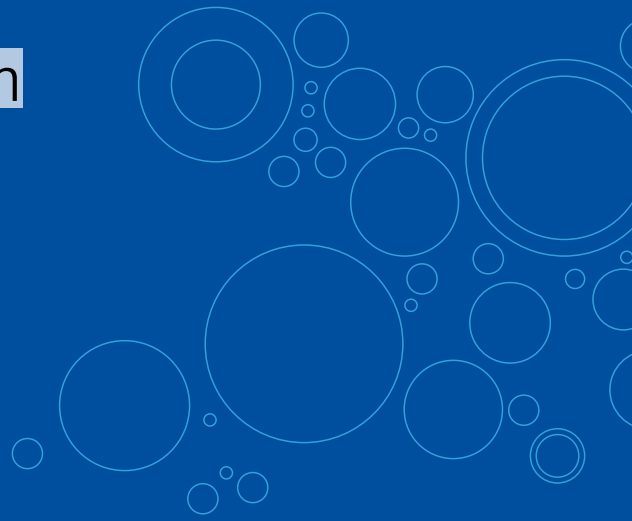


NomosHandbuch



Stumpp | Michelis | Schildhauer [Hrsg.]

Social Media

5. Auflage



Nomos

NomosHandbuch

In der Reihe erscheinen herausragende Handbücher aus den Disziplinen und Forschungsfeldern der Sozial- und Geisteswissenschaften. Ausgewiesene Expert:innen legen den jeweils aktuellen theoretischen und methodischen Forschungsstand vor und präsentieren Forschenden, Lehrenden, Studierenden und Praktiker:innen fundiertes Grundlagenwissen aus allen relevanten Fachbereichen. Häufig interdisziplinär konzipiert, folgen die Handbücher einer klaren Struktur und sind gleichermaßen verlässlicher Wissensspeicher, konzises Nachschlagewerk und anregende Referenzquelle.

NomosHandbuch

Stefan Stumpp | Daniel Michelis | Thomas Schildhauer [Hrsg.]

Social Media

5., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage



Nomos

© Titelbild: Tanja Michelis

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

ISBN 978-3-7560-0174-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-5094-3 (ePDF)



Onlineversion
Nomos eLibrary

5., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage 2025

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2025. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

15 Jahre sind seit dem Erscheinen der 1. Auflage dieses Social Media Handbuchs im Jahr 2010 vergangen: 15 Jahre voller Höhen und Tiefen einer sich rasch wandelnden Tech-Welt und digitalen Öffentlichkeit. Die anfänglichen Zeiten Sozialer Medien waren für uns verbunden mit Hoffnungen für mehr Demokratie, Partizipation und Gemeinschaft. Diese Hoffnungen sind heute leider längst überlagert von Polarisierung, Desinformation und kommerzieller Ausrichtung. Inhalte in Sozialen Medien werden zunehmend nicht mehr von Menschen für Menschen gemacht, sondern automatisiert generiert – durch die sogenannte Künstliche Intelligenz und Algorithmen. Was geteilt wird, entfremdet sich immer mehr von sozialer Kommunikation. Ist das noch die Social-Media-Welt, die wir mit der 1. Auflage mit Hoffnung und Begeisterung begonnen haben zu begleiten?

Trotz dieser teils unheilvollen Entwicklung bleibt die Reflexion über Social Media wichtiger denn je – gerade auch im Hinblick auf Bildungsangebote und Demokratie. Unser Anliegen ist es, mit diesem Buch nicht mehr nur eine Anleitung für die Nutzung und das Verstehen Sozialer Medien zu bieten, sondern auch aktuelle Entwicklungen kritisch einzuordnen und zu hinterfragen.

Aus diesem Grund haben wir das Social Media Handbuch grundlegend neu strukturiert und erweitert. Ein neu hinzugekommener Teil III befasst sich mit der Auseinandersetzung von Sozialen Medien im Kontext von Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Klimabewusstsein. Darüber hinaus adressieren unsere Beitragenden aktuelle Themen, wie z. B. digitale Verantwortung von Unternehmen, Generative Künstliche Intelligenz, Cancel Culture, Zukunftsforschung, Chancen und Risiken für Kinder und Jugendliche, Authentizität, New Work, Influencer-Marketing u. v. m. Mit dieser umfassenden Erweiterung des Handbuchs erhoffen wir uns, den Zeitgeist zu treffen und einen bewussten Umgang mit Sozialen Medien zu fördern. Gleichzeitig danken wir allen Beitragenden für ihren wertvollen Input in Form von vielfältigen Kapiteln.

Wir möchten Sie dazu inspirieren, den Wandel in der digitalen Welt nicht nur zu beobachten, sondern aktiv mitzugestalten. Die Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind gewaltig, doch sie bieten auch die Möglichkeit, neue Wege zu gehen und positive Veränderungen herbeizuführen. Die Sozialen Medien sind auch ein Spiegel unserer Gesellschaft, und wir alle tragen die Verantwortung, sie zu einem Ort zu machen, der Werte wie Respekt, Wahrheit und Gemeinschaft fördert. In diesem Sinne danken wir Ihnen für Ihr Interesse und wünschen Ihnen eine bereichernde Lektüre sowie wertvolle Erkenntnisse mit unserem Handbuch.

Berlin und Bernburg, April 2025

Stefan Stumpp, Daniel Michelis und Thomas Schildhauer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	15
Einleitung	17
<i>Stefan Stumpp, Daniel Michelis und Thomas Schildhauer</i>	
I. Grundlagen	
I.1 Einführung in die Sozialen Medien	21
<i>Stefan Stumpp und Daniel Michelis</i>	
I.2 Strategischer Leitfaden	35
<i>Daniel Michelis und Stefan Stumpp</i>	
I.3 Plattformökonomie und das Geschäftsmodell Sozialer Medien	51
<i>Christian Wissing</i>	
I.4 Digitale Verantwortung von Unternehmen in Sozialen Medien	65
<i>Tobias Knopf und Doreén Pick</i>	
I.5 Soziale Medien und Generative Künstliche Intelligenz	83
<i>Lisa Kammholz und Max Seniges</i>	
II. Theorien und Methoden	
II.1 Tipping Point (Malcolm Gladwell)	105
<i>Daniel Michelis und Stefan Stumpp</i>	
II.2 Free (Chris Anderson)	117
<i>Anna Riedel</i>	
II.3 POST-Methode (Charlene Li, Josh Bernoff)	131
<i>Daniel Michelis und Stefan Stumpp</i>	
II.4 Organisieren ohne Organisationen (Clay Shirky)	143
<i>Daniel Michelis und Stefan Stumpp</i>	
II.5 Die Long Tail Theorie nach Chris Anderson	157
<i>Daniel Michelis und Stefan Stumpp</i>	
II.6 Strategisches Crowdsourcing: Potenziale, Anwendungen und technologische Synergien in der modernen Wertschöpfung	171
<i>Stefan Stumpp</i>	

II.7	Schweigespирale, Kongruenztheorie und Cancel Culture in den Sozialen Medien	183
	<i>Lea Neumann, Nico Behrens und Stefan Stumpp</i>	
II.8	Zukunftsforschung und die Rolle der Sozialen Medien	193
	<i>Monika Ilves</i>	
 III. Entwicklungen auf individueller, technologischer und sozioökonomischer Ebene		
III.1	Dark Social – Entwicklung, Einordnung und Herausforderungen	207
	<i>Norman Wiebach</i>	
III.2	Social Bots – wie Algorithmen Meinungen beeinflussen	229
	<i>Norman Wiebach</i>	
III.3	Algorithmen als Entscheidungsinstanz in Sozialen Medien	251
	<i>Julia Weißhaupt</i>	
III.4	Kultur der Digitalität in Sozialen Medien	267
	<i>Andrea Braun und Stefan Stumpp</i>	
III.5	Chancen und Risiken von Sozialen Medien für Kinder und Jugendliche	275
	<i>Johanna Maria Boos, Sven Drews, Lukas Horn und Stefan Stumpp</i>	
III.6	Influencer-Marketing und Virtuelle Influencer	289
	<i>Theresa Maßdorf, Jonas Kelch, Jessé Höhne und Stefan Stumpp</i>	
III.7	New Work und Soziale Medien: Zukunftsweisende Wege guter Kollaboration	301
	<i>Franziska Scharfe und Michael Sarbacher</i>	
III.8	BeReal und eine Betrachtung von Authentizität	319
	<i>Jessica Huth, Hannah Rödiger, Josefine Koch und Stefan Stumpp</i>	
 IV. Soziale Medien und Nachhaltigkeit		
IV.1	Klimabewusstsein in Sozialen Medien: Wie gemeinnützige Organisationen ihre Wirksamkeit über Instagram steigern	333
	<i>Ines Holstein und Stephanie Winkler</i>	
V.2	Nachhaltiger Tourismus, Instagram und Influencer	349
	<i>Lea Neumann und Daniel Michelis</i>	
IV.3	Die Chancen und Herausforderungen des Einsatzes von iEcology in der Meerestierforschung.....	359
	<i>Hannah Leah Rödiger und Daniel Michelis</i>	
IV.4	Soziale Medien und Umweltbewusstsein	367
	<i>Jonas Kelch und Daniel Michelis</i>	

V. Soziale Medien und die Praxis

V.1	TikTok – Vom Trend zum Branchenriesen in den Sozialen Medien	377
	<i>Marie Schneeweiß</i>	
V.2	LinkedIn als Karrierenetzwerk und globale Business-Plattform: Anwendungsmöglichkeiten im Überblick	395
	<i>Anna Hansch</i>	
V.3	Corporate Influencer: Chancen und Risiken für Unternehmen und Mitarbeitende	411
	<i>Katharina Antonia Heder</i>	
V.4	POST-Methode: Anwendungsfall Hochschule Anhalt	423
	<i>Franziska Geue</i>	
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	439
	Sachregister	443

Abbildungsverzeichnis

Abb. I.1.1:	Drei-Ebenen-Modell Sozialer Medien	23
Abb. I.1.2:	Individuelle Ebene	23
Abb. I.1.3:	Nielsen-Regel	24
Abb. I.2.1:	Strategischer Leitfaden für die Nutzung von Social Media	35
Abb. I.2.2:	Kategorisierung von Gruppenaktivitäten	39
Abb. I.2.3:	Vertikale Wirkung – unidirektional	40
Abb. I.2.4:	Vertikale Wirkung – bidirektional	41
Abb. I.2.5:	Horizontale Wirkung	41
Abb. I.2.6:	Gruppengröße und -dauer als Orientierung für die Technologieauswahl	44
Abb. I.2.7:	Soziale Medien der Kommunikation und Soziale Medien der Zusammenar- beit	45
Abb. I.2.8:	Paid, Owned und Earned Media	47
Abb. I.2.9:	Matrix zur Social-Media-Erfolgsmessung	48
Abb. I.3.1:	Digitale Plattfortmtypen	53
Abb. I.4.1:	CDR-Kalkül von Unternehmen mit digitalen Dienstleistungen	74
Abb. I.4.2:	Zusammenwirken von technologischem Fortschritt, CDR-Trends und Regu- lierungen	78
Abb. I.5.1:	Chihuahua or muffin?	85
Abb. I.5.2:	Anwendungskategorien für Gen AI in Social Media	87
Abb. I.5.3:	Reddit und Midjourney	96
Abb. II.1.1:	Epidemieverlauf mit Tipping Point	107
Abb. II.1.2:	Übersicht der Charaktere aus dem Gesetz der Wenigen	109
Abb. II.2.1:	Direkte Quersubventionen	119
Abb. II.2.2:	Der Drei-Parteien-Markt	120
Abb. II.2.3:	Freemium	121

Abbildungsverzeichnis

Abb. II.2.4:	Nicht-monetäre Märkte	122
Abb. II.3.1:	POST-Methode	132
Abb. II.3.2:	Unterscheidung zwischen Phänomen und Trend	134
Abb. II.3.3:	Sieben soziotechnografische Profile nach Li/Bernoff	136
Abb. II.4.1:	Move-to-the-Market Hypothese	146
Abb. II.4.2:	Gruppenaktivität nach Schwierigkeitsgrad	147
Abb. II.4.3:	Unterscheidung zwischen Senden und Kommunizieren in den Sozialen Medien	150
Abb. II.4.4:	Mögliche Verbindungen innerhalb einer Gruppe mit 10 Mitgliedern	152
Abb. II.5.1:	Schematische Gegenüberstellung von Verkaufsvolumen und Verkaufsrang	160
Abb. II.5.2:	Produkte herkömmlicher Anbietender im Vergleich zu Online-Anbietenden	161
Abb. II.5.3:	Händlerkategorien und ihre Rentabilitätsgrenzen	162
Abb. II.5.4:	Demokratisierung von Produktionsmitteln	163
Abb. II.5.5:	Demokratisierung von Vertriebsmitteln	164
Abb. II.5.6:	Verbindung von Angebot und Nachfrage	164
Abb. II.5.7:	Gewinnverteilung im traditionellen Handel	166
Abb. II.5.8:	Gewinnverteilung im Long Tail	167
Abb. II.6.1:	The Lynching Crowd	172
Abb. II.6.2:	Arten von Crowdsourcing	175
Abb. II.6.3:	Crowdsourcing-Strategie im Ablaufmodell	177
Abb. II.7.1:	Schweigespirale	184
Abb. II.8.1:	Beispiel für den primären und sekundären Einfluss eines Trends im Futures Wheel	198
Abb. III.6.1:	Mit KI generiertes Model	294
Abb. III.6.2:	Werbekampagne BMW mit Lil Miquela	295
Abb. III.6.3:	Virtuelle Markenbotschafterin von Catrice Cosmetics	296

Abb. III.7.1: Charakteristika von New Work	302
Abb. III.7.2: Dimensionen von New Work nach Matt et al.	303
Abb. III.7.3: Kompetenzen für kollaboratives Arbeiten	304
Abb. III.7.4: Arbeitsformen in kollaborativen Teams	305
Abb. III.7.5: Beispielhafte Raummodule	306
Abb. III.7.6: Kommunikations- sowie Kollaborationsmöglichkeiten	306
Abb. III.7.7: Gestaltungsdimensionen	308
Abb. III.7.8: Ora et labora	310
Abb. III.7.9: Ora et labora et lege/studio	312
Abb. III.7.10: Raumgestaltungskonzepte/Projektposter SS 2023	313
Abb. III.7.11: Verwendete Tools zu Unterstützung der Projektarbeit	314
Abb. III.7.12: Trello Board Change-Projekt „Kloster Bernburg“ WS 2022–23	315
Abb. III.7.13: Team-Spielregeln	316
Abb. III.8.1: BeReal-Bemerkungen bei Fotouploads	327
Abb. IV.3.1: Zusammenhang der Häufigkeit des Auftretens von Kragenhühnern und der räumlichen Verteilung von gesellschaftlichem Interesse in den USA, basie- rend auf Google Trends	361
Abb. IV.3.2: Popularität des Sockeye-Lachses (blaue Linie; oberes Foto) und des Atlanti- schen Lachses (rote Linie; unteres Foto) im Zusammenhang mit den Wikiped- ia-Seitenaufrufen	361
Abb. V.1.1: TikTok For-You Page	378
Abb. V.1.2: Nutzungsdauer pro Monat in Stunden	379
Abb. V.1.3: Umsatz in Mrd. USD 2023	380
Abb. V.1.4: Mitarbeiteranzahl 2023	381
Abb. V.1.5: Anzahl monatliche TikTok-Nutzer weltweit	382
Abb. V.1.6: TikTok-Downloads weltweit bis 2024	383
Abb. V.1.7: TikTok-Nutzerwachstum vor und nach COVID-19	384
Abb. V.1.8: Anteil TikTok-Nutzer nach Generationen in Deutschland	385

Abbildungsverzeichnis

Abb. V.1.9:	Einnahmen Creator Rewards Program von znowwhite	387
Abb. V.1.10:	User Interface von TikTok Shop US	390
Abb. V.1.11:	User Interface des TikTok Affiliate Marketplaces	391
Abb. V.2.1:	LinkedIn-Mitglieder global	396
Abb. V.2.2:	Vertrauen in Social-Media-Plattformen	397
Abb. V.2.3:	Social-Media-Plattformen für CEOs	399
Abb. V.2.4:	LinkedIns Economic Graph	401
Abb. V.2.5:	LinkedIns Businesslösungen	401
Abb. V.2.6:	Übersicht Kanäle Vertriebsprofis	404
Abb. V.3.1:	Ein Blick in den Account von Nico Locker	415
Abb. V.3.2:	Ein Blick in den Account von Mansoer Weigert	418
Abb. V.4.1:	Zielgruppen entlang der Student Customer Journey und des Student Life Cycles	426
Abb. V.4.2:	Instagram-Beitrag vor Beginn des neuen Semesters	429
Abb. V.4.3:	Instagram-Story mit kommunikativem Anlass	430
Abb. V.4.4:	<i>LinkedIn</i> -Beitrag mit aktuellen Informationen aus der Hochschule	432
Abb. V.4.5:	<i>Instagram-Stories</i> -Anzeige für einen Studiengang	434
Abb. V.4.6:	Instagram Stories mit dialogischem Austausch und User-generated Content	435

Tabellenverzeichnis

Tab. I.2.1:	Regeln für die Nutzung Sozialer Medien	36
Tab. I.2.2:	Erfolgsfaktoren in den Sozialen Medien	37
Tab. I.2.3:	Generische Unternehmensziele	42
Tab. I.2.4:	Klassifizierung von Technologien	46
Tab. I.4.1:	Definitionen für Dark Patterns	71
Tab. I.4.2:	Beispielhafte Ziele und Maßnahmen für CDR-Aktivitäten von Unternehmen	76
Tab. I.5.1:	Vergleich von KI zur Augmentierung oder Automatisierung	89
Tab. II.1.1:	Zusammenfassung der drei Regeln von Epidemien	116
Tab. II.3.1:	Triebkräfte für den Wandel: Mensch, Technologie und Ökonomie	134
Tab. II.3.2:	Generische Unternehmensziele	139
Tab. II.3.3:	Klassifizierung von Technologien	141
Tab. II.5.1:	Grundlegende Elemente des Long Tail	159
Tab. II.7.1:	Heuristik der Kongruenztheorie	186
Tab. II.8.1:	Vergleich von Zukunfts- und Trendforschung	195
Tab. III.5.1:	Nutzungshinweise und Ideen für eine kompetente Mediennutzung in Bezug auf Soziale Medien	286
Tab. III.6.1:	Kategorien virtueller Influencer	293
Tab. IV.1.1:	Verschiedene Sprachstile und ihre Merkmale	338
Tab. IV.1.2:	Gesamtergebnisse der inhaltlichen Analyse der Sprachstile der Beiträge von Greenpeace, der Deutsche Umwelthilfe und GermanZero und dessen Interaktionen; Zeitraum der Betrachtung: 01.03.24–31.05.2024	343
Tab. IV.4.1:	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	370
Tab. V.3.1:	Charakteristiken von unterschiedlichen Markenbotschafter:innen in Sozialen Medien	413
Tab. V.4.1:	Beispiele für zielgruppenrelevante Inhalte	433

Einleitung

Stefan Stumpp, Daniel Michelis und Thomas Schildhauer

Das Social Media Handbuch fungiert als Wegweiser durch die dynamische Landschaft der Sozialen Medien, indem es wesentliche Entwicklungen und grundlegende Zusammenhänge aufzeigt. Es bietet ein strategisches Modell zur Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen und integriert Theorien, Methoden und Modelle, die sowohl theoretische als auch praktische Anwendungen beleuchten. Darüber hinaus werden aktuelle Trends und relevante Akteure analysiert. Dieses Handbuch stellt somit eine fundierte Sammlung von Grundlagen bereit, die den Einstieg in das komplexe Themenfeld der Sozialen Medien erleichtert und ein vertieftes Verständnis ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen ermöglicht.

Neu strukturiert in fünf übergeordnete Abschnitte, beginnt das Handbuch mit der Einführung eines Drei-Ebenen-Modells, das als strategischer Leitfaden zur Erschließung der Sozialen Medien dient. Parallel dazu werden Themen wie die Plattformökonomie, die digitale Verantwortung von Unternehmen und die Rolle der generativen künstlichen Intelligenz untersucht.

Im zweiten Abschnitt werden ausgewählte Werke durch Zusammenfassungen und Rezensionen präsentiert, begleitet von einem Korpus an Theorien, Methoden und Modellen, die als Lösungsansätze für praktische Herausforderungen verstanden werden. Hierzu zählen Betrachtungen zu Geschäftsmodellen, Kommunikationsstrukturen, organisatorischen Dynamiken, der Schweigespirale und der Zukunftsforschung.

Der dritte Abschnitt fokussiert auf aktuelle Trends und Entwicklungen auf individueller, technologischer und sozioökonomischer Ebene, wobei u. a. Phänomene wie Dark Social, Social Bots, algorithmische Beeinflussung von Nutzenden, Influencer-Marketing, New Work und Social Collaboration näher analysiert werden.

Neu hinzugekommen ist der vierte Abschnitt, der sich mit der Schnittstelle von Social Media und Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Er beleuchtet die Nutzung, Chancen und Risiken Sozialer Medien in Hinblick auf Klimabewusstsein, Forschung und Umweltschutz.

Abschließend widmet sich der fünfte Abschnitt der anwendungsorientierten Interpretation durch die Darstellung konkreter Praxisfälle und Anwendungsmöglichkeiten. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf populäre Plattformen wie TikTok und LinkedIn gelegt.

I. Grundlagen

I.1

Einführung in die Sozialen Medien

Stefan Stumpp und Daniel Michelis

Abstract | Das vorliegende Kapitel führt in das Drei-Ebenen-Modell für Soziale Medien ein, welches als Rahmen dient, um die vielfältigen Aspekte und Verwendungsbereiche von Social Media zu verstehen. Eine zentrale Begriffsdefinition von Sozialen Medien wird vorgestellt, die deren Entstehungsgeschichte und technologische Grundlagen beleuchtet. Ursprünglich auf Partizipation und nutzergenerierte Inhalte fokussiert, haben sich Soziale Medien durch die Plattformökonomie und den Einsatz künstlicher Intelligenz zu einem Bereich entwickelt, in dem private Interessen dominieren. Das Kapitel stellt die drei Ebenen vor: die individuelle Ebene, die technologische Ebene und die sozioökonomische Ebene. Dabei wird erläutert, wie individuelle Nutzerbeiträge variieren und zur Dynamik von Sozialen Medien beitragen. Die technologische Ebene ermöglicht eine flexible Nutzung und Interaktion, während die sozioökonomische Ebene die Auswirkungen auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen beschreibt. Die Analyse dieser Ebenen bietet Einblicke in die Entwicklungen und Herausforderungen, die Soziale Medien heute prägen, und bereitet Lesende auf die vertieften Diskussionen der nachfolgenden Kapitel vor.

Stichworte | Drei-Ebenen-Modell, Plattformökonomie, Polarisierung, Algorithmisierung, Authentische und nicht authentische Kommunikation

Einleitung

Das einführende Kapitel des Social Media Handbuchs dient der Darstellung und Erläuterung des Drei-Ebenen-Modells Sozialer Medien (siehe Abb. I.1.1) und bietet gleichzeitig eine Übersicht über die Themen dieses Handbuchs, die vertiefend in den nachfolgenden Kapiteln behandelt werden. Zuvor erfolgt eine Begriffsdefinition für Soziale Medien, welche sich außerdem mit der rasanten Entwicklung dieser auseinandersetzt.

Begriff Soziale Medien

Soziale Medien bezeichnen in ihrer ursprünglichen Auffassung eine Vielfalt von Anwendungen und Plattformen (siehe hierzu auch Kapitel I.3), welche die Gemeinsamkeit aufweisen, es Menschen zu ermöglichen, Informationen aller Art zu verbreiten (vgl. Taddicken/Schmidt 2017: 3). Ihre Besonderheit lag ursprünglich in der Entstehung durch ihren gemeinsamen Gebrauch und den daraus resultierenden sozialen Interaktionen. Kaplan und Haenlein beschrieben Soziale Medien als internetbasierte Anwendungen, die auf den technologischen Infrastrukturen des *Web 2.0* basieren und sich in nutzergenerierten Inhalten (User-generated Content) ausdrücken (vgl. Kaplan/Haenlein 2010: 61). Bei Web 2.0 handelte es sich um einen Trend, „Internetauftritte so zu gestalten, dass ihre Erscheinungsweise

*in einem wesentlichen Sinn durch die Partizipation ihrer Nutzenden (mit-)bestimmt wird.“ (Münker 2009: 15) Der Grad der Partizipationsmöglichkeiten auf den entsprechenden Webseiten divergiert und reicht von der einfachen Kommentierung oder Bewertung von Beiträgen, dem Teilen von Inhalten bis hin zu vollständig nutzergenerierten Inhalten, wie zum Beispiel Podcasts, Videos oder Blog-Artikeln. Diskutiert wurde auch die technische Weiterentwicklung hin zu *Web 3.0*. Hierzu wurden Bündel von Technologien, wie zum Beispiel Blockchains, zugeordnet, welche zu Transparenz und Dezentralisierung beitragen sollten (vgl. Silver 2020). Jedoch existieren kritische Stimmen zur Terminologie *Web 2.0* (und in der Konsequenz auch *Web 3.0*), welche vorwerfen, dass hierdurch ein „Versionssprung“ innerhalb des Internets beziehungsweise des World Wide Web suggeriert wird, der im ursprünglichen Sinne aber lediglich einer Software zugeschrieben sein kann (vgl. Münker 2009: 24).*

Die technischen und operativen Möglichkeiten, die sich Nutzenden nun bieten, bilden allerdings, so wichtig sie sind, lediglich eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für die Ausbildung der Welt der Sozialen Medien. Der entscheidende Punkt ist die Tatsache, „dass sich im Spiel mit den offenen technischen Möglichkeiten Weisen ihres Gebrauchs als neue soziale Aktionsarten etabliert haben, die, alles andere als technisch determiniert, so nie hätten vorhergesagt werden können und doch das mediale Erscheinungsbild der digitalen Netzkultur prägen.“ (Münker 2009: 25)

Während Partizipation und Mitbestimmung zentrale Kriterien der ursprünglichen Auffassung von Sozialen Medien waren, stehen mit der Herausbildung der Plattformökonomie, künstlicher Intelligenz und einer zunehmenden Algorithmisierung vordergründig privatwirtschaftliche Interessen im Vordergrund. Dies hat eine Unterscheidung von klassischen und kommerziellen Sozialen Medien zur Folge (vgl. Stalder 2017). Precht prangert diesbezüglich an, dass von Mitbestimmung in den sozialen Netzwerken der kommerziellen Sozialen Medien keine Rede sein kann. Ihr Geschäftsmodell sei „nicht Transparenz, sondern Dunkelheit“ (Precht 2018: 156). Im vielfältigen Diskurs wird gar „das Ende“ Sozialer Medien diskutiert (vgl. Kapoor et al. 2018, vgl. Liang 2022, vgl. Ruisinger 2024). Dies trifft, ausgehend von der ursprünglichen Evolutionsstufe, durchaus zu. Der Blick in die Vergangenheit der Sozialen Medien zeigt eine dynamische Transformation. Der Blick in die Zukunft ist ungewiss. Das folgende Drei-Ebenen-Modell soll zumindest einen Status Quo abbilden.

Drei-Ebenen-Modell Sozialer Medien

Die Entwicklung von Social Media vollzieht sich auf drei Ebenen: Die individuelle Ebene ist der Ausgangspunkt für all das, was allgemein als Social Media bezeichnet wird, die technologische Ebene die Grundlage für die tatsächlichen, sichtbaren Ausprägungen und die verfügbaren Anwendungen. Die sozioökonomische Ebene umfasst alle direkten und indirekten Auswirkungen auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen.

Die in Abb. I.1.1 dargestellten drei Ebenen sollen hier in erster Linie dazu dienen, den Begriff Social Media einzugrenzen und ein Verständnis für seine Verwendungsbereiche zu schaffen. In der folgenden Beschreibung des Social-Media-Modells werden zu diesem Zweck die begrifflich relevanten Aspekte hervorgehoben, wobei die Bezeichnungen „Social Media“ und „Soziale Medien“, wie im gesamten Handbuch, bedeutungsgleich verwendet werden.

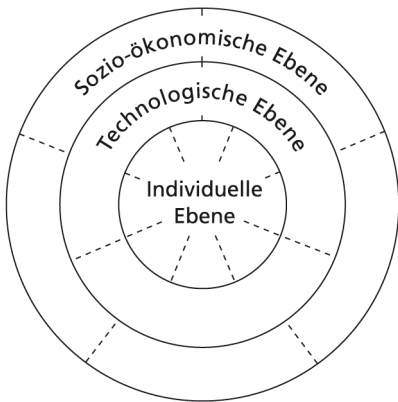


Abb. I.1.1: Drei-Ebenen-Modell Sozialer Medien (Quelle: eigene Darstellung)

Individuelle Ebene

Aktivitäten, die sich in den Sozialen Medien beobachten lassen, liegt oft ein individueller Beitrag zugrunde. Da dieser Beitrag sehr stark variiert, werden Individuen ihrem Aktivitätsgrad entsprechend mit unterschiedlichen Charakteren verglichen. Sogenannte *Vermittler* zeichnen sich beispielsweise durch eine überdurchschnittlich große Zahl an Verbindungen aus, mit denen sie im regelmäßigen Austausch stehen. *Kenner* hingegen teilen ihr spezifisches Wissen mit anderen Nutzenden. Sie beantworten beispielsweise Fachfragen in Foren, veröffentlichen eigene Artikel oder kommentieren und bewerten (vgl. Bernoff/Schadler 2010, vgl. Gladwell 2000 und Kapitel II.1).

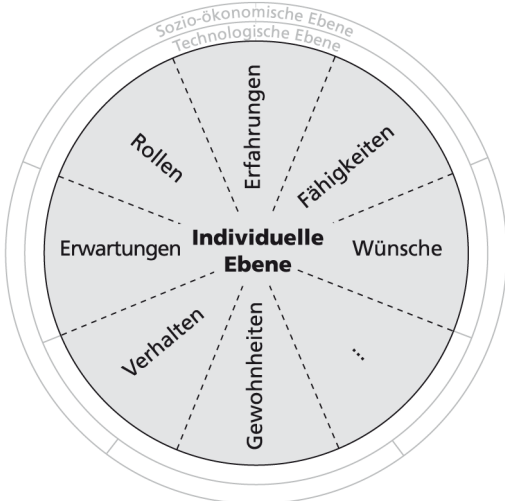


Abb. I.1.2: Individuelle Ebene (Quelle: eigene Darstellung)

Eine einfache Charakterisierung von Individuen stammt von Nielsen, der die in Abb. I.1.3 dargestellten Nutzergruppen unterscheidet: aktive, reaktive und passive Nutzer (Nielsen 2006).

In der Regel zählt nur 1 % der Nutzenden zum aktivsten Segment, das eigene Inhalte in den Sozialen Medien erstellt. 9 % erstellen nur selten Inhalte. Sie reagieren eher auf Inhalte der Aktiven, indem sie etwa kommentieren und bewerten. 90 % der Nutzenden verhalten sich nach Nielsen passiv, das heißt, sie beschränken sich auf das Konsumieren verfügbarer Inhalte. Studien belegen die generelle Anwendbarkeit dieser Regel, auch wenn die Zahlen je nach Social-Media-Kanal abweichen können. Eine Untersuchung des *Pew Research Center* zum Nutzerverhalten von republikanischen und demokratischen Anhängern auf *Twitter* (heute *X*) zeigte beispielsweise auf, dass ein geringer Anteil von Nutzenden für den größten Anteil der politischen Kommunikation verantwortlich ist (vgl. *Pew Research Center* 2020).

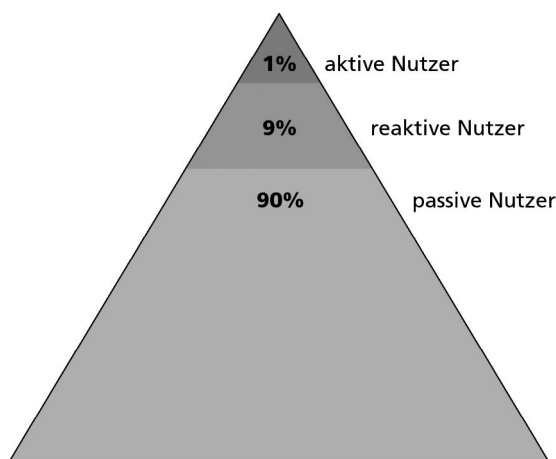


Abb. I.1.3: Nielsen-Regel (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nielsen 2006)

Eine differenziertere Unterteilung von Individuen anhand ihrer Nutzungsintensität wird im Rahmen der Strategieentwicklung im nachfolgenden Kapitel I.2 beschrieben (vgl. Li/Bernoff 2008).

Nutzende Sozialer Medien gestalten ihre Umgebung nicht nur aktiv, sondern sie wechseln spontan zwischen verschiedenen passiven und aktiven Verhaltensweisen. Eine starre Unterteilung in verschiedene Aktivitätsprofile sowie die Gruppierung von Individuen in homogene Aktivitätssegmente kann also nur dazu dienen, die unübersichtliche Dynamik der Sozialen Medien greifbar zu machen, und weniger dazu, ein klares Bild der tatsächlichen Verhaltensweisen zu zeichnen. Die unterschiedlichen Ansätze weisen jedoch auf einen für die begriffliche Abgrenzung wesentlichen Aspekt hin, dass nämlich die Sozialen Medien (unter anderem) auf der individuellen Beteiligung der Nutzenden basieren (vgl. Münker 2009). Hier muss jedoch hinzugefügt werden, dass Inhalte auch von sogenannten „social bots“ und mithilfe von KI, also rein maschinell, erstellt werden. Eine ausführliche Beschreibung zu diesen Entwicklungen erfolgt in den Kapiteln I.5 und III.2.

Definition | Social Media – individuelle Ebene

Auf individueller Ebene bezeichnet der Begriff Social Media die Beteiligung von Nutzenden an der Gestaltung von Internetangeboten. Das Ausmaß dieser Beteiligung variiert stark, es reicht von der einfachen Bewertung vorhandener Inhalte bis hin zur vollständigen Erstellung eigener Internetseiten.

Individuen können heute durch die Freiheit, jederzeit eigene Inhalte zu produzieren und zu veröffentlichen und damit eine sehr große Zahl an potenziellen Empfängern zu erreichen, immer mehr Funktionen traditioneller Organisationen übernehmen. Sie sind ihr eigenes Medienunternehmen (vgl. Shirky 2008) oder beteiligen sich als Prosumenten (vgl. Howe 2006) oder Co-Innovatoren (vgl. Tapscott/Williams 2007) sogar an der Wertschöpfung von Unternehmen. Hier können beispielhaft Influencer und Corporate Influencer genannt werden, welche ausführlich in den Kapiteln III.6 und V.3 beschrieben werden.

Das Verhalten des Individuums, seine Rollen, Wünsche, Erfahrungen, seine Fähigkeiten und Gewohnheiten sowie die Veränderung dieser individuellen Dispositionen sind die wesentlichen Determinanten dessen, was in den Sozialen Medien technologisch möglich ist. Nicht die Technologie determiniert die spätere Nutzung, sondern die Bereitschaft des Individuums, diese zur Erfüllung der eigenen Ziele zu nutzen.

Technologische Ebene

Die technologische Ebene ermöglicht es den Nutzenden über dynamische Webseiten und offene Schnittstellen eigene Inhalte in den Sozialen Medien bereitzustellen. Unzählige Technologien laden diese dazu ein, aus vorhandenen digitalen Bausteinen eigene Seiten zu erstellen oder bestehende Seiten mit eigenen Inhalten zu ergänzen. Neu ist der Einsatz von generativer künstlicher Intelligenz (siehe Kapitel I.5). Diese modularen Bausteine, die variabel zusammengesetzt werden können, sind die Basis für Kommunikation, Interaktion und Partizipation in den Sozialen Medien. Allerdings erscheint die verbreitete Bezeichnung der Sozialen Medien als Technologie oder technologische Anwendungen überholt. Ebenso wenig wie der Fernseher oder das Radio als Technologie bezeichnet werden, obwohl beide zweifelsohne Technologien sind, haben sich auch die Sozialen Medien derart etabliert, dass sie kaum noch als Technologie an sich wahrgenommen werden. Sie basieren zwar weiterhin auf einem technologischen Fundament, werden jedoch eher als Medium wie Fernsehen oder Radio wahrgenommen (vgl. Munker 2009). Dieser Perspektive werden auch die zentralen Prinzipien der technologischen Ebene gerecht, die als Modularität, Variabilität und Automatisierung bezeichnet werden (vgl. Manovich 2006): Webseiten, digitale Filme oder andere Medienobjekte setzen sich immer aus bereits vorhandenen Modulen wie etwa Pixeln, Tönen oder Formen zusammen. Modularität ist die Grundlage für die Leichtigkeit, mit der Anwendungen und Inhalte der Sozialen Medien miteinander verbunden und neu kombiniert werden können. Die Fülle an Anwendungen und deren Verknüpfung untereinander basiert auf einem sehr hohen Maß an Automatisierung, ohne die viele Inhalte und Anwendungen in den Sozialen Medien nicht denkbar wären. Das Prinzip Variabilität

ist die Grundlage dafür, dass sich die inhaltlichen und funktionalen Module der Sozialen Medien variabel miteinander verknüpfen und damit für jeden individualisieren lassen.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der technologischen Ebene der Sozialen Medien sind *Algorithmen*. Hierbei handelt es sich nicht um eine Technologie im engeren Sinne, jedoch können Algorithmen Teil einer solchen sein. Bei einem Algorithmus handelt es sich um eine fest definierte Handlungsanweisung zur Lösung eines Problems. Algorithmen können dazu eingesetzt werden, das zuvor beschriebene Prinzip der Automatisierung umzusetzen, und haben mittlerweile weitreichende Auswirkungen auf die individuelle und sozioökonomische Ebene der Sozialen Medien. Diese Entwicklung schlägt sich beispielsweise nieder in einem zunehmenden Einsatz generativer künstlicher Intelligenz, Algorithmisierung oder auch Polarisierung (siehe Kapitel I.5 und III.3).

Die technologische Ebene steht in wechselseitigem Austausch mit der individuellen und der sozioökonomischen Ebene, wobei jede Ebene Konzepte und Praktiken der jeweils anderen übernimmt. Diese Wechselwirkung wird auch als Transkodierung zwischen den Ebenen bezeichnet (vgl. Manovich 2001). Durch Entwicklungen auf der technologischen Ebene haben sich viele Nutzende neue Formen der Kommunikation und neue Verhaltensweisen angewöhnt. Diese neuen Gewohnheiten auf der individuellen Ebene wiederum führen zu teilweise sehr klaren Erwartungen an die Weiterentwicklung der technologischen Ebene. Die gegenwärtige Beschaffenheit und die zukünftige Entwicklung der sozialen Technologien hängen also nicht nur von der technologischen Machbarkeit, sondern vor allem auch von sozialen Gewohnheiten und Erwartungen ab.

Die technologische Ebene ist die Grundlage dafür, dass Individuen sich in den Sozialen Medien miteinander verbinden können. Sie ermöglicht neue Formen von Kommunikation und Austausch und ist damit das Fundament für die sozioökonomische Bedeutung von Social Media.

Sozioökonomische Ebene

Die Möglichkeiten für Nutzende, sich der vielfältigen Angebote der Sozialen Medien zu bedienen und sich in diesen Gehör zu verschaffen, hat weitreichende Auswirkungen auf die sozioökonomische Ebene. Sie verändert nicht nur soziale, sondern eben auch ökonomische Strukturen, Kommunikationsformen und Verhaltensweisen. Sozioökonomische Auswirkungen entstehen vor allem aufgrund dessen, dass die vielen Anwendungen der Sozialen Medien von einer sehr großen Zahl von Individuen gemeinsam genutzt werden. Dadurch, dass die Nutzenden vor allem auf Inhalte anderer Nutzende zurückgreifen, lässt sich die klassische Differenz „Hier sind die Medien, dort die Menschen“ nicht mehr beobachten, weil die Medien erst dadurch entstehen, dass die Menschen sich beteiligen (vgl. Münker 2009).

Hit-, Link- und Like-Ökonomie: In den vergangenen Jahren können nach Gerlitz drei Phasen der Ökonomisierung des Internets beobachten werden. Die erste Phase lässt sich in den 1990er-Jahren datieren. Damals war die Anzahl der auch als Hits bezeichneten Seitenaufrufe das zentrale Ordnungskriterium. Durch den Vergleich der Hits für unterschiedliche Online-Angebote konnte die Nachfrage nach diesen Angeboten gemessen und die entsprechende Attraktivität eingeschätzt werden. Da Hits in dieser Zeit zur Grundlage für die Ökonomie des Internets wurden, wird die erste Phase auch als

Hit-Ökonomie bezeichnet. Die zweite Phase wurde gegen Ende der 1990er-Jahre durch den Erfolg von Suchmaschinen – insbesondere von *Google* – eingeleitet. Da Online-Angebote, auf die besonders viele Links im Internet verweisen, in den Ergebnissen von Suchanfragen weit vorne aufgelistet werden, wurde die Bedeutung der Hits durch die Bedeutung des Links abgelöst beziehungsweise ergänzt. Nicht mehr nur die Anzahl der Aufrufe war der zentrale Indikator für eine mögliche Nachfrage durch Konsumenten, sondern die Zahl der Verweise von anderen Online-Angeboten. In dieser Link-Ökonomie wurde anstelle der individuellen Seitenaufrufe (Hits) das technische System gewichteter Links zum zentralen Ordnungskriterium. Die Attraktivität von Online-Angeboten wurde damit nicht mehr von der originären Nachfrage von Individuen bestimmt, sondern durch ein System von Expertenempfehlungen. Mit dem Einzug der Sozialen Medien rückt die individuelle Nachfrage wieder in den Vordergrund. Durch die Partizipation der Nutzerinnen und Nutzer, etwa in Form einfacher Empfehlungs- und Bewertungsfunktionen (z. B. Share- und Like-Buttons) werden kumulierte Nutzervorlieben zum vorrangigen Ordnungskriterium in der sogenannten Like-Ökonomie. Die Partizipation von Nutzenden wird hier zur Grundvoraussetzung für die Auffindbarkeit von nachgefragten Angeboten (vgl. Gerlitz 2011). Ebenso strukturgebend sind nunmehr auch Algorithmen und eine monetäre Vermarktung von Inhalten, welche die Ordnung in Sozialen Medien auf Basis von Vorlieben und Verhaltensweisen individuell determinieren.

Sowohl in Sozialen Medien als auch in immer größer werdenden Teilen der Wirtschaft ist klar abzuzeichnen, dass die Grenzen der Unternehmen verschwimmen. Die klare Trennung in Anbietenden und Nachfragenden, in Produzierenden und Konsumierenden, aber auch eine Trennung in Angestellte und Kundschaft fällt zunehmend schwerer (vgl. Tapscott/Williams 2007).

Definition | Social Media – sozioökonomische Ebene

Auf sozioökonomischer Ebene bezeichnet der Begriff Social Media die auf einem Informations- und Kommunikationsverhalten basierenden Beziehungen zwischen unterschiedlichsten Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlage für dieses neue Verhalten ist der uneingeschränkte Zugang zu sozialen Technologien, der einerseits zur Auflösung traditioneller Macht- und Hierarchiestrukturen führt, aber andererseits auch eine Plattformökonomie mit monopolartigen Strukturen entstehen lässt. Auf der sozioökonomischen Ebene kommen die Unterschiede zwischen den klassischen und den kommerziellen Sozialen Medien besonders stark zum Ausdruck.

Auf der sozioökonomischen Ebene haben die Sozialen Medien zu einer Vielzahl von Entwicklungen geführt, die sich in verschiedenen Trends auswirken. Ein Teil dieser Trends soll ohne Anspruch auf Vollständigkeit nachfolgend erläutert werden: Authentische und nicht-authentische Kommunikationsformen, symmetrische Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager, selbstorganisierte Gruppenaktivitäten, emergente Märkte, nichtmarktliche Formen der Produktion, die Plattformökonomie sowie Polarisierung und Algorithmisierung.

Authentische und nicht-authentische Kommunikationsformen

Die Nutzenden der Sozialen Medien führen engagierte und offene Gespräche miteinander. Sie tauschen sich mit Gleichgesinnten über Themen jeder Art aus und berücksichtigen die Meinungen und Ratschläge anderer bei eigenen Kaufentscheidungen. Um als Gesprächspartner akzeptiert zu werden, müssen Unternehmen sich offen zeigen und bereit sein, nicht nur zu senden, sondern auch aktiv zuzuhören. Wenn das, was ihnen gegenüber geäußert wird, eine Verhaltensänderung erfordert, heißt das, sie müssen auch zu Konsequenzen bereit sein (vgl. Scoble/Israel 2006). Für Unternehmen bietet sich hieraus nicht nur die Chance, zu verstehen, welche Themen innerhalb der Zielgruppe mit welcher Tonalität diskutiert werden, sondern auch die Möglichkeit, eigene Diskussionsbeiträge zu liefern.

Durch die Sozialen Medien haben Unternehmen die Kontrolle darüber verloren, wer wann was über ihre Angebote äußert. An die Stelle einer kontrollierten Ein-Wege-Kommunikation ist ein dezentral-interaktives Modell getreten, das der Dynamik aller Beteiligten unterliegt. Offenheit des Unternehmens und seiner Angestellten scheint die einzige Chance, an diesen Gesprächen langfristig teilzunehmen (vgl. Gladwell 2000).

Das notwendige Maß an Offenheit und Flexibilität erfordert in den meisten Unternehmen und ihren internen Kulturen einen deutlichen Paradigmenwechsel. Eingebaute Verhaltens- und Kommunikationsweisen, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich herausgestellt haben, sind nur mit großem Aufwand abzulegen. Im Gegensatz zu den allgegenwärtigen Komm-wie-Du-bist-Gesprächen in Blogs, Sozialen Netzwerken oder bei *TikTok* fällt es Unternehmen teilweise schwer, sich spontan an Gesprächen dieser Art zu beteiligen. Dabei bringt der direkte Zugang zu der Kundschaft und den Angestellten, der nicht von herkömmlichen Gatekeepern kontrolliert wird, große Chancen mit sich, ungefilterte Botschaften zu verbreiten (vgl. Scoble/Israel 2006).

Neben authentischer, zwischenmenschlicher Kommunikation findet in Sozialen Medien zunehmend auch nicht-authentische Kommunikation statt. Dieser Entwicklung liegen unterschiedliche Ursachen zugrunde: Diese sind u. a. ein zunehmender Einsatz generativer künstlicher Intelligenz (siehe Kapitel I.5), eine zunehmende Ausprägung der Cancel Culture (siehe Kapitel II.7) und ein bis dato nie dagewesener Einsatz von sogenannten Social Bots (siehe Kapitel III.2). Auch monetäre Anreize für Influencer können zu nicht-authentischer Kommunikation führen, wenn etwa Produkte nicht aus eigener Überzeugung, sondern des Geldes wegen vermarktet werden. Die weitreichenden Folgen dieser Entwicklung münden aktuell in einer diametralen Entwicklung von authentischer und nicht-authentischer Kommunikation in Sozialen Medien.

Bevor Anbietende aktiv werden, sollten sie sich ein Bild davon machen, wie sich ihre Zielgruppe in den Sozialen Medien verhält, über welche Themen, Marken oder Produkte sie sich austauscht und, nicht zuletzt, wie über die eigenen Angebote gesprochen wird.

Symmetrische Beziehungen zwischen Anbietenden und Nachfragenden

Einzelpersonen, die sich im Internet zusammenschließen und sich über wirtschaftliche Belange austauschen, haben gegenüber den Unternehmen eine deutlich stärkere Position eingenommen. Ihr

Verhältnis zu Unternehmen hat sich dabei insbesondere mit Blick auf die verfügbare Information geändert. In Zeiten vor dem Einzug des Internets gaben Unternehmen nur sorgfältig ausgewählte Informationen weiter, die dem Verkauf ihrer Produkte zuträglich waren. Kritische Informationen oder solche, die für das Unternehmen schädlich sein könnten, wurden in der Regel geheim gehalten. In den Sozialen Medien haben Unternehmen die Kontrolle über ihre Kundschaft verloren, die sich miteinander vernetzt hat und Informationen uneingeschränkt untereinander austauscht. Noch immer verhalten sich viele Unternehmen jedoch nach dem gelernten Muster. Sie kommunizieren nicht authentisch und geben relevante Informationen häufig nicht preis (siehe z. B. VW-Skandal). Die Vernetzung der Kundschaft führt dort jedoch zu einer starken Gegenkraft, die anstelle von zuvor asymmetrischen Beziehungen heute symmetrische Teilhabe fordert. Ein großer Anteil von Unternehmen ist dabei, die Chancen, die sich durch neue Formen der Beziehung zu ihrer Kundschaft ergeben, zu nutzen. Um dabei erfolgreich zu sein, müssen sie die Bereitschaft mitbringen, ihre Kundschaft als gleichberechtigte Partner zu behandeln. Die vielen Gruppen und Individuen in den Sozialen Medien wollen mit Unternehmen sprechen und sind auch bereit, sich aktiv an den Aktivitäten des Unternehmens zu beteiligen (vgl. Münker 2009). So gibt es mittlerweile unzählige erfolgreiche Praxisbeispiele, bei denen Konsumenten konkrete und in zunehmendem Maße auch komplexe Aufgaben übernommen haben. Das Internet hat auf diese Weise nicht nur dazu beigetragen, dass Unternehmen die Grenzen untereinander öffnen, sondern eben auch die Grenzen zu ihrer Kundschaft, die nicht als passiver Werbeempfänger betrachtet wird, sondern intensiv in Interaktion mit Unternehmen tritt und sogar direkt an der unternehmerischen Wertschöpfung beteiligt wird (vgl. Howe 2006 und Kapitel II.6).

Selbstorganisierte Gruppenaktivitäten

Die Aufgabe, Individuen in Gruppen zusammenzubringen und diese Gruppen aufrechtzuerhalten, war bisher mit hohem Aufwand verbunden und wurde daher meist von hierarchischen Organisationen übernommen. Es gab in der Vergangenheit scheinbar kaum Alternativen, sodass große Gruppen meist nicht außerhalb hierarchischer Organisationen organisiert werden konnten. Mit dem Einzug sozialer Technologien hat sich diese Situation geändert. Die Organisation der Gruppenmitglieder lässt sich nun dezentral auf viele Schultern verteilen, sodass es in Sozialen Medien heute sehr leicht fällt, sich mit anderen zusammenzutun und gemeinsame Vorhaben zu realisieren. Die frei verfügbaren Technologien werden zu alltäglichen Werkzeugen, um gemeinsame Vorhaben zu planen und zu realisieren. Es ist heute damit nicht nur viel einfacher, Gruppen zu gründen und zu erhalten, es ist vor allem viel günstiger – zum Beispiel durch die Gründung einer *Facebook*-Gruppe (vgl. Shirky 2008 und Kapitel II.4).

Selbstorganisierte Gruppen liefern eine hochwertige Qualität, die zuvor professionellen Unternehmen vorbehalten war. Sie ermöglichen darüber hinaus kollaboratives Arbeiten auch in Bereichen, in denen dies bislang aufgrund hoher Transaktionskosten nicht möglich war. Und dabei handelt es sich bei diesen Gruppierungen nicht mehr, wie vielleicht noch in den frühen Jahren des Internets, um einen Zusammenschluss von Menschen mit speziellen Interessen oder besonderen Fähigkeiten. Menschen in fast allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft haben damit begonnen, das Internet gemeinsam

mit anderen aktiv zu nutzen, und sie sind dabei, sich an die neuen Formen dieser Zusammenarbeit zu gewöhnen (siehe auch Kapitel III.7).

Fallbeispiel | betterplace.org

Ein erfolgreiches Beispiel für selbstorganisierte Gruppenaktivitäten ist Deutschlands größte Spendenplattform *betterplace.org*. Auf der Plattform kann jeder Nutzende eigene Hilfsprojekte starten und dann gemeinsam mit seinem Freundes- und Bekanntenkreis Geld- oder Zeitspenden einsammeln. *betterplace.org* ist selbst nur die Plattform. Die Beschreibung der vielzähligen Projekte und die Einwerbung von Spenden beziehungsweise die Gewinnung von Unterstützenden wird im Wesentlichen von den Verantwortlichen der Einzelprojekte übernommen.

Emergente Märkte

Dadurch, dass weltweit immer mehr Akteure das Internet aktiv nutzen und sich an der Erstellung von Leistungen beteiligen, nimmt die Menge des verfügbaren Gesamtangebots zu. Gleichzeitig fallen durch den weltweiten Zugang zum Internet geografische Barrieren weg, sodass insgesamt auch die Nachfrage nach dem Verfügbaren zunimmt und in der Folge neue Märkte entstehen.

Mit dem Zusammentreffen eines größeren Angebots und einer größeren Nachfrage nehmen vorhandene Märkte nicht nur an Volumen zu. Es entstehen darüber hinaus gänzlich neue Märkte. Das Entstehen neuer Märkte wird in der Theorie des Long Tail ausführlich beschrieben. Dadurch, dass die regionale Nachfragebegrenzung aufgehoben wird und Konsumenten Produkte über das Internet nahezu uneingeschränkt nachfragen können, wachsen bisher kaum erkennbare Nischenmärkte zu einer Größe heran, die bislang nur für Massenprodukte beobachtet werden konnte. Durch sinkende Stückkosten wiederum können Produkte gehandelt werden, deren Produktion bislang mit zu hohen Kosten verbunden war. Im Ergebnis werden Produkte und Märkte, die zuvor unrentabel waren, durch den Online-Vertrieb rentabel (vgl. Anderson 2007 und Kapitel II.5).

Um diese Märkte zu erreichen, sollten Unternehmen nicht mehr einfach nur danach streben, die Aufmerksamkeit ihrer Kundschaft zu gewinnen, um diese zu den eigenen Angeboten zu locken. Vielmehr sollten sie das Gespräch genau dort suchen, wo sich ihre Kundschaft bereits aufhält. Sie sollten aus technologischer und konzeptioneller Sicht offene Schnittstellen schaffen, über die ihre Angebote dort platziert werden können, wo eine entsprechende Nachfrage bereits beobachtet werden kann. Diese Platzierung kann entweder vom Unternehmen selbst, durch andere oder sogar automatisch geschehen (vgl. Jarvis 2009). Beispielhaft für diese Entwicklung ist das Angebot *TikTok Shop*, welches vollständig in die *TikTok*-App integriert ist (siehe Kapitel V.1). Durch Sozialen Medien ist ein Marktplatz für bereits vorhandene Produkte und auch völlig neue Produkte entstanden. Die verfügbaren Technologien werden dabei für Kommunikation und Vertrieb genutzt, aber eben auch als Werkzeug für die gemeinschaftliche Produktion neuer Angebote (vgl. Tapscott/Williams 2007).

Fallbeispiel | indiegogo.com

Mittlerweile etabliert ist die Finanzierung neuer Geschäftsvorhaben und Produktideen über sogenannte Crowdfunding-Communities. Für die Finanzierung ihrer Ideen suchen die Initiatoren von Crowdfunding-Projekten auf entsprechenden Plattformen teilweise weltweit nach Unterstützern. Zunächst wird hierfür das geplante Vorhaben beschrieben und eine Finanzierungssumme festgelegt, ab der die Idee realisiert wird. Wenn sich nun ausreichend Unterstützer finden und die gesamte Finanzierungssumme erreicht wurde, startet die Produktion und anschließend gegebenenfalls auch die vollständige Markteinführung. Ein finanziell sehr erfolgreiches Crowdfunding-Vorhaben wurde von einem australischen Imker durchgeführt. Auf der Plattform *indiegogo.com* hat er ein innovatives Verfahren der Honigernte vorgestellt, bei dem man, ohne die Bienenkiste zu öffnen, den Honig durch einen Schlauch herauslaufen lassen kann. Mit seinem Projekt Flow-Hive suchte er nach Unterstützern, die sein neues Honig-Erntesystem vorab bezahlen und damit die Produktion finanzieren. Die Mindestsumme von 70.000 Dollar, ab der er mit der Produktion beginnen wollte, wurde weit übertroffen. Insgesamt wurden über die *Indiegogo*-Webseite über 12 Millionen Dollar eingesammelt (www.indiegogo.com/projects/flow-hive-honey-on-tap-directly-from-your-beehive).

Nicht-marktliche Produktion

In Ergänzung zur Beteiligung externer Akteure an der Wertschöpfung von Unternehmen existiert eine Form der Leistungserstellung, die sich außerhalb professioneller Routinen und hierarchischer Strukturen vollzieht. Ohne eine monetäre Gegenleistung oder eine andere Form der extrinsischen Belohnung zu erhalten, beteiligt sich eine Vielzahl von Individuen nahezu gleichberechtigt an der Produktion einer gemeinsamen, kollektiven Leistung. Das nach wie vor prominenteste Beispiel ist die Online-Enzyklopädie *Wikipedia*, doch es mehren sich alternative Erfolgsmodelle, die im Zusammenhang mit Begriffen wie „User-generated Content“ oder „Peer Production“ beschrieben werden. Diese unterschiedlichen Begrifflichkeiten beschreiben denselben Trend: Ohne eine monetäre oder in anderer Form klar definierte Gegenleistung schließen sich Individuen über die Sozialen Medien als kollaborativ produzierende Akteure zusammen, um als Gruppe gemeinsam eine Leistung zu erstellen.

Mit Blick auf nicht-marktliche Produktion haben die Sozialen Medien zu einer Demokratisierung von Produktions- und Vertriebsmitteln geführt. Durch den freien Zugang zu Produktionsmitteln hat die Zahl der Produzierenden deutlich zugenommen, die sich den bekannten marktlichen Bereichen zuordnen lassen. Darüber hinaus hat die freie Verfügbarkeit der notwendigen Mittel und Werkzeuge aber eben auch dazu geführt, dass Leistungen von Personen oder Gruppen produziert werden, die sich traditionellen Bereichen nicht mehr zuordnen lassen. Analog verhält es sich mit Blick auf die Demokratisierung von Vertriebsmitteln. Auch Aufgaben und Leistungen des Vertriebs wurden zunehmend von externen Akteuren übernommen, die sich weder als Amateur noch als Profi beschreiben lassen. Nicht-marktliche Produktion findet zwischen diesen beiden klassischen Rollen statt (vgl. Anderson 2007).

Plattformökonomie

Neben der Herausbildung von emergenten Märkten und nicht-marktlicher Produktion ist ebenso die Herausbildung einer Plattformökonomie mit monopolartigen Marktmachtstrukturen im kommerziellen Bereich Sozialer Medien zu beobachten. Die größten Plattformen in den Sozialen Medien stammen von *Meta* (*Facebook*, *Instagram* und *WhatsApp*), *Google* (*YouTube*), *ByteDance* (*TikTok*) und *Tencent* (*WeChat*). Die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie digitale Marktplätze für unterschiedliche Produkte und Services anbieten und mithilfe ökonomischer Netzwerkeffekte ein enormes Wachstum verzeichnen. Konkret handelt es sich bei Plattformen um Intermediäre, d. h. Vermittler, die Nutzergruppen in zwei- oder mehrseitigen Märkten so miteinander verbinden, dass jeder Gruppe Vorteile entstehen. Jede Gruppe soll so von der Größe der anderen profitieren, dass Interaktionen mit höherer Effizienz möglich werden. Dabei spielen Algorithmen eine zentrale Rolle. Sie sollen die Interaktionen zwischen sehr vielen Nutzenden automatisieren und koordinieren. Ziel ist ein optimales *Matchmaking*, d. h. eine bestmögliche Vermittlung von Angebot und Nachfrage, welche die Transaktionskosten sämtlicher Nutzerinnen und Nutzer reduziert (siehe Kapitel I.3).

Algorithmisierung und Polarisierung

Algorithmen sind ein wesentlicher Bestandteil von sozialen Netzwerken und üben einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten ihrer Nutzenden aus. Sie steuern automatisiert, welche Beiträge angezeigt, welche Werbebotschaften eingeblendet und welche Freundschaftsanfragen vorgeschlagen werden (siehe Kapitel III.3).

Algorithmen sind prinzipiell nicht gut oder schlecht und können im Alltag sogar nützlich sein. Allerdings existieren auch Kritikpunkte. Kritiker werfen Unternehmen der kommerziellen Sozialen Medien wie z. B. *TikTok* vor, dass ihre Algorithmen intransparent, manipulativ und zu einflussreich sind. Filtereffekte, welche durch Algorithmen hervorgerufen werden, tragen dazu bei, dass Menschen stets nur einen Teil aller zur Verfügung stehenden Informationen erhalten. Dies hat Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung und kann zu Meinungsbildung oder aber im negativen Fall zu Meinungsverzerrung führen. Algorithmen agieren im Hintergrund und oftmals ohne aktives Bewusstsein der Nutzenden sozialer Netzwerke. Algorithmen können Falschmeldungen, Hasskommentare, Filterblasen und Echo-kammern in Sozialen Medien verstärken, die in der Konsequenz mehr Aufmerksamkeit erlangen als gesellschaftlich relevantere Nachrichten (vgl. Katzenbach 2017). Oftmals erkennen Algorithmen nicht die Echtheit einer Information und verbreiten vornehmlich emotional aufgeladene Inhalte mit vielen Reaktionen (Kommentare, Likes, Shares) (vgl. Rößner 2019). Umso wichtiger sind Aufklärung und Informationskampagnen zur Wirkungsweise von Algorithmen.

Soziale Medien bieten eine Plattform für vielfältige gesellschaftliche und politische Themen und Diskussionen. Seit einiger Zeit wird erforscht, welchen Beitrag Soziale Medien zur politischen Polarisierung – also zu Radikalisierungsprozessen ins linke oder rechte politische Spektrum – leisten. Für die weit verbreitete Vermutung, wonach soziale Netzwerke die politische Polarisierung durch Algorithmen verstärken, finden sich Belege. Allerdings ist die Forschungslage hierzu spärlich und längsschnittliche

Studien widersprechen dieser Vermutung sogar und zeigen ebenso auf, dass die Nutzung sozialer Netzwerke bei Personen mit höherem Bildungsgrad sogar zur Depolarisierung beitragen kann (vgl. Hagen et al. 2017). In diesem Bereich existiert demnach weiterer Forschungsbedarf.

Fazit

Dieses einleitende Kapitel hat den Begriff Soziale Medien definiert und die Entwicklungen von Social Media in ein einfaches Drei-Ebenen-Modell überführt, das vor dem Hintergrund der hohen Dynamik der Sozialen Medien die Orientierung erleichtern soll. Im nächsten Schritt wird nun ein strategisches Vorgehensmodell skizziert, in dem konkrete Anweisungen zusammengefasst werden, die in den darauf folgenden Kapiteln dieses Handbuchs beschrieben werden.

Literaturverzeichnis

- Anderson, C. (2007): *The Long Tail – Der Lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt*. München: Hanser Wirtschaft.
- Bernoff, J./Schadler, T. (2010): *Empowered: unleash your employees, energize your customers, and transform your business*. Boston.
- Gerlitz, C. (2011): Die Like Economy. Digitaler Raum, Daten und Wertschöpfung. In: Leistert, O./Röhle, T. (Hrsg.), *Generation Facebook: Über das Leben im Social Net*. Bielefeld: transcript: 101–122.
- Gladwell, M. (2002): *Tipping Point: Wie kleine Dinge Großes bewirken können*. München: Wilhelm Goldmann.
- Hagen, L. M./Au, A.-M. i. d./Wieland, M. (2017): Polarisierung im Social Web und der intervenierende Effekt von Bildung: eine Untersuchung zu den Folgen algorithmischer Medien am Beispiel der Zustimmung zu Merkels „Wir schaffen das!“. In: *kommunikation@gesellschaft* 18: 1–20.
- Howe, J. (2008): *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York: Crown Business.
- Jarvis, J. (2009): *Was würde Google tun? Wie man von den Erfolgsstrategien des Internet-Giganten profitiert*. München: Heyne.
- Kaplan, A. M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: *Business horizons* 53(1): 59–68.
- Kapoor, K. K./Tamilmani, K./Rana, N. P./Patil, P. P./Dwivedi, Y. K./Nerur, S. P. (2018): Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. In: *Information Systems Frontiers* 20(3): 531–558. <https://doi.org/10.1007/S10796-017-9810-Y>.
- Katzenbach, C. (2017): Die Ordnung der Algorithmen: Zur Automatisierung von Relevanz und Regulierung gesellschaftlicher Kommunikation. In: Mohabbat Kar, R./Thapa, B./Parycek, P. (Hrsg.), *(Un)berechenbar? Algorithmen und Automatisierung in Staat und Gesellschaft*. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT.
- Liang, M. (2022): The end of social media? How data attraction model in the algorithmic media reshapes the attention economy. In: *Media, Culture & Society* 44(6): 1110–1131. <https://doi.org/10.1177/01634437221077168>.
- Li, C./Bernoff, J. (2008): *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Manovich, L. (2001): *The Language of New Media*. Cambridge, Mass: MIT Press.

- Münker, S. (2009): *Emergenz digitaler Öffentlichkeiten: Die Sozialen Medien im Web 2.0*. Berlin: Suhrkamp.
- Nielsen, J. (2006): *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute*, Alertbox. http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html, zuletzt abgerufen am 16.04.2025.
- Pew Research Center (2020): *For Democrats and Republicans alike, tweeting behavior dominated by a small group of highly active U.S. adults on Twitter*. https://www.pewresearch.org/politics/2020/10/15/differences-in-how-democrats-and-republicans-behave-on-Twitter/pdl_10-15-20_Twitter-party-00-2/, zuletzt abgerufen am 16.04.2025.
- Rößner, S. (2019): *Wie Algorithmen deine Social Media-Nutzung beeinflussen*. <https://webcare.plus/algorithmen-social-media/>, zuletzt abgerufen am 16.04.2025.
- Ruisinger, D. (2024): *Das Ende von Social Media: Warum wir digitale Netzwerke neu denken müssen. Wie künstliche Intelligenz Social Media verändert und wie künftig eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden muss*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scoble, R./Israel, S. (2006): *Naked Conversations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Shirky, C. (2008): *Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organization*. New York: Penguin Books.
- Silver, C. (2020): *What is Web 3.0?* Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/01/06/what-is-web-3-0/>, zuletzt abgerufen am 15.04.2025.
- Tapscott, D., Williams, A. D. (2007): *Wikinomics, Die Revolution im Netz*. München: Hanser.

I.2

Strategischer Leitfaden

Daniel Michelis und Stefan Stumpp

Abstract | Dieses Kapitel präsentiert einen strategischen Leitfaden für den nachhaltigen Einsatz Sozialer Medien, der sich an langfristigen Trends orientiert. Im Mittelpunkt steht hierbei nicht die Technologie selbst, sondern die Art und Weise, wie Menschen diese nutzen. Der Leitfaden beginnt mit einer Zielgruppenanalyse, um zu bestimmen, wo und wie die Zielgruppe in Sozialen Medien aktiv ist, bevor Ziele formuliert und geeignete Technologien ausgewählt werden. Der Leitfaden unterscheidet sich von traditionellen Ansätzen, indem er zu Beginn die Nutzenden und ihre Interaktionen in den Vordergrund stellt. Das Kapitel stellt zudem dar, wie man nachhaltige Beziehungen zu Nutzenden aufbaut und die Rolle von Technologien dabei beleuchtet. Erfolgsfaktoren wie ein glaubhaftes Versprechen und die Schaffung einer nachhaltigen Übereinkunft mit Nutzenden werden ausführlich behandelt. Abschließend wird die Bedeutung der kontinuierlichen Evaluation und Anpassung von Strategien hervorgehoben, um den dynamischen Entwicklungen Sozialer Medien gerecht zu werden.

Stichworte | Strategie, Erfolgsfaktoren, Influencer, Dark Social, Crowdsourcing, Erfolgsmessung

Das Social Media Handbuch orientiert sich an langfristigen Trends und anhaltenden Entwicklungen. Nicht die neuen Technologien stehen dabei im Vordergrund, sondern die Art und Weise, wie Menschen diese Technologien nutzen. Dieser Orientierung folgt auch der strategische Leitfaden, der in diesem Kapitel beschrieben wird.

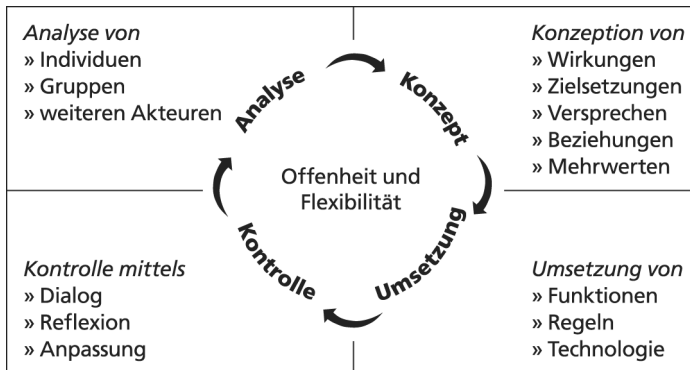


Abb. I.2.1: Strategischer Leitfaden für die Nutzung von Social Media (Quelle: eigene Darstellung)

Grundsätzlich sollte auch der strategische Einsatz der Sozialen Medien nicht von verfügbaren Technologien oder Anwendungen geleitet werden. Zuerst sollte sich jedes Unternehmen ein ausführliches Bild seiner eigenen Zielgruppe machen. Wo ist die Zielgruppe überhaupt in den Sozialen Medien anzutreffen und was genau tut sie dort? Erst auf Basis einer ausführlichen Zielgruppenanalyse lässt sich sagen, ob und wie der Einsatz Sozialer Medien überhaupt sinnvoll ist oder nicht. Führt die Analyse zu

einem positiven Ergebnis, sollte als Nächstes definiert werden, welche Ziele in den Sozialen Medien erreicht werden sollen. In der Praxis wird häufig direkt mit der Auswahl von Technologien begonnen, ohne Zielgruppe und Zielsetzungen im Vorfeld berücksichtigt zu haben. Eine langfristige Gültigkeit strategischer Entscheidungen hängt bei einem solchen Vorgehen immer auch von der Entwicklung der ausgewählten Technologie ab. Das folgende Strategiemodell geht einen anderen Weg. Um strategische Maßnahmen weitestgehend unabhängig von technologischen Entwicklungen umsetzen zu können, erfolgt die Auswahl der Technologie erst im vorletzten Schritt. Anschließend erfordert die Dynamik der Sozialen Medien eine kontinuierliche Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen und bei Bedarf eine flexible Anpassung an die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe.

Die vier Schritte des strategischen Leitfadens, die idealtypisch aufeinander folgen, sind in Abb. I.2.1 dargestellt. Die einzelnen Schritte sollten regelmäßig durchlaufen werden, um mögliche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Der zeitliche Abstand der Durchläufe muss situationsbedingt entschieden werden.

Abhängig vom jeweiligen Anwendungskontext lässt sich der generalistische Ansatz des Strategischen Leitfadens modifizieren. So bedienen sich Giersemehl et al. (2022) beispielsweise eines neunstufigen Planungsprozesses im Kontext der Social-Media-Nutzung für eine NGO, der in seiner Grundstruktur jedoch Ähnlichkeiten mit dem beschriebenen Leitfaden aufweist (vgl. Giersemehl et al. 2022).

Offenheit und Flexibilität als Grundvoraussetzung

Grundsätzlich erwarten die Nutzenden Sozialer Medien von Unternehmen und Organisationen, die sich im Internet engagieren, Offenheit und Authentizität. Vor dem Schritt in die Sozialen Medien sollte also die Bereitschaft stehen, sich den Gesprächen mit zumeist unbekannten Nutzern gegenüber zu öffnen. Um authentisch zu kommunizieren, sollten Angestellte darüber hinaus die Fähigkeit erlernen, selbst in der Sprache der Sozialen Medien zu sprechen (vgl. Levine et al. 2000). Tab. I.2.1 fasst vor diesem Hintergrund vier grundsätzliche Regeln für die Nutzung Sozialer Medien zusammen:

Tab. I.2.1: Regeln für die Nutzung Sozialer Medien (Quelle: vgl. Tapscott/Williams 2007)

Offenheit	Anbietende sollten aufgeschlossen das Gespräch in den Sozialen Medien suchen und sich dabei nicht ausschließlich an fertigen Antworten oder geplanten Vorgehen festhalten.
Anpassung	Sie sollten ihr Verhalten und alle Maßnahmen in den Sozialen Medien an die Gepflogenheiten der Zielgruppen anpassen.
Reflexion	Wenn die ersten Gespräche erfolgreich begonnen wurden, sollte kontinuierlich analysiert werden, wie die Gesprächspartner reagieren und die eigenen Aktivitäten wahrgenommen werden.
Flexibilität	Stimmen die bisherigen Annahmen nicht mit den tatsächlichen Erfahrungen überein oder sind die Voraussetzungen für die ursprünglichen Pläne nicht mehr gegeben, sollte flexibel auf die neue Situation reagiert und Veränderungen zugelassen werden.

Mit der Forderung nach Offenheit und Authentizität beginnt die Strategieentwicklung mit einer klaren Orientierung an der Zielgruppe und an möglichen Beziehungen, die Unternehmen zu diesen Zielgruppen eingehen.

Tab. I.2.2 zeigt drei Faktoren, die für eine erfolgreiche Entwicklung dieser Beziehungen verantwortlich sind: ein glaubhaftes Versprechen, eine wirkungsvolle Technologie und eine nachhaltige Übereinkunft mit den Nutzerinnen und Nutzern.

Tab. I.2.2: Erfolgsfaktoren in den Sozialen Medien (Quelle: in Anlehnung an Shirky 2008)

Glaubhaftes Versprechen	Ein Versprechen, dem ausreichend viele Nutzende folgen, ist eine Grundvoraussetzung für den Einsatz Sozialer Medien. Ein glaubhaftes Versprechen kann Neugier wecken und die Bereitschaft zur Teilnahme schaffen.
Wirkungsvolle Technologie	Wurde das Versprechen von potenziellen Nutzenden angenommen, entscheidet die eingesetzte Technologie, wie die Beteiligten sich untereinander austauschen und sich dem Versprechen gemeinsam nähern können.
Nachhaltige Übereinkunft	Nachdem die Entscheidung für die Technologie gefallen ist, muss gemeinsam mit den potenziellen oder bereits aktiven Nutzenden ausgehandelt werden, wie das Versprechen im Zusammenspiel aller Beteiligten gemeinsam erfüllt werden kann.

Schon der erste Erfolgsfaktor macht deutlich, dass die Ausgangssituation komplexer ist als die Formulierung einer einseitigen Zielsetzung. Es geht darum, ein glaubhaftes Versprechen zu formulieren, das in der Regel in einem gemeinschaftlichen Prozess ausgehandelt wird. Auf Basis des ausgehandelten Versprechens entscheidet die eingesetzte Technologie, wie sich alle Akteure dem Versprechen nähern können. Abschließend muss gemeinsam mit den Nutzerinnen und Nutzern ausgehandelt werden, wie das zuvor getroffene Versprechen von allen beteiligten Akteuren gemeinsam erfüllt werden kann. Diese Ergänzung zieht den großen Unterschied zur traditionellen Beziehung zwischen Anbietenden und Nachfragenden in Betracht, nämlich dass die Nutzenden Sozialer Medien sehr selbstbewusst fordern, wie bestimmte Anwendungen gestaltet sein sollten (vgl. Shirky 2008).

Anwendungsbeispiel | Hochschule Anhalt

Der Anwendungsfall Hochschule Anhalt, der in Kap. V.4 in diesem Buch beschrieben wird, zeigt eine umfangreiche Analyse des Nutzungsverhaltens der Zielgruppen einer Hochschule. Anstelle von Individuen wurde das Nutzungsverhalten von Studierenden, Schüler:innen und weiteren Stakeholdern analysiert und auf diese Weise bereits vor der Entwicklung eigener Maßnahmen herausgefunden, wo, wie und worüber die Zielgruppe der Hochschule Anhalt in den Sozialen Medien kommuniziert.

Schritt 1: Analyse

Im ersten Schritt der Strategieentwicklung liegt der Schwerpunkt, wie eingangs beschrieben wurde, auf der Analyse des Nutzungsverhaltens der eigenen Zielgruppe. Insbesondere wird untersucht, wie Individuen und Gruppen, die angesprochen werden sollen, sich gegenwärtig in den Sozialen Medien

verhalten. Der Blick auf das gegenwärtige Verhalten ist deshalb wichtig, da davon ausgegangen wird, dass nur ein solches Verhalten in der Zukunft von der Zielgruppe erwartet werden kann, das bereits in der Vergangenheit beobachtet werden konnte.

Analyse von Individuen

Für die Analyse von individuellen Nutzerinnen und Nutzern hat sich die Bildung soziotechnografischer Profile, die eine Aussage über das Nutzungsverhalten in den Sozialen Medien ermöglichen, als geeignet erwiesen (vgl. Li/Bernoff 2008). Anhand ihrer persönlichen Aktivität lassen sich diese Profile auf einer sinnbildlichen Leiter gruppieren und in sieben Segmente einteilen. Am oberen Ende der Leiter befindet sich die Gruppe der aktivsten Nutzerinnen und Nutzer, die als Kreative bezeichnet werden. Auf der Sprosse darunter befindet sich die Gruppe der Diskutierer, die zum Beispiel bei *Bluesky* aktiv sind. Es folgt die Gruppe der Kritiker, die beispielsweise Produkte bewerten oder sich an Online-Foren beteiligen. Bei der vierten Gruppe handelt es sich um sogenannte Sammler, beispielsweise bei *Pinterest*, und die letzte aktive Gruppe bilden Mitmachende, die eigene Profile und Freundschaften in Sozialen Netzwerken pflegen und diese Netzwerke regelmäßig besuchen. Auf der vorletzten Sprosse befinden sich die passiven Zuschauenden und auf der letzten Sprosse die Gruppe der Inaktiven.¹

Die Kenntnis der individuellen Nutzeraktivitäten in den Sozialen Medien ist eine wesentliche Voraussetzung für den späteren Erfolg eigener Maßnahmen. Sind die Mitglieder der eigenen Zielgruppe sehr aktiv, lassen sie sich beispielsweise mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit für eigene Maßnahmen in den Sozialen Medien gewinnen als passive Mitglieder. Hierbei sollte auch die Einbeziehung einer sehr aktiven Nutzergruppe, die Influencer, in Betracht gezogen werden (siehe hierzu auch Kap. III.6 in diesem Buch). Analog zur Tipping-Point-Theorie sprechen wir hierbei auch von Kennern (Experten), Vermittlern und Verkäufern (siehe auch Kapitel II.1). Bei der Analyse von Individuen sollte aber nicht nur die eigentliche Zielgruppe untersucht werden, an die sich ein Anbieter wenden möchte. Es sollte auch innerhalb der eigenen Organisation danach gesucht werden, welche Personen eine Affinität zu den Sozialen Medien haben und diese privat oder beruflich nutzen. Angestellte, die bereits viel Erfahrung und Geschick im Umgang mit den Sozialen Medien haben, sollten in die Strategieentwicklung integriert und gegebenenfalls an der operativen Umsetzung beteiligt werden (vgl. Bernoff/Schadler 2010). Auch Corporate Influencer aus dem eigenen Unternehmen können strategisch eingebunden werden (siehe hierzu Kapitel V.3).

In der Regel wird es nicht gelingen, das soziotechnografische Profil der Zielgruppe durch den Einsatz Sozialer Medien zu verändern. Es gilt vielmehr umgekehrt, dass sich jede Strategie am Verhalten und dem Aktivitätsmuster der betroffenen Individuen orientieren sollte, um von der Zielgruppe akzeptiert zu werden.

1 Eine ausführliche Darstellung der soziotechnografischen Segmentierung erfolgt in Kapitel II.3 in diesem Buch.

Analyse von Gruppen

Zusätzlich zur Analyse von Individuen sollten auch bereits bestehende Gruppierungen berücksichtigt werden. Die Analyse von Gruppen lässt nicht nur erkennen, welche relevanten Aktivitäten in den Sozialen Medien bereits durchgeführt werden, sondern sie ermöglicht es darüber hinaus, die Kommunikationsverläufe innerhalb der Gruppe zu erkennen und darauf zu reagieren. Beispielsweise sollten Personen, die als Themenführer Inhalte oder den Verlauf der Kommunikation besonders stark beeinflussen, bei der Entwicklung eigener Maßnahmen berücksichtigt und im besten Fall in die Strategieentwicklung integriert werden. Gruppenaktivitäten können auch in geschlossenen, nicht einsehbaren Räumen stattfinden. Hierbei sprechen wir auch von *Dark Social* (siehe hierzu Kapitel III.1).

Für die Kategorisierung von Gruppenaktivitäten kann zwischen dem vergleichswisen einfachen Austausch von Botschaften und Inhalten, bereits komplexeren Unterhaltungen sowie dem gemeinschaftlichen Produzieren von Inhalten unterschieden werden. Im Rahmen von Unterhaltungen müssen sich die Gruppenmitglieder lediglich an Kommunikations- und Verhaltensregeln halten. Bei der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe teilen sie darüber hinaus ein gemeinsames Ziel, weshalb sie ihr Verhalten miteinander synchronisieren müssen. Den höchsten Schwierigkeitsgrad zeigen kollektive Handlungen, bei denen sich eine Gruppe über das Internet zusammenschließt und gemeinsame Aktionen durchführt (vgl. Li/Bernoff 2008).

Kollaboratives Verhalten	aktiv	Gruppenaktivitäten werden von einzelnen Individuen konsumiert. <i>Rollen:</i> Zuschauer, Beobachter, Leser, Sammler	Individuum nimmt an Aktivität der Gruppe teil. <i>Rollen:</i> Kritiker, Mitmacher, Prosument, Co-Innovator, Co-Autor
	passiv		Individuelle Aktivitäten werden von der Gruppe konsumiert. <i>Rollen:</i> Individuum als "Medienunternehmer", Kreativer
		passiv	aktiv
		Individuelles Verhalten	

Abb. I.2.2: Kategorisierung von Gruppenaktivitäten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Shirky 2008)

Analyse weiterer Akteure

In vielen Fällen hat es sich gezeigt, dass weitere Akteure bei der Analyse berücksichtigt werden sollten. Zu diesen Akteuren können verschiedene Anspruchsgruppen gehören. Insbesondere sollten Aktivitäten konkurrierender Anbieter in den Sozialen Medien analysiert werden. Während dabei ein

genereller Eindruck von der Situation in der Branche gewonnen und der Umgang der Konkurrenz mit Individuen und Gruppen beobachtet werden kann, hilft die Analyse konkurrierender Angebote ebenso, die eigene Strategie zu optimieren. Fragen, die dabei im Vordergrund stehen, lauten etwa wie folgt: Welche Social-Media-Aktivitäten lassen sich bei der Konkurrenz beobachten? Welche Aktivitäten waren in der Vergangenheit besonders erfolgreich? Welche Akteure beteiligen sich? Und nicht zuletzt: Welche Angebote gibt es noch nicht und mit welchem Angebot kann ein Mehrwert erzielt werden?

Schritt 2: Konzeption

Im zweiten Schritt werden zunächst die angestrebte Wirkung der geplanten Maßnahmen sowie die gewünschten Beziehungen zur Zielgruppe definiert. Es geht dabei insbesondere um die Frage, welche Rollen Mitglieder der Zielgruppe übernehmen sollen. Ist ein passives Verhalten ausreichend oder soll eine aktive Partizipation angeregt werden? Stehen einzelne Akteure im Mittelpunkt oder das kollektive Verhalten von mehreren?

Wirkungen

Zu Beginn der Konzeption sollte entschieden werden, ob mit dem Einsatz Sozialer Medien vertikale oder laterale Wirkungen erzielt werden sollen. Blanchard unterscheidet in seinem „dualen Konzept der vertikalen und lateralen Kräfte“ diesbezüglich drei generelle Wirkungsdimensionen von Social Media, die im Folgenden beschrieben werden (vgl. Blanchard 2012).

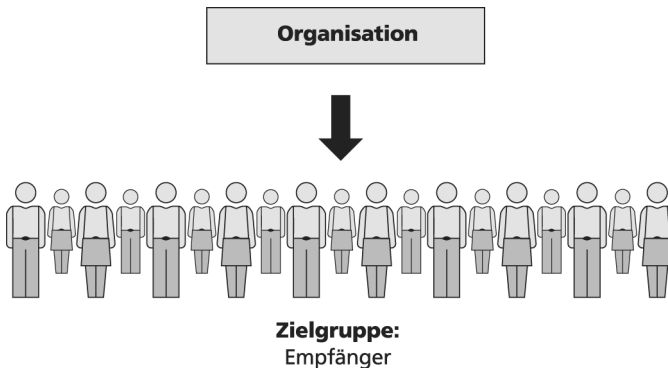


Abb. I.2.3: Vertikale Wirkung – unidirektional (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Blanchard 2012)

Vertikale Wirkung bezieht sich auf den Austausch zwischen Sender:in und Empfänger:in, wobei dieser klassischerweise einseitig verlief. Diese auch als unidirektional bezeichnete Form der vertikalen Wirkung, die in Abb. I.2.3 dargestellt ist, ähnelt noch am ehesten den traditionellen Formen der Kommunikation. Der klassischen Vorstellung von einseitiger Kommunikation entsprechend, ist auch

in den Sozialen Medien eine unidirektionale Kommunikation zwischen Sender:in und Empfänger:in möglich – in der Regel ist Kommunikation hier jedoch ein zweiseitiger Prozess.

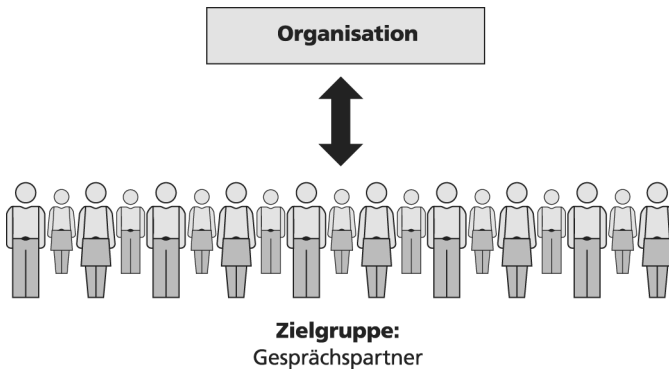


Abb. I.2.4: Vertikale Wirkung – bidirektional (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Blanchard 2012)

Kommt es zu diesem zweiseitigen Prozess, das heißt zum interaktiven Austausch zwischen Sender:in und Empfänger:in, handelt es sich nach Blanchard um eine bidirektionale, aber noch immer vertikale Wirkung, die in Abb. I.2.4 dargestellt ist. Ein zentraler Unterschied zur klassischen Form der Kommunikation liegt hier in der Möglichkeit der Empfänger, ihrerseits Botschaften an den Sender zurück zu senden oder anderweitig aktiv zu werden. Die vertikale Wirkungsbeziehung wird auf diesem Wege zu einem wechselseitigen Austausch, der weit über das Kommentieren von Facebook-Einträgen hinausgeht und langfristig zu neuen Beziehungen zwischen den beteiligten Personen führen kann.

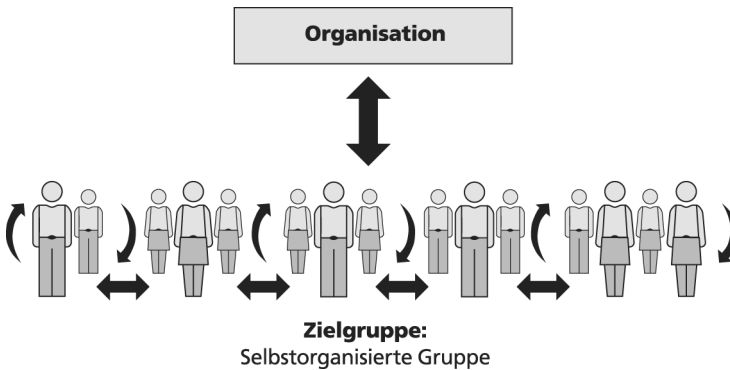


Abb. I.2.5: Horizontale Wirkung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Blanchard 2012)

Zusätzlich zu den beiden Formen der vertikalen Wirkung kann der Einsatz Sozialer Medien auch horizontale Wirkung erzeugen, bei der sich die Zielgruppe untereinander austauscht und der ursprüngliche Sender nicht mehr unmittelbar an diesem Austausch beteiligt ist. Beispiele für horizontale Wirkung können Diskussionen in Foren sein oder auch Aktivitäten der „Schwarmfinanzierung“ über sogenannte Crowdfunding-Plattformen (siehe hierzu auch Kapitel II.6). In diesen Formen der horizontalen Wirkungsbeziehung, das heißt sowohl im Austausch der Nutzenden untereinander als auch in den Formen der direkten Zusammenarbeit, liegt das spezifische Potenzial der Sozialen Medien.

Zielsetzungen

Auf Basis der angestrebten Wirkungen werden die eigenen Zielsetzungen formuliert, die mit der Nutzung der Sozialen Medien erreicht werden sollen. Bei der Formulierung der Zielsetzungen sollten Soziale Medien als Kommunikationsmittel zur Unterstützung der Unternehmensziele verstanden werden.

Hilfreich ist der Vergleich mit Telefon oder E-Mail, die ebenfalls als Kommunikationsmittel eingesetzt werden, um beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen zu unterstützen oder den Verkauf von Produkten. Auch der Einsatz von Social Media kann dann besonders erfolgreich sein, wenn er als Vehikel zur Unterstützung bestehender Unternehmensziele verstanden wird. An diesen Unternehmenszielen kann sich dann auch die spätere Erfolgskontrolle orientieren.

Ein wesentlicher Bestandteil der meisten Social-Media-Aktivitäten ist die Partizipation der Zielgruppe. Vor diesem Hintergrund lassen sich als konkreter Leitfaden die generischen Zielsetzungen in Tab. I.2.3 unterscheiden, die hierarchisch aufeinander aufbauen.

Tab. I.2.3: *Generische Unternehmensziele (Quelle: vgl. Li/Bernoff 2008: 68f.; siehe auch Kapitel II.3)*

Zielsetzung	Inhalt
Zuhören	Analyse der Aktivitäten der Zielgruppe Welche Themen werden innerhalb der Zielgruppe diskutiert, welche Meinungen herrschen vor? Werden von Mitgliedern der Zielgruppe eigene Beiträge erstellt oder ausschließlich vorhandene Inhalte kommentiert oder bewertet? Gibt es einzelne Personen, die im Kommunikationsverlauf eine besondere Rolle einnehmen beziehungsweise wiederholt Themen und Inhalte vorgeben?
Mitteilen	Verbreitung von Nachrichten Sind die wesentlichen Zielgruppen-Aktivitäten bekannt, können die eigenen Beiträge an relevante Themen und die jeweilige Tonalität angepasst werden? Da jeder Empfänger in den Sozialen Medien potenziell auch ein Sender ist, kann jede Verbreitung von Nachrichten auf diese Art zu einem offenen Gespräch werden.
Anregen	Anregen von Multiplikatoren Zusätzlich zur eigenen Kommunikation über die Sozialen Medien können Multiplikatoren (z. B. Influencer) dazu angeregt werden, die Verbreitung von Nachrichten aktiv zu unterstützen. Personen, die über ein großes Netzwerk verfügen, können die Nachricht in ihre Netzwerke tragen und dort Diskussionen anregen (z. B. Kenner, Vermittler und Verkäufer). Dies gilt nicht nur für reine Botschaften, sondern beispielsweise auch für die Aktivierung zu bestimmten Aktionen oder Verhalten.
Unterstützen	Gegenseitige Unterstützung ermöglichen In der Regel teilen Personen innerhalb einer definierten Zielgruppe ähnliche Interessen und Wünsche, aber auch Fragen und Probleme. Anbieter, die es ihrer Zielgruppe ermöglichen, ihre Fragen untereinander zu klären und Probleme gemeinsam zu lösen, können viel Aufwand sparen und gleichzeitig die Qualität der Antworten und Lösungen steigern.
Beteiligen	Beteiligung der Zielgruppe Besonders aktive Personen können dazu aufgefordert werden, eigene Beiträge zu leisten, die in die Aktivitäten des Anbieters integriert werden. Sie können beispielsweise Ideen für neue Angebote entwickeln oder anderweitig bei der Erstellung oder der Kommunikation von Angeboten unterstützen.

Die in Tab. I.2.3 aufgeführten Zielsetzungen geben eine erste Orientierung, sie lassen aber einen entscheidenden Aspekt der Sozialen Medien außen vor: Die Art der Beziehung und die erreichbaren Ziele lassen sich nicht vom Anbieter alleine festlegen, sondern sie hängen in wesentlichen Teilen von der Bereitschaft der Zielgruppe ab und von ihren Erwartungen und Gewohnheiten.

Versprechen

In Ergänzung zu einer konkreten Zielsetzung sollte ein glaubhaftes Versprechen an die Zielgruppe formuliert werden. Warum sollte jemand einer neuen Gruppe beitreten oder einen aktiven Beitrag leisten? Das glaubhafte Versprechen ist das Fundament für die spätere Kooperation zwischen dem Unternehmen und der Zielgruppe – und es ist häufig auch die Grundlage dafür, dass die Zielgruppe sich überhaupt am entsprechenden Angebot beteiligt (vgl. Shirky 2008).

Beziehung

In der Konzeptionsphase sollte eine strategische Entscheidung darüber getroffen werden, welche Beziehungen langfristig mit den beteiligten Personen eingegangen werden soll. Wie eingangs gezeigt wurde, zeichnen sich die Sozialen Medien dadurch aus, dass Anbietende nicht nur einfach Nachrichten senden, die von der Zielgruppe passiv empfangen werden, sondern in einer interaktiven Beziehung zueinander stehen. Auch in der Konzeptionsphase sollte nicht die Auswahl der Technologien im Vordergrund stehen, sondern die Frage, welche Beziehungen diese Technologien ermöglichen. Soll sich die Zielgruppe beispielsweise als Diskussionspartner:in in die Entwicklung neuer Ideen einbringen oder eigene Inhalte produzieren? Soll ein persönliches Netzwerk aufgebaut werden, in dem sich Mitglieder der Zielgruppe untereinander austauschen? Soll das eigene Angebot von anderen bewertet oder kommentiert werden? Technologisch ist eine Vielzahl unterschiedlicher Beziehungen möglich. Nicht jede Beziehung mag jedoch gewünscht sein. Aus diesem Grund sollte bereits in der Konzeption einer Social-Media-Strategie festgelegt werden, welche Formen der Beziehung zu den Mitgliedern der Zielgruppe gewünscht sind – und welche nicht.

Mehrwert

Abschließend sollte in der Konzeption auch der Mehrwert bestimmt werden, der sich auf Seiten des Nutzenden ergibt. Dieser Mehrwert, der vielfältige Ausprägungen haben kann und regelmäßig aktualisiert werden sollte, gilt als essenzieller Erfolgsfaktor in den Sozialen Medien.

Schritt 3: Umsetzung

Im Anschluss an Analyse und Konzeption folgt im dritten Schritt die konkrete Umsetzung.² Ausgangssituation der Umsetzung ist die Definition von Funktionen, die in den Sozialen Medien ermöglicht werden sollen.

Zunächst wird jedoch als Entscheidungshilfe die Orientierung an zwei zentralen Fragestellungen vorgeschlagen: Wird eine große oder eine kleine Gruppe angestrebt? Soll die Gruppe nur für kurze Zeit zusammenkommen oder dauerhaft existieren? Aus der Zusammenführung von Größe und Dauer der angestrebten Gruppe lässt sich das in Abb. I.2.6 dargestellte Rahmenwerk ableiten, das eine Orientierung bei der Analyse der technologischen Anforderungen gibt.

Gruppengröße	groß	Aktion	Community
	klein	Projekt	Team
		kurzlebig	langlebig
		Geplante Dauer	

Abb. I.2.6: Gruppengröße und -dauer als Orientierung für die Technologieauswahl (Quelle: eigene Darstellung)

Vor der Auswahl von Technologie sollte entschieden werden, ob der Einsatz für eine kurze oder lange Dauer geplant ist. Es ist wichtig, dass diese Grundsatzentscheidung vor dem Einsatz der Technologie getroffen wird, um Sinn und Zweck auch kommunizieren zu können. Es bietet sich durchaus an, neue Aktivitäten in den Sozialen Medien für einen vorab beschränkten Zeitraum zu planen. Durch die offene Ankündigung, dass man zunächst etwa Erfahrungen mit einer neuen Plattform sammeln und sich erst nach einer Testphase langfristig entscheiden möchte, kann man sich vor der Enttäuschung bewahren, dass man einen auf lange Dauer geplanten Einsatz nach einigen Monaten abbricht, wenn sich die eigenen Erwartungen nicht erfüllen. Erst nachdem in einer kürzeren Testphase erste Erfahrungen gesammelt wurden, sollte über einen langfristigen Einsatz entschieden werden. Doch auch für erfahrene Akteure bietet sich der befristete Einsatz an – etwa für temporäre Aktionen, die in den Sozialen Medien begleitet werden sollen. Zusätzlich zur Entscheidung über die Dauer ist die Definition der geplanten Gruppengröße von Relevanz, um Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten abschätzen zu können. Kleine Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder über enge Interaktionen miteinander in Verbindung stehen. Der soziale Zusammenhalt ist daher

² Wie einleitend bereits erwähnt wurde, kann zwischen Konzeption und Umsetzung auch eine Planung erfolgen, beziehungsweise die Planung lässt sich bereits im Rahmen der Konzeption berücksichtigen. Eine wesentliche Aussage dieses Handbuchs ist jedoch, dass herkömmliche Herangehensweisen, bei denen ein Anbieter fertige Leistungen bereitstellt, von einem partizipatorischen Ansatz abgelöst werden. In anderen Worten: Auch die Planung sollte nicht ohne diejenigen geschehen, für die geplant wird. Stattdessen lässt sich ein Angebot in den Sozialen Medien durch die geringen Kosten direkt umsetzen und sollte dann durch Interaktion mit den Teilnehmern iterativ weiterentwickelt werden. Vgl. Shirky, C. (2008) und Li, C., Bernoff, J. (2008).