten die Initiatoren die Emanzipation des Verbrauchers im Zeitalter des Internets, den Kontrollverlust auf Organisationsseite und dessen Folgen. »Seit etwa einhundert Jahren gehen Unternehmen – zurecht – davon aus, ihre Märkte kontrollieren zu können, indem sie nur ausgewählte Informationen veröffentlichen«, beschrieb Weinberger die frühere Situation vor Erfindung des Internets. Während man auf diese Weise nur gefiltertes Wissen erhielt, seien im Zeitalter des Internets die Märkte stattdessen vernetzt. Die Folge: »Auf einmal stellt sich heraus – vielleicht ein wenig überraschend –, dass vernetzte Kunden mehr über Produkte wissen, als die Unternehmen selbst.«[4]

In diesem Kontext sei der Grundgedanke des Cluetrain Manifests zu verstehen, schrieb Weinberger 2006. Damals hätten sie zu verdeutlichen versucht, dass das Internet ein Ort sei, an dem Menschen mit ihren eigenen Stimmen sprechen könnten, und zwar über alle Themen, die für sie persönlich von Bedeutung seien: »Dies ist unsere Chance, dies ist unser Raum, in dem wir uns unterhalten und miteinander vernetzen können.« Vor diesem Hintergrund hätten sie als Initiatoren die Unternehmen und die Institutionen aufgefordert, sich den veränderten Bedingungen anzupassen und mit ihren Kunden »echte« Gespräche zu führen, abseits einer »gesichtslosen« Marketingkommunikation.

So sei es wichtig, sich von der reinen Marketing- und PR-Denkweise zu verabschieden, die Internetnutzer besser zu verstehen und ihnen intensiver zuzuhören, wenn man als Organisation die Chancen in einer veränderten Kommunikationslandschaft nutzen wolle. Denn, so schreibt Weinberger weiter: »Wir Internet-Nutzer haben keine Eigeninteressen und sagen einander die Wahrheit. (…) Daher sind die alten Techniken von Marketing, inklusive

3 https://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html.
4 Handelsblatt 13.03.2006.

PR, wirkungslos geworden, Märkte zu kontrollieren, indem man versucht, Wissen zu beschränken. Das funktioniert schlichtweg nicht mehr.«[5] Echte Gespräche, aktives Zuhören, Dialog, Offenheit und Transparenz – die Verwendung dieser Begriffe verdeutlicht, dass der Beitrag von Weinberger und das Cluetrain Manifest bis heute kaum an Relevanz verloren haben, sondern noch immer eine der zentralen Basen für eine Kommunikation im digitalen Zeitalter darstellen, wie in diesem Buch noch mehrfach zu lesen sein wird.

2.1.2 Die Emanzipation der Nutzer

Über zwanzig Jahre später ist die Losung des Cluetrain Manifests[6] Realität geworden. Die Internetnutzer haben sich emanzipiert und ihr Medienkonsumverhalten verändert. Sie haben ihre bisherige passive Rolle verlassen und reichern das Netz mit eigenen Beiträgen an. Sie verbreiten persönliche Ansichten und individuelle Perspektiven und verbinden sich mit anderen über Netzwerke. Sie zeigen Fotos, spielen Videos, bewerten Inhalte und Produkte. Sie haben sich von der Einwegkommunikation verabschiedet und suchen den Dialog, die Interaktion und die Reaktion – bei anderen Nutzern oder Unternehmen, ob diese es wollen oder nicht. Sie haben sich dazu von einseitigen Informationsplattformen verabschiedet und sich stattdessen verstärkt dynamischen Mitmach-Plattformen zugewendet.

Gerade das seit 2006 verstärkt diskutierte Thema Social Web symbolisiert die rasante Weiterentwicklung. Schrittweise dehnte sich die passive Nutzung auf interaktive Plattformen aus, für die der amerikanische Verleger Tim O'Reilly 2004 den Begriff »Web 2.0«[7] miterfunden hatte – als Titel einer Konferenz über Veränderungen im Internet. Diese Plattformen eröffneten Usern die Chance, sich selbst kostenlos, ohne größeres Wissen oder technische Kenntnisse eine eigene Stimme im Netz zu verschaffen und sich mit anderen auszutauschen. Dazu steht eine ständig wachsende Zahl an Instrumenten zur Verfügung, die der US-amerikanische Digital-Business-Vordenker Brian Solis in seinem regelmäßig aktualisierten Conversation Prism (s. Abb. 1) aufführt.

5 Handelsblatt 13.03.2006.

6 Weinberger und Sears haben Ende 2014 eine Fortsetzung des Cluetrain Manifests formuliert, das sich vor allem mit der Freiheit des Internets auseinandersetzt und den unbegrenzten Zugang für alle fordert. Die 121 Thesen des »New Clues« lassen sich hier nachlesen: https://newclues.cluetrain.com.

7 Der Zusatz »2.0« bezog sich einst auf die Benennung von Software-Versionen und den meist klaren Sprung von einer Version zur nächsten; auf das Internet übertragen weist der Begriff auf einen tiefgreifenden Wandel hin.

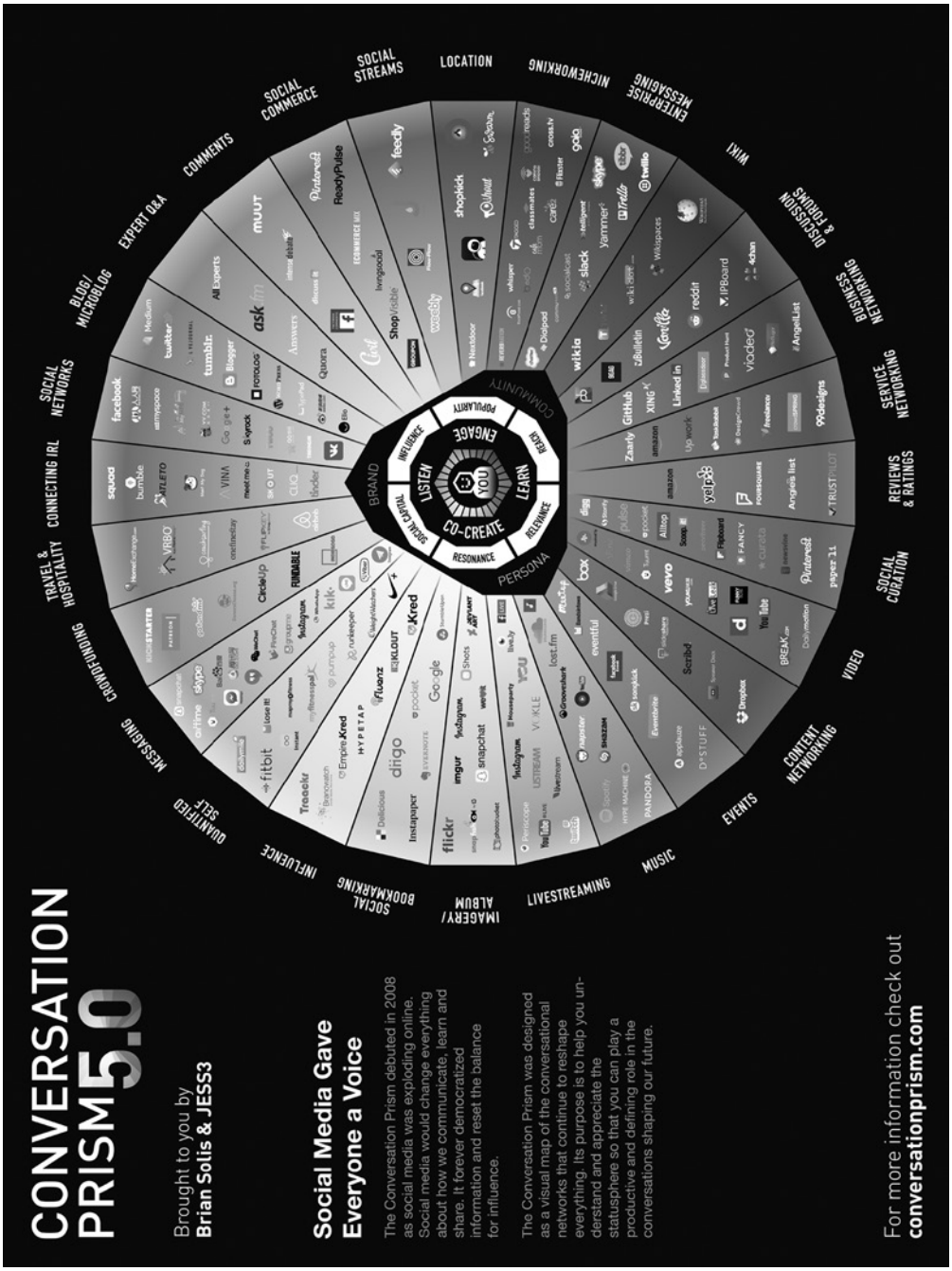

Abb. 1: Conversation Prism von Brian Solis; Quelle: https://www.conversationprism.com

Unter dem heutigen Schlagwort »Social Web« begreifen die Nutzer dabei das Internet als sozialen Raum und als Medienwirklichkeit, in dem sie sich frei bewegen und sich mit anderen Personen – bekannt oder unbekannt –, einmalig oder regelmäßig, beruflich und/oder privat, unabhängig von Alter, von Herkunft oder von sozialer Stellung austauschen. Bereits 2010 sprach der Psychologe und Internet-Vordenker Peter Kruse im Zusammenhang mit dem Social Web von der ersten großen »Völkerwanderung des digitalen Zeitalters«: »Wir befinden uns mitten in der nächsten Runde der Veränderungen der Gesellschaft durch das Internet. Ich würde mich nicht scheuen, sogar von einer Revolution 2.0 zu reden.«[8]

Der Verlust der Kontrolle

Waren Mediennutzer zuvor als Leser, Zuhörer, Zuseher reine Konsumenten von Informationen, beteiligten sich viele von nun an aktiv an den Inhalten, was wiederum den allmählichen Abschied vom One-to-Many- oder Few-to-Many-Prinzip als Basis klassischer Medien bedeutete. Aus den bislang passiven Nutzern waren aufgeklärte »Prosumer« geworden, ein Kunst- und Kofferwort aus Produzenten und Konsumenten, welches der US-amerikanische Futurologe Alvin Toffler im Jahre 1980 in seinem Buch *Die dritte Welt* eingeführt hatte. Mit dem Begriff kennzeichnete er Akteure, die gleichzeitig als souveräne Informationsproduzenten sowie als Konsumenten, also Verbraucher und Rezipienten fungieren, wobei die Grenzen zwischen Konsumenten und Produzenten verschwimmen.[9]

Die Prosumer-Bewegung hat massive Auswirkungen auf das Wirken von Organisationen: Das Internet sei auf dem Weg zum eigenständigen Kommunikations- und Kulturraum, der aus ehemals reinen Internet-Besuchern handelnde Akteure macht, die sich äußern, einmischen, mitmachen, so Peter Kruse. Damit verschiebe sich Macht immer stärker vom Anbieter zum Nachfrager. Aus Sicht von Organisationen bedeuten die neuen Machtverhältnisse das Ende der bisherigen Kontrolle von Inhalten, schreibt der Professor und Autor Keith Quesenberry: »With the rise of social media the power of the consumer's voice is now equal or even more powerful than the brand's voice.« Unternehmen müssten mutig den nächsten Schritt gehen und das Internet als Dialogmedium begreifen: »If we truly want to control brand communication today, we must be willing to give up control. (...) Many marketers get so focused on creating more content that they forget social media is a two-way medium.«[10]

Neues Denken gefordert

»Die Social Software des Web 2.0 ist ein Angriff auf die etablierten Regeln der Macht und erzwingt ein grundlegendes Umdenken«[11], so der erwähnte und Mitte 2015 verstorbene Peter Kruse auf dem Branchentreffen re:publica im Jahre 2010. Seine damalige Aussage

8 Rasshofer, 23.03.2010.
9 https://de.wikipedia.org/wiki/Prosumer.
10 https://heidicohen.com/books/social-media-strategy/.
11 https://everycompanyisamediacompany.com.

lässt sich in Bezug auf das Cluetrain Manifest lesen: Sowohl Unternehmen als auch Institutionen müssen sich gegen die Gespräche behaupten, die ihre gut informierten Kunden, Partner, Multiplikatoren, Mitarbeiter miteinander über sie führen, die sich online mit Gleichgesinnten austauschen, in Social-Commerce-Plattformen Preise von Waren vergleichen, in Kollaborationsplattformen Produkte gemeinsam (weiter-)entwickeln, in Foren und Netzwerken unabhängige Meinungen einholen, den Empfehlungen des eigenen Netzwerkes und der eigenen Community folgen und die Produkte mitsamt verlinktem Zubehör gleich online bestellen oder ersteigern – weil sie ihnen vertrauen.

Schließlich sind uns persönliche Empfehlungen mehr wert als die Filterung durch eine anonyme Marke. Dazu hat beigetragen, dass sich die Zahl der Plattformen, auf denen sich Nutzer äußern, ihre Gedanken mitteilen und ihre Einschätzungen abgeben können, ständig erhöht. Gerade in ihnen erkennt der Journalist Chris Anderson eine der Besonderheiten der Entwicklungen, wie er in seinem Buch *Makers* feststellt: »Der Aufstieg von Facebook, Tumblr, Pinterest und ähnlicher Websites bedeutet eine gewaltige Verschiebung der Aufmerksamkeit von den kommerziellen Informationslieferanten des 20. Jahrhunderts hin zu den privaten Inhaltslieferanten des 21. Jahrhunderts.«[12]

VIDEO-TIPP

Peter Kruse und die »Revolution«
Auf die kontinuierlich zunehmende Zahl an Kommunikations- und Netzwerkaktivitäten, das damit verbundene ansteigende Datenvolumen und die dazu notwendige Infrastruktur hatte Professor Peter Kruse in einem Kurzvortrag vor der Enquete-Kommission »Internet und digitale Gesellschaft« Ende des Jahres 2011 im Deutschen Bundestag hingewiesen.
Zur Frage »Wie beeinflusst das Internet die Gesellschaft« stellte er die These auf, dass wir von einer »Revolution« sprechen müssen, bei der eine grundlegende Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager zu beobachten sei. Er führte dies auf die Systemarchitektur zurück, auf eine Kombination »erhöhter Vernetzungsdichte«, »verstärkter Spontan-Aktivitäten« und »kreisender Erregungen«. Diese ließen die Systeme sowie die Menschen durch Zusammenschluss in Bewegungen mächtig werden, sodass die Gesellschaft schlussendlich »einen extrem starken Kunden, einen extrem starken Mitarbeiter, einen extrem starken Bürger« bekommen würde.
Noch heute ist sein drei Minuten langes Plädoyer für »Intelligente Netze« beziehungsweise »Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegung« ein Lehrstück und Muss für jeden Digitalexperten und alle an der digitalen Kommunikation interessierten Menschen. Wer beispielsweise einen Blick auf die Bürgerbewegungen und Initiativen im Internet – wie zum Beispiel Bewegungen wie Fridays

12 Anderson (2013), S. 78.

for Future oder #MeToo – oder auf die Macht von Bewertungsportalen wirft, erkennt schnell, dass die Voraussagen aus dem Jahr 2011 inzwischen wahr geworden sind. Auch die Parallelen zum Cluetrain Manifest sind unübersehbar.
Zum Vortrag: https://bit.ly/dks_PeterKruseBundestag

The new KISS: Keep it significant and shareable

Diese privaten Kommunikatoren beteiligen sich jedoch nur dann, wenn die Inhalte für sie bedeutsam, relevant und mitteilbar sind, wie es in der angepassten und heute hochrelevanten KISS-Formel »Keep it significant and shareable« passend heißt. Übersetzt bedeutet dies: Ist ein Beitrag nicht einfach teilbar und relevant aus Sicht meiner Zielgruppe, wird er keine Sichtbarkeit erhalten und zu keiner Interaktion führen.

Dies zeigt: Das Internet und das Social Web haben die Kommunikationslandschaft kräftig durcheinandergewirbelt. Jeder Internetnutzer kann Inhalte nicht nur konsumieren, sondern auch bewerten, selbst gestalten und sich mit anderen vernetzen – unabhängig von Alter, Bildung, Vermögen und Technikaffinität. Unternehmen haben damit die alleinige Macht über die Information, die dominierende Einflussnahme auf bestehende und potenzielle Kunden, auf Mitarbeiter, Zulieferer, Partner und Multiplikatoren verloren. Sie sind nur noch ein – wenn auch bedeutsamer – Mitgestalter des gesellschaftlichen Diskurses.[13]

Kaum eine Organisation kann sich der neuen kommunikativen Herausforderung entziehen, schließlich gilt: »Every Company is a Media Company«. Oder wie es Schauspieler und Social Media Influencer Ashton Kutcher in Brian Solis' Bestseller *Engage!* ausdrückte: »New media is creating a new generation of influencers and it is resetting the hierarchy of authority.«[14] Die aus der Marketinglehre bekannten vier »P«s – Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik – haben damit ein weiteres »P« erhalten: People.

Eine eigene Stimme im Dialog mit Zielgruppen

Transparenz, Interaktion und Partizipation heißen die Kennzeichen, welche das Social Web und die digitale Kommunikation heute prägen. Nutzer können sich über diverse Plattformen äußern, ihren Wünschen und ihren Ärgernissen direkt Ausdruck verleihen, wobei deren Verbreitung sichtbar und nachvollziehbar bleibt. Kaum eine Organisation kann vor dieser Entwicklung die Augen verschließen, denn früher oder später wird alles in den digitalen Medien erwähnt – positiv wie negativ. Parallel haben die Entwicklungen in der digitalen Kommunikation zu einer verstärkten Transparenz geführt. Unternehmen können viel schwerer Fehler und Ungereimtheiten verbergen; vielmehr werden diese schneller sichtbar, was wiederum das Vertrauen in Organisationen beschädigen oder zumindest gefährden kann.

13 Vgl. Ruisinger (2011), S. 161 ff.
14 Solis (2010), S. IX.

Heute ist die Online-Welt eine Meinungsplattform, die sich durch eine Verknüpfung der Nutzer untereinander auszeichnet. Diese bietet Unternehmen enorme Chancen, sich im Austausch mit ihren Zielgruppen eine Stimme zu verschaffen. Darauf haben professionelle Kommunikationsstrategen reagiert. Immer mehr Unternehmen und Institutionen nutzen das Internet, die Plattformen des Social Web und die digitalen Formate, um die Kommunikation mit ihren Stakeholdern aufzubauen, zu pflegen und zu intensivieren. Vor allem müssen sie eigene themenspezifische Communitys aufbauen, pflegen und richtig bedienen, betont Paul Adams, damals Senior User Experience Researcher bei Google, heute VP bei Intercom: »It's not about sales, or ads, or click-through rates. It's about pursuing relationships and fostering communities of consumers. It's about rethinking how you make plans when your customers are in the center and in control.«[15]

Hinzu kommt: Unternehmen und Institutionen haben es nicht mit einem gefestigten, abgeschlossenen Kommunikationsraum zu tun, sondern vielmehr mit einer Struktur, die einem ständigen, teils dramatischen Wandel unterliegt. Die Online-Welt verändert sich so schnell, dass die immer gleichen Instrumente und Methoden kaum zum Ziel führen können. Die Aussage »Was morgen ist, war gestern« zeigt vielmehr, wie stark es darauf ankommt, die passenden Instrumentarien zu recherchieren und auszuwählen – ohne wirkliche Garantie auf eine gleichbleibend hohe Trefferquote.

AUSFLUG

Der Stakeholder-Begriff[16]

Der Stakeholder-Ansatz ist ein Modell zur Zielgruppendefinition. Während sich der Begriff der Zielgruppe aus der Marketinglehre ableitet, wird der Stakeholder-Ansatz stärker in der PR-Branche eingesetzt. Mit dem Begriff »Stakeholder« werden diejenigen Gruppen bezeichnet, die Ansprüche an ein Unternehmen stellen oder künftig stellen könnten. Darum werden sie auch als Anspruchsgruppen bezeichnet. Darunter können ebenfalls Gruppen fallen, die nur indirekt mit dem Unternehmen oder der Institution verbunden sind – wie Bürgerinitiativen, Umwelt- und Verbraucherorganisationen –, die jedoch das Meinungs- und Handlungsumfeld empfindlich beeinflussen können. Folgende Stakeholder mit ihren jeweiligen Ansprüchen lassen sich grundsätzlich unterscheiden:[17]

1. **Eigentümer und Shareholder**: Anspruch auf Rendite, Dividende, Umsätze sowie auf regelmäßige Information;
2. **Kapitalgeber**: Anspruch auf Zinsen und Kreditrückzahlung, auf einen sorgfältigen Umgang mit dem bereitgestellten Kapital sowie auf kontinuierliche Informationsweitergabe;

15 https://bit.ly/dks_slideshare_whatssocialmedia.
16 Vgl. Kapitel 7.6.
17 Vgl. Ruisinger/Jorzik (2013/2021), S. 68 f.

3. **Mitarbeiter**: Anspruch auf Beschäftigung, auf sichere Arbeitsbedingungen, auf regelmäßige Entlohnung, auf interne Information;
4. **Kunden**: Anspruch auf Qualität, Lieferzuverlässigkeit, Rückgabe und Umtausch, richtige Information;
5. **Händler**: Anspruch auf Qualität, Aus- und Belieferung, Unterstützung bei Produktvermarktung, Einhaltung von Verträgen, korrekte Information;
6. **Lieferanten**: Anspruch auf Produktabnahme, pünktliche Bezahlung, Vertragseinhaltung;
7. **Staat und öffentliche Institutionen**: Anspruch auf Steuerzahlung, Einhaltung von Gesetzen;
8. **Medien und Multiplikatoren**: Anspruch auf Bereitstellung korrekter Informationen;
9. **Allgemeine Öffentlichkeit** (Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Vereine, Verbände): Anspruch auf gesellschaftliches Engagement, Unterstützung, Mitgliederbeiträge sowie auf Informationen.

Auf dem Weg zum Content-Shock?

Dass heute das Internet sowie die sozialen Medien zu den festen Bestandteilen des täglichen Lebens zählen, dafür spielt die mobile Kommunikation die zentrale Rolle. Der Siegeszug von Smartphones und Tablets, die Chancen der Wearables und des Internets der Dinge, die Verbreitung von Internet-Flatrates, die – bald hoffentlich – ubique Verfügbarkeit von WLAN, selbst in Fahrzeugen, in Bahnen oder in Flugzeugen, die einen Zugriff jederzeit und von überall erlauben: Der mobile Fortschritt hat den Weg zu einem digitalen Zeitalter gewiesen, in dem jede Zielgruppe jedes Thema, jede Meinung ihre eigene Plattform, ihre Community und ihren gewünschten Content findet.

Die mobile Verfügbarkeit jeglicher Arten von Informationen und Formaten, wie Texten, Bildern, Videos, Dialogen, von neuen Instrumenten oder schnelllebigen Inhalten wie Ephemeral Media via Storys, wenn publizierte Inhalte nur für einen bestimmten Zeitraum zugänglich bleiben und dann verschwinden, sorgen dafür, dass der Umfang und die Vielfalt an Informationen kontinuierlich steigen. Dazu tragen die vielen Messenger-Angebote (WhatsApp, Facebook Messenger, WeChat, Snapchat, Skype, Telegram, Threema, Line etc.), die für individuelle Dialoge oder für Dialoge in kleineren oder größeren, privaten wie halböffentlichen Gruppen bestimmt sind, in Kombination mit einer kontinuierlich gesteigerten Anzahl an Nutzeraktivitäten bei. Kein Wunder also, dass einige bereits den Content-Shock[18] ausrufen und sich fragen, wie Nutzer die ständig wachsende Anzahl an Inhalten unterschiedlicher Art überhaupt noch wahrnehmen sollen.

18 Ein paar interessante Zahlen hat der App-Entwickler appkind in einer übersichtlichen Infografik vereint, auch wenn die Zahlen aus dem Jahre 2015 nur eine Momentaufnahme darstellen können; https://bit.ly/dks_appkind_contentshock.

Rückzug ins Private

Eine Reaktion ist ein Phänomen, das mit dem Begriff »Dark Social«[19] überschrieben wird: Der Rückzug ins Private. Das heißt, Nutzer ziehen sich aus den öffentlichen Dialogen via Social Media verstärkt zurück. Dies lässt sich gut am Rückgang der Interaktionsraten auf Facebook & Co. ablesen, wodurch die Nutzer als bisherige Multiplikatoren der Inhalte im Social Web wegfallen. Stattdessen kommunizieren sie in privaten Räumen über Messenger und E-Mails oder bewegen sich in geschlossenen Foren und Gruppen, in denen sie sich fern der Öffentlichkeit mit einzelnen Personen austauschen können. Selbst Marktführer Facebook hat dies erkannt und proklamiert klar: »The future is private.«[20]

In dieser Thematik spiegelt sich gleichzeitig der schwierige Umgang vieler Menschen mit der Vielfalt an vorhandenen, angebotenen und zu verarbeitenden Informationen wider: Sie haben Probleme, daraus die für sie relevanten gezielt auszuwählen beziehungsweise andere bewusst auszusortieren. Um ihren persönlichen Content-Shock zu vermeiden, müssen sie jedoch aktiv werden, damit künftig ausschließlich die Informationen in ihr Sicht- und Wahrnehmungsfeld gelangen, die inhaltlich klar auf sie zugeschnitten sind, ihnen einen wirklichen Mehrwert bieten, genau die von ihnen bevorzugten Kanäle bespielen und für sie zudem einfach zu finden und zugänglich sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie eines Tages vor ihrem persönlichen Digitalen Burnout[21] stehen.

Vielen ist bewusst, dass ihnen die schier endlosen Kanäle, der Information Overload, ein selbst verursachter innerer Druck (FOMO[22]), nichts verpassen zu wollen, extrem zusetzt. Sie müssen lernen, ihren eigenen Weg und Umgang zu finden. Für Unternehmen und Institutionen bedeutet dies auf der anderen Seite: Klare Zielgruppenbestimmung, stark individualisierter, personalisierter Content, hohe Sichtbarkeit und eine regelmäßig überprüfte und optimierte Kanalstrategie zählen künftig zu den zentralen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Kommunikation im digitalen Zeitalter. Doch wie digital affin ist unsere Gesellschaft eigentlich heute?

19 Der Begriff »Dark Social« wurde erstmals im Jahre 2012 in einem Artikel der Zeitschrift *The Atlantic* erwähnt. Er beschreibt, dass Menschen Inhalte über private Kanäle wie Messaging-Apps, Instant-Messenger, E-Mails oder in geschlossenen Gruppen in den sozialen Netzwerken teilen. Das Besondere: Dieses private Teilen lässt sich kaum verfolgen im Vergleich zu Inhalten, die auf öffentlichen Plattformen geteilt werden. Siehe dazu auch https://bit.ly/dks_hootsuite_darksocial.

20 https://bit.ly/dks_digitaltrends_futureisprivate.

21 Zum Thema Digitaler Burnout hat sich der Autor ein paar Gedanken gemacht – über unser selbst gewähltes Hamsterrad, über unser zentrales Gut mit Namen Aufmerksamkeit, über die Art und Weise, wie wir uns gerade selbst richten sowie über den notwendigen Moment, rechtzeitig den Stecker zu ziehen; https://bit.ly/dks_digitalerburnout.

22 FOMO ist die Abkürzung von Fear of Missing out – also übersetzt die Angst, etwas zu verpassen; ausführlich dazu in Fußnote 371.

2.2 Die digitale Gesellschaft

Wer einen Blick auf die deutsche digitale Gesellschaft wirft, dem fällt auf, dass die Digitalisierung in den Köpfen langsam aber kontinuierlich voranschreitet. Selbst wenn laut ARD-ZDF-Onlinestudie[23] rund 90 Prozent der Deutschen im Internet sind, wirklich in der digitalen Gesellschaft sind sie erst zum Teil angekommen. Woran das liegt? Ein Blick auf einige Zahlen und Studien macht die weiterhin herrschende digitale Kluft deutlich.

2.2.1 Der digitale Gap

Der digitale Gap beginnt schon bei der falschen Interpretation von Zahlen und Studien. Auch wenn die obige Zahl – rund 90 Prozent der Deutschen sind im Internet – überall verbreitet ist, so ist sie mit Vorsicht zu genießen. Denn dies bedeutet einzig und allein, dass im Jahre 2019 rund 90 Prozent das Internet zumindest gelegentlich genutzt haben. Korrekt dagegen ist die Aussage in derselben Studie: »50 Millionen Menschen in Deutschland sind täglich online.« Das bedeutet: Bezogen auf die tägliche Nutzung des Internets haben genau 71 Prozent der Befragten angegeben, an einem normalen Tag online gewesen zu sein – mit beträchtlichen Unterschieden zwischen den Altersstufen. Und dies heißt auch, dass 29 Prozent und damit fast ein Drittel der deutschen Bevölkerung täglich nicht das Internet nutzen und damit für digitale Kommunikationsmaßnahmen nur begrenzt erreichbar sind. Warum diese notwendige Unterscheidung: Falsch interpretierte Aussagen könnten dazu führen, dass Organisationen ihr komplettes Budget in den digitalen Bereich umschichten, da ja heute »jeder online ist« und sie ihre Zielgruppen nur noch dort erreichen können. Dies wäre eine Interpretation, die mit Sicherheit nicht für alle Zielgruppen zutreffend ist.[24]

Die erwähnten beträchtlichen Unterschiede verdeutlicht der »D21-Digital-Index – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft«[25], eine der zentralen Studien in Deutschland rund um Digitalisierung und die Wahrnehmung digitaler Inhalte. Die Studie der Initiative D21 wird jährlich von Kantar TNS durchgeführt und misst die Entwicklung des Digitalisierungsgrads der deutschen Bevölkerung bezogen auf Internetzugang, Kompetenz und Nutzungsvielfalt digitaler Medien. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, wie die hiesige Gesellschaft den digitalen Wandel mit all seinen Vorteilen und Herausforderungen erlebt – also Zugang, Nutzungsverhalten, Kom-

23 Vgl. http://www.ard-zdf-onlinestudie.de; eine kompakte Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen und Zahlen zur Studie liefert diese Grafik; https://bit.ly/dks_ardzdf2019.

24 Ausführlich wird diese Frage über halbwahre Zahlen und Aussagen im folgenden Blog-Beitrag des Autors thematisiert: »Nein, wir sind noch nicht alle online!«, vgl. Ruisinger (2019a); https://bit.ly/dks_ruisinger_online.

25 https://bit.ly/dks_d21_digitalindex2019.

petenz, Offenheit. Das heißt: Wie gut sind die Menschen auf den digitalen Wandel eingestellt? Wie nutzen sie das Internet? Wie kompetent gehen sie mit den vielen Anwendungen um? Und wie aufgeschlossen steht die deutsche Gesellschaft der Digitalisierung und den damit verbundenen Entwicklungen gegenüber? Dabei teilt die Studie die Bevölkerung in drei zentrale Gruppen ein: Digitale Abseitsstehende, Digitale Mithaltende und Digitale Vorreiter.

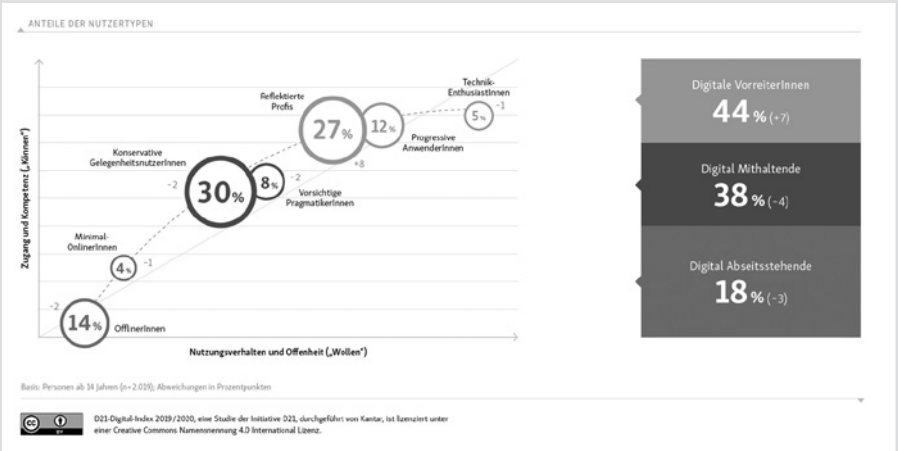

Abb. 2: Initiative D21: D21-Digital-Index 2019/2020; 7 Nutzertypen im Vergleich; Quelle: https://www.flickr.com/photos/initiatived21/

Der D21-Digital-Index 2019/2020 zeigt auf, dass der Digitalisierungsgrad im Vergleich zu den Vorjahren weiter leicht gestiegen ist. »Die Digitalisierung in Deutschland gewinnt an Geschwindigkeit«, so die Autoren der Studie. Damit partizipiert eine wachsende Zahl an Deutschen an der digitalen Welt. Immer mehr Menschen zählen sich zur Gruppe der Digitalen Vorreiter oder zumindest zu den Digital Mithaltenden. Auch der Blick auf die Digitalisierung ist positiv: So erwarte die deutsche Bevölkerung »einen positiven Einfluss der Digitalisierung auf viele Herausforderungen an die Berufswelt, insbesondere beim Ausbildungssystem und lebenslangem Lernen«.[26]

Gleichzeitig bestehen weiterhin große Unterschiede beim Umgang mit der Digitalisierung und den digitalen Kommunikationsinstrumenten. Abb. 2 macht deutlich, dass es auf der einen Seite einen weiterhin großen Anteil an Bürgern gibt, die als Offliner und Minimal-Onliner (18 Prozent) abseits der Digitalisierung stehen. Vor allem mangelndes Interesse, aber auch fehlender Nutzen und zu hohe Komplexität der digitalen Welt halten die Digital

26 https://bit.ly/dks_d21_digitalindex2019.

Abseitsstehenden davon ab, sich ins Internet zu wagen oder ein Smartphone zu nutzen. Klassische Medien werden als ausreichend empfunden. Auf der anderen Seite gibt es rund 44 Prozent Digitale Vorreiter, die sich offen mit den neuen Technologien auseinandersetzen und bereit sind, sich tiefer dort einzubringen. Sie können sich ein Leben ohne Internet gar nicht mehr vorstellen.

Während also knapp ein Fünftel der deutschen Bevölkerung praktisch nicht an der digitalen Gesellschaft partizipiert, verfügt ein gutes Drittel über einen hohen Digitalisierungsgrad: Diesen stark auseinandergehenden Gap verdeutlichen weitere Zahlen:

- Ohne Zugang: Noch immer sind knapp 10 Millionen Bundesbürger nicht im Internet und damit offline.
- Bildungsarm: Die niedrige Bildungsschicht hinkt nicht nur bei der Internetnutzung hinterher; niedrig Gebildete sind in vielen Kompetenzbereichen abgehängt.
- Große Unterschiede: Die Internetnutzung ist stark abhängig von Alter, Geschlecht oder Bildung. In der niedrigsten Bildungsschicht ist gut die Hälfte der Personen älter als 60 Jahre und weiblich.
- Stadt-Land-Gefälle: Die Schere zwischen Stadt und Land geht weiter auf. Generell gilt: Je urbaner die Umgebung ist, desto eher werden das Internet und digitale Anwendungen genutzt.

Die Spaltung beziehungsweise den Rückstand gerade bei der Landbevölkerung erklären die Studienautoren mit der fehlenden digitalen Infrastruktur. Diese sei eine »wesentliche Grundvoraussetzung, damit Menschen in Deutschland Zugang zu digitalen Innovationen wie Kommunikationsdiensten, Telemedizin oder Streaming erhalten und davon profitieren können«. Ihre Forderung: »Die Bereitstellung einer modernen Infrastruktur sollte daher ein hohes strategisches Ziel für die Zukunftsfähigkeit des Landes sein.«[27]

27 https://bit.ly/dks_d21_digitalindex2019.