

## 5 Prüfung

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	16	18	<p>die Prüfung endet eigentlich immer in der Feststellung: Jetzt haben wir ganz viel Geld ausgegeben, was bringt uns das eigentlich? Und das ist ja alles unter dem Oberthema Social Media – es gibt keine Matrix für Social Media. Falls jemand erzählt hat, es gibt eine, den würde ich ganz gerne kennenlernen. Es gibt keine. Es gibt 10, 30, 50 unterschiedliche Matrix, oder man kann sich die irgendwie zurechtlegen, aber im Moment investiert man einfach nur in die Kanäle. Aber es gibt keine Matrix für Engagement, keine Matrix für einen tatsächlichen Return on Investment...</p> <p><i>I: Also um den Outcome hinterher zu messen...</i></p> <p>Also keinen übergeordneten Standard, an den sich alle halten, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Und deswegen ist es dann auch schwierig wiederum, diesen Kreis hier rekursiv zu machen, um dann irgendwann zu sagen, da müssen wir jetzt eine Strategieanpassung vornehmen oder dergleichen – das ist learning by doing, insbesondere in den großen Konzernen mit langen Entscheidungsstrukturen.</p>	<p>Es existiert kein anerkannter Standard, um den 'Return on Invest' des Einsatzes von sozialen Medien zu ermitteln. Das macht es schwierig, fundierte Entscheidungen über Fortführung oder Einstellung der Nutzung zu treffen:</p>	
U 4	170	170	<p>Und dieses Prüfung und Monitoring, das ist ein ganz ganz wichtiges Thema, wo wir auch leider viel zu wenig Kapazitäten und Ressourcen haben. Das könnte man noch besser und noch professioneller machen. Aber das halte ich für wichtig. Weil hier habe ich ja die Beweisführung, ob das davor geklappt hat. Ich würde das auch hier nicht zu kompliziert machen. Also jetzt nicht ein Kennzahlensystem mit einer Excel-Tabelle mit hundert Zeilen machen.</p>	<p>Die Prüfung der Nutzug von PR-Innovationen ist wichtig und muss nicht überkomplex sein. Merkt an, dass sein Unternehmen hier noch zu wenige Kapazitäten und Ressourcen investiert.</p>	
U 9	177	177	<p>Und dann die Prüfung – naja, wenn's läuft, dann läuft's, es ist trotzdem sinnvoll, ab und zu mal zu prüfen, sind wir eigentlich noch on the track oder sollten wir uns ändern. Aber das ist was, was gerne mal im Alltagsgeschäft zu kurz kommt.</p>	<p>Die Prüfung der Nutzug von PR-Innovationen kommt im Alltagsgeschäft oft zu kurz.</p>	

## 5.1 Controlling / Evaluation als Aufgabe der PR

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	137	137	[Insgesamt Controlling] Ja, ist wichtig.		
A 4	184	184	Ich weiß, dass eine quantitative Analyse total gut ankommt. Also steigende Zahlen sind immer geil. Da stehen Kunden drauf. Aber seit der Dotcom-Blase weiß ich, dass so Zahlen eigentlich... Also ja, ich halte sie für wichtig. Ich weiß auch, dass innerhalb von Unternehmen die Leute auch Zahlen brauchen. Sie sind einfach belastbar, die versteht der Mensch, die sind greifbar. Ich mag aber eine qualitative Auseinandersetzung mit Social Media. Ich mag kucken, über was wollten wir reden, was ist uns als Unternehmen denn wichtig, ist das draußen angekommen, wird das aufgenommen und wird darüber geredet, wird das weiterentwickelt. Inwiefern habe ich es geschafft, Themen zu setzen, zu besetzen, habe ich es geschafft, gegenzusteuern, wenn etwas in die falsche Richtung läuft. Das ist für mich eigentlich wichtiger als zu wissen, Mensch, ich habe durch ein Gewinnspiel jetzt 30 Prozent mehr Follower. [...] Aber wenn ich weiß, dass das, was ich mir in meinem Konzept als Ziel vorgenommen habe, wenn ich gesagt habe, ich will im Social Web einen Marken-Change begleiten, und wenn ich das inhaltlich erreicht habe, ist mir das viel wichtiger als zu wissen, dass alle auf der Welt schon mal auf meiner Facebookseite waren. Davon kann ich mir nichts kaufen. Außer dass das Vorstand sagt, was habt ihr denn für Nutzerzahlen, steigt das Ganze denn. Und dann gehört für einen Kommunikationsverantwortlichen viel dazu, dem Chef zu sagen, ne, Nutzerzahlen sinken, aber wir haben unsere Themen draußen. Das was wir erzählen wollen, das wird gehört, das wird diskutiert, und wir sind echt gut vertreten da vorne.	Findet quantitative Analysen des Einsatzes von PR-Innovationen nicht sinnvoll. Er spricht sich für eine qualitative Bewertung des Einsatzes sozialer Medien aus: "Ich mag kucken, über was wollten wir reden, was ist uns als Unternehmen denn wichtig, ist das draußen angekommen, wird das aufgenommen und wird darüber geredet, wird das weiterentwickelt. Inwiefern habe ich es geschafft, Themen zu setzen, zu besetzen, habe ich es geschafft, gegenzusteuern, wenn etwas in die falsche Richtung läuft. Das ist für mich eigentlich wichtiger als zu wissen, Mensch, ich habe durch ein Gewinnspiel jetzt 30 Prozent mehr Follower." Er wisse aber, dass PR-Verantwortliche in Unternehmen oft nach Zahlen gefragt werden. "Und dann gehört für einen Kommunikationsverantwortlichen viel dazu, dem Chef zu sagen, ne, Nutzerzahlen sinken, aber wir haben unsere Themen draußen. Das was wir erzählen wollen, das wird gehört, das wird diskutiert, und wir sind echt gut vertreten da vorne."	
A 4	193	193	Ja, das geht alles, und das kann man auch alles machen. Ich halte von Benchmarking nicht ganz so viel. Ich mag Kennzahlen, ich finde das auch toll, und ich finde es auch toll, wenn man Kennzahlen hat. Und die kommen total gut an. Aber die führen immer in eine komische Richtung. Es ist wichtig, aber man muss es echt mit Hirn betreiben. Das ist nicht einfach, das gegenüber dem Kunden und auch innerhalb eines Unternehmens mit Hirn zu betreiben. Ausreichend mitzudenken, weil du sonst wieder in der von mir besprochenen Scheißgass bist. Dass das immer verglichen wird mit... Dass Social Media unbedingt beim Verkauf der Produkte helfen soll. Und dann habe ich so eine blöde Kennzahl in meinem System drin, und die muss ich immer irgendwie befüttern und erfüllen. Und es ist eigentlich nicht möglich. Dann wird es schwierig.	Nicht alle Kennzahlen, die Unternehmen für ihre Social Media-Aktivitäten erheben, seien sinnvoll: "Und dann habe ich so eine blöde Kennzahl in meinem System drin, und die muss ich immer irgendwie befüttern und erfüllen. Und es ist eigentlich nicht möglich. Dann wird es schwierig."	
U 2	126	126	Dazu kommt, dass der Erfolgsdruck im Haus jetzt hier nicht so hoch ist, also dass man sagt, wir müssen das jetzt in drei Monaten refinanzieren, was wir da tun oder so. Sondern dass man schon, gerade im digitalen Bereich, viele Möglichkeiten hat, etwas auszuprobieren. Lohnt sich dieser Blog, machen wir einen Blog fürs Reisemagazin, machen wir einen für Elektromobilität. wann machen wir den...	Der Experte des ADAC berichtet, dass der "Erfolgsdruck" bei der Nutzung von PR-Innovationen in seinem Haus nicht hoch sei und gerade im digitalen Bereich die Möglichkeit gegeben sei, etwas auszuprobieren.	
U 2	184	184	Sehr wichtig.		
U 3	101	101	Sobald man verstanden hatte, dass Social Media ein neuer Medienkanal ist, der fast gleichzusetzen ist mit klassischem Journalismus, war das keine Frage mehr. Weil es fragt auch niemand, macht die Pressearbeit Sinn. Klar fragt man das und hat das auch mal ausgewertet sicherlich irgendwann, aber es ist einfach mittlerweile ein ganz normales Tool der klassischen Pressearbeit, und man wird nicht jeden einzelnen Pressekanal auf Wirtschaftlichkeit prüfen. Weil unsere Arbeit wird nicht wirklich an Wirtschaftlichkeit gemessen, sondern an anderen Kriterien.	Das Controlling von Innovationen der Social Media-Kommunikation hat hier keinen hohen Stellenwert und das Engagement wird nicht am wirtschaftlichen Erfolg gemessen: "Weil es fragt auch niemand, macht die Pressearbeit Sinn. Klar fragt man das und hat das auch mal ausgewertet sicherlich irgendwann, aber es ist einfach mittlerweile ein ganz normales Tool der klassischen Pressearbeit, und man wird nicht jeden einzelnen Pressekanal auf Wirtschaftlichkeit prüfen."	
U 3	175	175	Insgesamt Prio des Controllings Zwei.		
U 5	105	105	Ich würde dem eher eine 3 geben. Also wenn Sie unter Controlling verstehen, dass Sie aufpassen müssen, wie getweetet wird, dann ja. Wenn Sie unter Controlling verstehen, dass ich anfangen muss zu zählen, wie viele ich habe, dann würde ich das eher verneinen. Also in dem Moment, wo Sie eine gute Stimmung haben... Ich würde auch niemals meine Mitarbeiter unter Druck setzen. Also wer für mich einen solchen Kanal betreut, der macht das am allerbesten, wenn ich ihm zeige, ich habe wirklich Vertrauen in dich. Ich vertraue deinen Entscheidungen, und wenn du wirklich nicht weiterweißt, dann frag mich. Dann fragen sie nämlich auch wirklich nur, wenn sie nicht weiterwissen. Und dann entwickeln sie auch ein Gefühl, wo ohoh, jetzt fragen wir mal lieber. Also das finde ich besser.	Die Interviewpartnerin spricht sich insbesondere dagegen aus, die Kommunikation zu kontrollieren, die ihre Mitarbeiter auf den Social Media-Kanälen des Unternehmens führen: "Ich würde auch niemals meine Mitarbeiter unter Druck setzen. Also wer für mich einen solchen Kanal betreut, der macht das am allerbesten, wenn ich ihm zeige, ich habe wirklich Vertrauen in dich. Ich vertraue deinen Entscheidungen, und wenn du wirklich nicht weiterweißt, dann frag mich. Dann fragen sie nämlich auch wirklich nur, wenn sie nicht weiterwissen. Und dann entwickeln sie auch ein Gefühl, wo ohoh, jetzt fragen wir mal lieber."	
U 9	152	152	Es ist aber tatsächlich so ein Bereich, wo man budgetmäßig immer in einen gewissen Rechtfertigungsdruck kommt. [also allgemeines Online-Monitoring / Social Media-Monitoring für das Issues Management] Ist in Unternehmen, gerade in unserer Branche, schwierig die Sinnhaftigkeit dieser Tools wirklich zu begründen, weil es insgesamt in unserer Branche bisschen zäh ist, was Social Media angeht. Aber ich finde das Monitoring wirklich unerlässlich.	Zwei Beispiele, bei denen den Kommunikationsverantwortlichen das Controlling und Monitoring des Social Media-Engagements wichtiger ist als den Vorgesetzten: Ein Experte berichtet davon, dass er die Sinnhaftigkeit von Monitoring-Tools in seinem Unternehmen nicht vermitteln könne, obwohl er selbst davon überzeugt sei; ein weiterer Interviewpartner findet Controlling und Monitoring sehr wichtig und kümmert sich fast täglich darum; es habe von Anfang an ein monatliches Reporting der Social Media-Aktivitäten gegeben, ohne dass dies verlangt werde.	
U 1	107	107	Ich finde es sehr wichtig. Ich mache das täglich fast. Wir machen ein monatliches Reporting, ohne dass es verlangt wird, schon immer.		
<b>5.1.1 Zielerreichung messen / Kennzahlen erheben</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	128	128	Also wie ich das mitbekommen habe, hat es dann doch immer mit Zahlen zu tun. Also wenn es ein Blog ist, wie viele Leute sind jetzt eigentlich auf meine Webseite dadurch gekommen. Wie viel Zeit hat das gebraucht. Das heißt, diese interne Prüfung, die die Agentur schon auch macht, aber teilweise dann auch separat zum Jahresabschluss oder was auch immer dann eben weitergegeben wird und dann eben nicht mehr bei der einen zuständigen Person ist, sondern auch mal beim Verkauf oder so landet, die dann generell mal checken und die eher zahlenfixiert sind, ohne was jetzt die Inhalte sind, und denen es egal ist, wie viele Leute vor Freude geweint haben, als sie den Artikel gelesen haben oder was auch immer, also einfach emotional berührt werden, oder diese Weiterempfehlung, die das vielleicht weniger interessiert, sondern nur die Zahlen dann, was ist am Ende dabei rausgekommen, und weniger Imagebildung.		
A 1	134	134	[Zielerreichung] Ja, das entscheidet oft, ob es noch eine zweite Kampagne gibt. Also Kampagne in dem Sinne, mal mit Bloggern zu arbeiten oder irgendwas.		
A 3	82	86	Es ist ein Problem. Dieser ganze Schub, diese ganze Bewegung in digitale Medien, in einen Dialog, oder einen simulierten Dialog, den Unternehmen zunehmend betreiben wollen, ist nicht hart belegbar. Das ist eben nicht Clippings zählen, Reichweiten produzieren oder dergleichen. Es ist sehr schwierig. Und deswegen werden auch die Entscheidungen immer schwammiger. Ist schwierig, da jetzt mehr dazu zu sagen. <i>I: Also es war ja wahrscheinlich früher auch nicht hart belegbar. Aber da war halt der Bereich PR nicht so aufwendig und hat nicht so viel Geld gekostet, oder? Daher kommt jetzt vielleicht auch dieses Problem, dass man merkt, okay, das wird gefühlt immer wichtiger und wir betreiben immer mehr Aufwand, aber auf der anderen Seite ist es nicht einfach darzustellen, was es uns bringt.</i> Genau. Und man merkt halt auch, dass also - es gibt so da ne Matrix: Wir haben letzten Monat 5.000 Likes erzielt. Was ist das denn, ein Like? Was hat das für eine Auswirkung, wenn 5000-mal jemand auf einen Knopf gedrückt hat. Das hat keine relevante Auswirkung. Man kann aber auch sagen, das war früher genauso, wenn die Leute den Fernseher eingeschaltet haben in diesen Testbetrieben. Es ist simuliert, ist fiktiv. Es war immer das Versprechen der digitalen Medien, dass wir alles jederzeit messbar machen können. Es ist aber nicht so. <i>I: Ja, man kann vielleicht viel messen, aber das ist an sich noch keine Aussage.</i> Ja, und man kann alles faken.	Experte sieht Kennzahlen in sozialen Medien skeptisch: " Wir haben letzten Monat 5.000 Likes erzielt. Was ist das denn, ein Like? Was hat das für eine Auswirkung, wenn 5000-mal jemand auf einen Knopf gedrückt hat. Das hat keine relevante Auswirkung. [...] Es war immer das Versprechen der digitalen Medien, dass wir alles jederzeit messbar machen können. Es ist aber nicht so. [I: Ja, man kann vielleicht viel messen, aber das ist an sich noch keine Aussage.] Ja, und man kann alles faken."	

A 3	113	113	Der häufigste Fehler, der gemacht wird... Also die PR macht ihr Geld damit, dass sie irgendetwas tut, und das wird nachher gemessen. Am Ende der Woche werden ganz viele Reports erstellt. Der häufigste Fehler ist, dass diese Reporting-Strukturen im Prinzip noch so veraltet sind, als würde ich Clippings zählen. Ich habe aber unglaublich viele Reichweiten eigentlich. Ich kann ja nicht 5.000 Tweets abdrucken. Im Prinzip läuft es aber darauf hinaus. Es läuft auch darauf hinaus, dass die Entscheidungsstrukturen immer noch so komplex sind, dass dieser ganze Reporting-Wust händisch gemacht wird, und händisch evaluiert wird, und händisch manipuliert wird, und das führt... Das ist so wie im Ersten Weltkrieg Cabaret zum ersten Mal versucht hat, gegen Panzer anzukommen. Diese Aufgabe ist so komplex geworden, und müsste eigentlich in Echtzeit erfolgen, wenn man das ernst nehmen würde. Aber die Methodiken sind immer noch wie vor zehn Jahren. Da muss irgendwann die Entscheidung kommen, dieser ganze Wust des Echtzeitprozesses auch eine digitale Antwort hat. Es ist häufig so, dass in den PR-Abteilungen der Unternehmen Reports per E-Mail verschickt werden. Das schlechteste Tool für so etwas. Da werden einfach nur die Links reingepackt. Also es fällt für die gleiche Aufgabe viel mehr Arbeit an, und niemandem ist eigentlich klar, was das Ergebnis ist. Wir zählen immer noch die Erbsen, wie die Clippings früher. [...] Also kann ich fünf Clippings in der Print-Presse vergleichen mit den sechs Millionen Retweets. Dafür gibt es keine Matrix. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Schlüsse dafür.	Die Methoden für Controlling und Evaluation sind noch nicht an die Innovationen der Online-Kommunikation angepasst worden. "Wir zählen immer noch die Erbsen, wie die Clippings früher. [...] Also kann ich fünf Clippings in der Print-Presse vergleichen mit den sechs Millionen Retweets. Dafür gibt es keine Matrix. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Schlüsse dafür. "	
A 3	135	135	[Zielerreichung messen] Ja also es ist ein Business-Prozess, das muss kontrolliert werden. Das wird nur schwierig, wenn man eigentlich nicht genau weiß, was man da misst. Ich habe auch schon Anrufe bekommen von Unternehmen, die sagen einfach nur: Ich möchte bis Februar eine Millionen Fans auf Facebook haben. Warum? Wozu? Aber wenn das deren interne KPIs sind... Aber mich persönlich... Deshalb tangiert mich das nicht so. Ich versuche den Kunden dann schon zu erzählen, man muss eben so eine Mischkalkulation machen, wo auch vielmehr qualitative Faktoren drin sind. Ich muss eigentlich vielmehr Erfolg machen, damit ich nachher auch tatsächlich einen Weg finde, von Social Media in den Retail, in den Abverkauf auch zu gehen. So weit will aber eine PR-Abteilung meistens nicht gehen. Deshalb ist Social Media auch nicht nur reine Kommunikationsarbeit.		
A 2	151	151	Ja, Kennzahlen ja, aber deren Aussagekraft ist jetzt erst mal sehr unterschiedlich. Ich kann weniger qualifizierten Kunden Kennzahlen zeigen, wo die sagen, Wow, wo aber jemand, der weiß wo's lang geht, ein, zwei Fragen stellen würde, wo man sieht, ja die Zahlen waren zwar hoch, aber die Interaktionsrate ist so niedrig, dass der Account eigentlich tot ist und das bringt mir dann nix. Also ja, Kennzahlen werden erhoben und interviewt, präsentiert, und sie sind wichtig, aber das sagt noch nichts über ihre Aussagekraft aus.	Auch dieser Experte sieht die Aussagekraft der erhobenen Indikatoren skeptisch: "Also ja, Kennzahlen werden erhoben und interviewt, präsentiert, und sie sind wichtig, aber das sagt noch nichts über ihre Aussagekraft aus."	
A 5	155	156	<i>I: Wie sehr wird denn in Unternehmen kritisch hinterfragt, was das Engagement in Social Media-Kanälen bringt?</i> Also es wird auf jeden Fall kritisch hinterfragt. Dafür ist ja eine Strategie auch da, dass in der Strategie direkt Ziele identifiziert werden, sonst machen wir uns ja auch... Also das wäre unseriös, überhaupt keine Ziele zu hinterlegen, seien sie qualitativ oder quantitativ, das sei jetzt mal freigestellt. Im besten Fall wird die Kommunikation in den Sozialen Medien anhand bestimmter Ziele gemessen. Bei vielen Kanälen haben wir festgelegte monatliche Reportings, wo die ganzen KPIs schon definiert sind. Der nächste Schritt ist aber tatsächlich, zum Beispiel bei Consumer Sachen, was bringt mir das tatsächlich finanziell. Wird auch immer wichtiger. Da gibt es so viele Modelle. Ich glaube, der goldene Weg ist noch nicht gefunden, aber es wird auf jeden Fall wichtiger, das bis zum Ende durchzutracken. Weil dann reportet man, wir haben 400.000 Fans, die haben wir mit so und viel Kosten nur generiert, ja fein, aber was bringt es mir. Also man denkt immer weiter, und da geht man natürlich schon in den Bereich Big Data ein bisschen rein, was bringen mir diese ganzen Interaktionen und Kontakte tatsächlich für meinen Unternehmensgewinn. Und da gibt es mittlerweile doch einige ganz interessante Wege, das auch aufzumachen. Wir haben im Netzwerk ja auch Medien- und Digitalagenturen, die sehr Google- und Data-getrieben sind, da kommen eigentlich immer ganz nette Anreize, womit man sich mal auseinandersetzen kann. Und auch auf Kundenseite wird es immer mehr nachgefragt.	Dieser Experte sieht das anders, spricht allerdings auch mehr für Kunden, die Marketing-Kommunikation über soziale Medien betreiben: "Dafür ist ja eine Strategie auch da, dass in der Strategie direkt Ziele identifiziert werden, [...] seien sie qualitativ oder quantitativ, das sei jetzt mal freigestellt. Im besten Fall wird die Kommunikation in den Sozialen Medien anhand bestimmter Ziele gemessen. Bei vielen Kanälen haben wir festgelegte monatliche Reportings, wo die ganzen KPIs schon definiert sind. Der nächste Schritt ist aber tatsächlich, zum Beispiel bei Consumer Sachen, was bringt mir das tatsächlich finanziell. Wird auch immer wichtiger. Da gibt es so viele Modelle. Ich glaube, der goldene Weg ist noch nicht gefunden, aber es wird auf jeden Fall wichtiger, das bis zum Ende durchzutracken. Weil dann reportet man, wir haben 400.000 Fans, die haben wir mit so und viel Kosten nur generiert, ja fein, aber was bringt es mir. Also man denkt immer weiter, und da geht man natürlich schon in den Bereich Big Data ein bisschen rein, was bringen mir diese ganzen Interaktionen und Kontakte tatsächlich für meinen Unternehmensgewinn. Und da gibt es mittlerweile doch einige ganz interessante Wege, das auch aufzumachen. Wir haben im Netzwerk ja auch Medien- und Digitalagenturen, die sehr Google- und Data-getrieben sind, da kommen eigentlich immer ganz nette Anreize, womit man sich mal auseinandersetzen kann. Und auch auf Kundenseite wird es immer mehr nachgefragt."	
U 2	181	181	Sehr wichtig.		
U 3	172	172	Würde ich eine Zwei geben, weil nicht alles lässt sich mit vernünftigen Kennzahlen hinterlegen. Die wichtigste Kennzahl für mich ist im Grunde das Nutzerengagement, das heißt wie viel Prozent der Leute, die tatsächlich meinen Beitrag gesehen haben, interagieren damit auch. Mir ist es relativ egal, wie viele Follower ich habe, weil die Anzahl der Follower sagt wenig darüber aus, welches Interesse die Follower tatsächlich an mir haben. Weil habe ich eine Million Follower, aber nur hundert von denen interagieren auch mit mir, dann nützt mir die Million einfach überhaupt nichts. Habe ich nur 10.000 Follower, aber die Hälfte von denen interagiert mit mir, ist das eine ganz andere Story. Also die Interaktionsrate ist für uns extrem wichtig, alles andere sind nebensächliche, aber nett anzusehende Kennzahlen. Aber ich würde nie abgestraft für Mein Gott, deine Followerzahl hat sich nicht um X-Tausend entwickelt. Das ist vollkommen nebensächlich.	Für den Interviewpartner sind Kennzahlen nebensächlich - mit Ausnahme der Interaktionsrate, also dem Prozentsatz der Nutzer, die auf einen gesehenen Beitrag reagieren. Seine Arbeit wird auch nicht nach solchen Kennzahlen beurteilt.	
U 4	169	169	Das ist super wichtig, finde ich. Weil da ist ja nichts in Blei gegossen irgendwie. Wir kucken, wie der Blog gelaufen ist. Wir kucken natürlich auf die Zahlen, versuchen auch, die zu interpretieren. Also die bloße Visitorzahl kucken wir nicht, wir setzen die in Relation mit anderen Kennzahlen wie zum Beispiel Verweildauer, weil uns das gute Rückschlüsse auf die Relevanz gibt, ob die Leute das auch lesen. Wir kucken, wie viele Social Signals hat ein Artikel bekommen. Also das sind so die Dinge, die wir sehr wohl messen. Und auch unsere Schlüsse ziehen, wenn bestimmte Artikel zu bestimmten Themen nicht funktioniert haben. Und dann überlegen wir uns, woran lag es. Lag es am Thema, lag es an der Art und Weise, wie der Artikel gepusht wurde, lag es an der Überschrift. Da kucken wir schon sehr genau hin. Und was wir auch tun ist, wir hören auch immer in den Buzz, in die Sozialen Netzwerke hinein. Zum Beispiel jetzt haben wir gerade wieder so einen Buzz, wo die Leute uns über finanzielle Rückstellungen für Kernkraftwerke befragen, und wir haben den Buzz aufgenommen und produzieren darauf aufbauend gerade einen Artikel. Was sehr schwierig ist bei diesem Thema, aber wir machen das schon.	Dem Interviewpartner ist das Controlling seiner Blogbeiträge sehr wichtig, um Maßnahmen zur inhaltlichen Verbesserung abzuleiten:	
U 4	171	171	[zeigt Auswertung] Also hier ein Beispiel, hier können Sie sehen, wie wir halt nur globalgalaktisch gesehen uns angesehen haben, welche Tweets besonders gut gelaufen sind, wie sich bestimmte Dinge über einen Zeitraum entwickeln... Dann kucken wir uns auch mal an, wie die Twitter-Follower sich entwickelt haben, aber wir kucken nicht nur auf die Zahl, sondern wir kucken auch, was haben die Follower für eine Qualität. Weil das ist viel wichtiger. Weil wir haben fast alle Follower wirklich gesucht, und wir haben angefangen denen zu folgen und so. [...] Also wir sind nicht riesengroß. Wir haben 1.400 Follower. Wir sind aber auch noch nicht lange am Start. Das ist organisch gewachsen. [...] Mich haben die auch immer gefragt, ich brauche aber ein KPI, wie viele Follower du haben willst. Da hab ich gesagt, nein, nicht mit mir, weil das ist Quatsch. Wenn mir jetzt einer in meine Ziele schreibt, ich brauche 10.000 Follower, dann würde ich bei Fanslave tausend Euro investieren und dann habe ich die nach einem Jahr. Aber das bringt nichts.		
U 5	102	102	Doch, ich bekomme eine monatliche Messung.	Bei diesem Unternehmen wird ein monatlicher Report der Social Media-Engagements angefertigt.	
U 6	63	63	Und natürlich messbare Ergebnisse liefern. Also Innenperspektive, Perspektivenwechsel bei der Entwicklung mitdenken, plus messbare Ergebnisse ablefern können. Wenn ich dann wirklich die Fakten sagen kann, wer hat das gekuckt, wie lange, wo ist es eingebettet, wer hat es geretweetet und wer ist das, der es geretweetet hat, warum hat der Impact auf deine Zielgruppe; wenn ich das Marketing-Kollegen an die Hand geben kann, dann sind die happy, weil die haben ja eine Investitionsentscheidung zu treffen.	Ergebnisse der Nutzung der Innovation sind dem Experten aus innenpolitischen Gründen wichtig. Damit weitere Geschäftsbereiche zur Nutzung überzeugt werden, sind Nutzungsdaten hilfreich:	
U 9	158	158	Ja, das halte ich schon für wichtig. Aber es ist jetzt nicht das Wichtigste, dass das Ziel erreicht wird. Also dem gebe ich mal eine 2. Man muss schon irgendetwas messen, man muss schon KPIs erstellen, damit man so zumindest einen Rahmen hat wo man weiß, ich bewege mich in dem, was ich mir vorgenommen habe, oder nicht.	Auch wenn nicht konkrete quantitative Ziele erreicht werden müssen, findet der Interviewpartner es sinnvoll, bestimmte Kennzahlen zu erheben, um zu wissen, wie man steht.	
<b>5.1.2 Rechenschaft über das Engagement ablegen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	135	135	[Rechenschaft über den Erfolg] Ja, das leiten die weiter.		

A 1	146	147	<i>I: Und verlangen Ihre Ansprechpartner in Unternehmen Ihre Hilfe, um sich gegenüber ihren Vorgesetzten für das Engagement zu rechtfertigen? Wie viel Rechenschaftsdruck wird da aufgebaut?</i> Doch. Wenn es gut läuft, dann eher nicht. Aber wenn es nicht so gut läuft, dann ist es genau so, wie Sie sagen. Also was können wir tun, was sind Argumentationen, dass ich gerade aus Sicht des Chefs Geld verblasen habe, und nichts Handfestes in der Hand habe, weswegen ich sage, okay, deswegen ist es jetzt gut gelaufen. Wo man dann eben in viele Details reinguckt, oder Argumentationen liefert, ob das jetzt was Technisches war oder ob das, zum Thema Freigabeprozesse, daran lag, ob es eine Thematik war, ob es eine Änderung auf einer Plattform gab, das große Thema Algorithmus bei Facebook, als die Reichweite runtergenommen haben, das hat ja irgendwie alle mitbetroffen. Weil dann ja plötzlich auch den Leuten die Argumentation gefehlt hat, außer zu sagen, Facebook ist schuld, das interessiert den Vorgesetzten ja manchmal nicht so richtig.	Berichtet, dass Kunden sich für Argumentationshilfen an die Agentur wenden, wenn die Nutzung einer PR-Innovation hinter den Erwartungen zurückbleibt:	
A 3	136	136	[Rechenschaft gegenüber Management] Ja. Die PR-Abteilung würde ja den Teufel tun, ihrem Management irgendwelche Fantasiezahlen zu kommunizieren. Die müssen trotzdem Rechenschaft ablegen, natürlich. Also jeder ist gezwungen, KPIs zu definieren. Deshalb einigt man sich hier ja meistens auf die absurdesten KPIs, weil man eben keine hat.	Nach Erfahrung des Experten wird von seinen Kunden erwartet, dem Management gegenüber Rechenschaft über die Nutzung von PR-Innovationen abzulegen. Dies führe dazu, dass in Ermangelung sinnvoller quantitativer Indikatoren "die absurdesten KPIs" festgelegt würden.	
A 2	152	152	[Rechenschaft] Ja, logisch gehört dazu.		
A 4	204	205	<i>I: Wird nach Ihrer Erfahrung in den Unternehmen von höherer Stelle verlangt, dass darüber Rechenschaft abgelegt wird?</i> Ja, immer, ständig. Finde ich auch gut. Ich finde es ja wichtig, dass PR generell mit den gleichen Mitteln kämpft wie die Werbung. Nämlich dass man immer irgendwelche Zahlen hinlegen und auch den Erfolg von PR beweisen kann. Die Frage ist nur, was für ein Ziel PR eben hat. Und da ist oft das Problem, dass die Leute sich falsche Ziele geben und deswegen falsche Kennzahlen erheben und dann wird es ein bisschen schwierig. Und dann hat man es sowohl als Agentur wie als Kommunikationsverantwortlicher im Unternehmen schwer, wenn die falsche Dinge von dir verlangen.	Auch dieser Experte macht die Erfahrung, dass seine Kunden Rechenschaft über die Aktivitäten ablegen müssen. Er findet das wichtig, macht aber das Problem aus, dass falsche Kennzahlen erhoben werden: "Die Frage ist nur, was für ein Ziel PR eben hat. Und da ist oft das Problem, dass die Leute sich falsche Ziele geben und deswegen falsche Kennzahlen erheben und dann wird es ein bisschen schwierig. Und dann hat man es sowohl als Agentur wie als Kommunikationsverantwortlicher im Unternehmen schwer, wenn die falsche Dinge von dir verlangen."	
U 2	170	170	Das kommt, das kommt nach einiger Zeit immer, und nennt sich, wenn das Geld gekostet hat, das fällt einem ja nicht einfach in den Schoß, dann gibt es so genannte Leistungsprüfstände im Haus, und dann wird die Leistung oder das Produkt genau überprüft, mit riesigem Fragebogen, mit mehreren Gesprächsrunden, mit einem Workshop, wo es dann Handlungsempfehlungen gibt für das Management. Sitze ich gerade dran für die News App, ist extrem spannend.	Hier wird regelmäßig eine standardisierte Bewertung von PR-Innovationen verlangt: "[...] dann gibt es so genannte Leistungsprüfstände im Haus, und dann wird die Leistung oder das Produkt genau überprüft, mit riesigem Fragebogen, mit mehreren Gesprächsrunden, mit einem Workshop, wo es dann Handlungsempfehlungen gibt für das Management."	
U 2	182	182	Sehr wichtig.		
U 3	173	173	Same same. Im Grunde genau die gleiche Antwort. Die Interaktionrate ist wichtig, alles andere eher weniger. Ich werde auch sehr stark daran gemessen, wie schnell wurden Krisen erkannt, wie wurde auf Krisen reagiert. Das lässt sich halt in reinen Kennzahlen ganz schwierig ausdrücken.	Der Experte muss keine generelle Rechenschaft über die Nutzung einzelner Innovationen ablegen, vor allem quantitative Indikatoren sind nebensächlich: "Die Interaktionrate ist wichtig, alles andere eher weniger. Ich werde auch sehr stark daran gemessen, wie schnell wurden Krisen erkannt, wie wurde auf Krisen reagiert. Das lässt sich halt in reinen Kennzahlen ganz schwierig ausdrücken."	
U 4	173	175	Ja, das ist auch wichtig. Weil das Management brauche ich. Also denen erkläre ich das anders als einem Controller, aber denen muss ich schon ab und zu sagen, das was wir hier tun ist erfolgreich. <i>I: Wird das denn tatsächlich auch eingefordert?</i> Ja. Das ist ja immer so ein Buzzword. Also wenn Sie da irgendwo eine Präsentation machen, dann sagen die immer, wir wollen sehen, wie es läuft. Aber das würde ich von mir aus machen, dass ich denen das sage. Auch wenn es nicht gut läuft. Weil gerade im Online-Bereich müssen Sie ganz oft unpopuläre Dinge machen. Oder Dinge, die aus Sicht von vielen Leuten unpopulär sind, obwohl sie populär sind. Und dann ist es immer wichtig, dass Sie die alten Herren da oben hinter sich haben.	Hier will das Management über den Erfolg der Online-Aktivitäten auf dem Laufenden gehalten werden. Der Interviewpartner erklärt, dass er diese Informationen auch von sich aus zur Verfügung stellen würde: "Also wenn Sie da irgendwo eine Präsentation machen, dann sagen die immer, wir wollen sehen, wie es läuft. Aber das würde ich von mir aus machen, dass ich denen das sage. Auch wenn es nicht gut läuft. Weil gerade im Online-Bereich müssen Sie ganz oft unpopuläre Dinge machen. [...] Und dann ist es immer wichtig, dass Sie die alten Herren da oben hinter sich haben."	
U 5	103	103	Auch das tun wir, in der Vorstandssitzung. Also Rechenschaft eigentlich nicht, aber der will informiert werden. Jaja, die interessieren sich schon dafür.	Die Expertin möchte nicht von "Rechenschaft" sprechen, berichtet jedoch, dass der Verlauf der Kampagne regelmäßig Thema in der Vorstandssitzung ist.	
U 6	60	60	Und schön ist natürlich immer, die ersten Erfolge helfen dann innenpolitisch, und wenn ich dann zeigen kann, so viele Leute erreichen wir, die beschäftigen sich so lange mit dem Content, das ist so viel mal überdurchschnittlich wie sie sich sonst mit Content beschäftigen. [...] In den Top 10 in unserem YouTube-Channel waren nach sechs Monaten acht von zehn Videos aus unserem neuen PR-Format. Das waren also Fakten, die waren einfach da. Und das ist ja das Schöne an digital, man kann den Erfolg schnell sehen. Oder den Misserfolg. Und das hilft natürlich dann.	Der Interviewpartner evaluiert für sich selbst den Erfolg seines neuen PR-Formats sehr genau, um Argumente für interne Diskussionen zu haben.	
U 8	28	28	Mein Chef macht zum Beispiel einen Top Management Bericht, da wird eine ganz klassische Medienevaluierung gemacht, wie ist unser Bild in den traditionellen Medien. Jeden Monat geht dieser Bericht an den kompletten Vorstand, klassische Medienevaluierung, eine Evaluierung unserer eigenen Social Media-Kanäle, also was läuft auf Twitter, auf Facebook, auf LinkedIn und so weiter, und dritter Teil sind unsere 'Digital Heroes', die er da immer hochhält, wo er einzelne Kollegen highlightet, die über LinkedIn entweder tatsächlich Geschäftsinteresse produzieren konnten. [...] Das hört sich banal und simpel an, aber das sind echt Dinge, die wir hochhalten müssen. Weil wenn Sie sich unseren Vorstand anschauen, das sind nicht alles 'Digital Natives', auch da müssen Sie Überzeugungsarbeit leisten. Also wir müssen Überzeugungsarbeit ins Unternehmen leisten und in unseren eigenen Teams.	Bei diesem Unternehmen sind die Social Media-Aktivitäten Bestandteil eines monatlichen Berichts über die Medienaktivitäten an den Vorstand:	
U 9	159	159	Im Zweifel interessiert das das Management nicht. Zumindest ist das meine Erfahrung. Also ich muss da keine Rechenschaft ablegen.	Hier verlangt das Management keine Rechenschaft über die Ergebnisse der Social Media-Aktivitäten.	
U 9	161	162	<i>Also Sie stehen hier nicht unter großem Rechtfertigungsdruck der Geschäftsführung, dass die irgendwelche Zahlen sehen wollen am Ende des Quartals...</i> Nein.		
U 1	109	109	Nein, das Blog ist gesetzt. Also mein Chef will es ab und zu wissen. Auch unser Corporate Webauftritt macht kein Reporting mehr. Weil der Aufwand zu hoch ist. Es ist momentan keine Kapazität da, jemand, der es macht. Wir haben ja Werte aus der Vergangenheit, und wir schauen schon drauf, dass es nicht einbricht. Aber es wird kein Reporting mehr für das Management bis zum Vorstand erstellt.	Der Blog und die übrigen Aktivitäten der Online-Kommunikation gelten als gesetzt, es wird keine Rechenschaft verlangt: "Nein, das Blog ist gesetzt. Also mein Chef will es ab und zu wissen. Auch unser Corporate Webauftritt macht kein Reporting mehr. Weil der Aufwand zu hoch ist. Es ist momentan keine Kapazität da, jemand, der es macht. Wir haben ja Werte aus der Vergangenheit, und wir schauen schon drauf, dass es nicht einbricht. Aber es wird kein Reporting mehr für das Management bis zum Vorstand erstellt."	
<b>5.1.3 Benchmark</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	136	136	[Benchmark] Ja, absolut. Aber nicht nur für die eigenen Mitbewerber, sondern auch für die eigenen Standorte teilweise. Also wenn man in Deutschland eine Kampagne macht, die gut läuft, und dann soll man die auch in UK oder so machen, und das ist dann die Benchmark. Also wenn ich dazuschreiben dürfte: Mitbewerber und auch eigene Standorte.		
A 3	137	137	[Benchmark] Ja, meistens ist das dann Schwanzvergleich. Mercedes Benz hat zwei Millionen Fans, ich möchte auch zwei Millionen Fans haben. Sie sehen, das ist alles Quatsch. [lacht] Ja, ich muss es kontrollieren, natürlich, ich muss eine Entwicklung irgendwo unterbringen. Ich sehe nur die Sinnhaftigkeit im Moment nicht. Und es wird auch keine geben. Das ist meine Prognose. Dass wir es einfach nicht mehr schaffen werden, in eine ähnliche einfache Welt wieder zurück zu kommen, um zu sagen, wenn Sie eine Story in diesem Magazin platziert haben, werden Sie eine relative Reichweite von sechs Millionen haben. Das wird nie wieder so sein. Es wird einfach nie wieder so sein. Wir versuchen die ganze Zeit nur, es in diese Richtung wieder zu drängen. Kommunikation ist eben anders geworden. Deshalb ist das halt ein sehr schwieriges Feld.	Beobachtet, dass das Benchmark mit Konkurrenten für seine Kunden wichtig ist, er persönlich hält aber nicht viel davon.	
A 2	152	152	[Benchmark] Klar, auch das wird gemacht. Da gibt es die entsprechenden Instrumente. Aber das ist wie bei den Kennzahlen, es kommt immer darauf an, was ich vergleiche.		
A 4	207	207	Ja, kucken ja, aber jetzt Benchmark im Sinne von Konkurrenz liegt bei 3,5, wir haben 2,8 – das halte ich für nicht so wichtig.		

A 4	208	209	<p>I: Ja aber wie sehen das die Unternehmen? Fragen die, warum hat denn die Konkurrenz so viele Follower? Ja, das gibt es schon. Warum sind denn die so gut? Weil sie schweineviel Geld ausgeben. Wieso hat denn deren Kundenzeitung eine höhere Auflage? Ja weil die einfach mehr Geld haben. Wir machen ja für einige Kunden auch die Konkurrenzanalyse, sowohl inhaltlich wie auch quantitativ, und da ist schon, ja Mensch, kuck mal hier, unser wichtigster Mitbewerber, der hat letztes Jahr mehr Clippings gehabt. Ja, der hat auch letztes Jahr seine Kommunikationsabteilung verstärkt, hat die Agentur gewechselt und das Doppelte an Budget investiert. Und irgendwann haben wir es dann auch abgestellt, weil die gesagt haben, da kriegen wir Ärger mit dem Chef, wenn wir uns immer mit dem Wettbewerb vergleichen. Weil dann wird die ganze Kommunikation so kurzatmig und hechelt irgendeiner Sache hinterher, anstatt zu sagen, wir haben ein Ziel, wir haben einen Plan, da wollen wir hin. Wir wissen, dass das richtig ist, wir überprüfen das regelmäßig, überprüfen unsere Strategie, aber wir nehmen uns dafür Zeit. Und ich hinterfrage jetzt nicht die ganze Strategie, weil irgendwer auf Facebook irgendeinen Mist gepostet hat. Sondern das sitze ich locker aus. Bleibt entspannt, schaltet das Hirn ein, das Netz vergisst, der Mensch vergisst...</p>	<p>Hält den Vergleich mit Mitbewerbern persönlich für nebensächlich und hadert auch damit, wenn Kunden Vergleiche mit der Konkurrenz anstellen. Oft werde nicht gesehen, dass Konkurrenten mit größerer Medienresonanz - ob in traditionellen oder Online-Medien - in erster Linie mehr Ressourcen eingesetzt haben. Einige Kunden hätten das auch verstanden und würden auf Benchmarks verzichten: "Und irgendwann haben wir es dann auch abgestellt, weil die gesagt haben, da kriegen wir Ärger mit dem Chef, wenn wir uns immer mit dem Wettbewerb vergleichen. Weil dann wird die ganze Kommunikation so kurzatmig und hechelt irgendeiner Sache hinterher, anstatt zu sagen, wir haben ein Ziel, wir haben einen Plan, da wollen wir hin. Wir wissen, dass das richtig ist, wir überprüfen das regelmäßig, überprüfen unsere Strategie, aber wir nehmen uns dafür Zeit."</p>	
U 2	70	70	<p>Und deswegen tun wir uns mit den Benchmarks ein bisschen schwer, versuchen aber trotzdem, das so gut wie möglich zu machen. Also wir haben zum Beispiel im Facebook-Team Leute, die natürlich unsere Antwortzeiten vergleichen mit einer Deutsche Bahn-Seite, mit einer Telekom-Seite, mit einer Audi-Webseite. Wobei wir natürlich auch nie die Fanzahlen erreichen werden wie ein FC Bayern oder wie Nike oder Coca Cola. Mitglied bei uns ist zwar jeder vierte Deutsche fast, aber trotzdem weiß nicht jeder, dass wir eine Facebook-Seite haben. Oder man findet uns als Produkt nicht so sexy, dass man sagt, muss ich auf Facebook liken.</p>	<p>Das Unternehmen versucht, sinnvolle Vergleiche anzustellen - auch wenn es keine direkten Mitbewerber gibt. Facebook-Auftritte großer Unternehmen dienen als Benchmark, allerdings mehr für Prozesse als für Inhalte: "Also wir haben zum Beispiel im Facebook-Team Leute, die natürlich unsere Antwortzeiten vergleichen mit einer Deutsche Bahn-Seite, mit einer Telekom-Seite, mit einer Audi-Webseite. Wobei wir natürlich auch nie die Fanzahlen erreichen werden wie ein FC Bayern oder wie Nike oder Coca Cola. "</p>	
U 2	183	183	Einigermaßen wichtig.		
U 3	174	174	<p>Zeeerol [lacht] Also eine Drei. Man kuckt, aber ist vollkommen egal. Also das ist mir so was von Schnuppe, was die Konkurrenz macht. Ich habe auch keinen Einblick, mit wie vielen Hunderttausend Euro die Konkurrenz in die Kanäle einsteigt. Ich weiß, ich steige mit Null Euro ein, und kann mich deshalb eigentlich mit niemandem vergleichen.</p>	<p>Für den Experten sind die Aktivitäten der Konkurrenz gleichgültig: "Also das ist mir so was von Schnuppe, was die Konkurrenz macht. Ich habe auch keinen Einblick, mit wie vielen Hunderttausend Euro die Konkurrenz in die Kanäle einsteigt. Ich weiß, ich steige mit Null Euro ein, und kann mich deshalb eigentlich mit niemandem vergleichen."</p>	
U 4	176	176	Die Mitbewerber interessieren mich persönlich gar nicht. Also die interessieren mich schon, aber das ist für mich jetzt nicht so ausschlaggebend.	Das Unternehmen versteht sich als konkurrenzlos und legt keinen Wert auf Benchmarks.	
U 5	104	104	Mitbewerber haben wir nicht, sind wir alleine auf dem Markt.		
U 9	160	160	<p>Ich sag mal 2. Ich kann den Vergleich hier aber sofort ziehen. Da brauche ich nicht viel machen. Wir sind super. [lacht] Aber insgesamt gebe ich dem eine 2. Benchmark sollte man immer haben. Ist in anderen Bereichen, ich war vorher in der Telekommunikation unterwegs, da ist so was interessant, sich zu battlen.</p>	<p>Auch für diesen Interviewpartner sind Vergleiche mit Konkurrenten in seiner aktuellen Position unerheblich; in anderen wettbewerbsbetonenen Branchen sehe das indes anders aus.</p>	
U 9	169	169	<p>Da gibt es einen Social Media Maturity Index, über den wir uns auch mal evaluiert haben, wo wir einfach geschaut haben, wo stehen wir eigentlich. Ich will schon genau wissen, wo stehen wir, was können wir machen, was ist überhaupt realistisch zu erreichen. Dass wir nie einen Social Media Maturity-Index erreichen wie Coca Cola ist für unser Unternehmen – B2B-Bereich, Entsorgungswirtschaft, nicht sexy – total klar. Da gibt es einfach eine Decke, durch die wir nicht durchstoßen können. Aber ich möchte schon grundsätzlich wissen, was wir besser machen können. Und das möchte ich auch, dass sich Leute damit beschäftigen.</p>		

5.2 operative Anpassungen						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 2	154	154	[operative Anpassungen] Ja logisch. Wenn ich feststelle, dass ich da jemanden auf dem Job sitzen habe, der nicht in der Lage ist, vernünftig redaktionell zu arbeiten, dann muss reagiert werden. Wenn ich sehe, dass ich mehr Leute dran setzen muss, auch das. Wenn ich sehe, dass die Inhalte, die ich poste, nicht funktionieren, dann muss ich anpassen. Es ist ein permanentes Anpassen.	Hält ein "permanentes Anpassen" nach Einführung einer PR-Innovation für notwendig: "Wenn ich feststelle, dass ich da jemanden auf dem Job sitzen habe, der nicht in der Lage ist, vernünftig redaktionell zu arbeiten, dann muss reagiert werden. Wenn ich sehe, dass ich mehr Leute dran setzen muss, auch das. Wenn ich sehe, dass die Inhalte, die ich poste, nicht funktionieren, dann muss ich anpassen. Es ist ein permanentes Anpassen."		
U 1	110	110	Wir haben auch mal eine Studie mit der Hochschule Darmstadt gemacht, ob ein Blog zum Agenda Setting taugt.			
U 2	193	193	Sehr wichtig.			
U 3	167	168	Wenn Sie einen Kanal eingeführt haben, wie offen prüfen Sie denn, ob das nach wie vor Sinn macht, oder ob die Herangehensweise geändert werden sollte? Kontinuierlich über das Monitoring. Also ich schaue, welcher Kanal läuft und welcher Kanal läuft nicht. Gerade Facebook ist ja ein Kanal, der gerne und schnell mal irgendwelche Algorithmen ändert, die Bezahlgrenzen immer höher schraubt, das heißt, Unternehmenscontent geht kostenlos fast gar nicht mehr. Ich muss alles bewerben und pushen, wenn ich richtig groß was erreichen will. Bin ich persönlich aber nicht bereit zu, das heißt momentan zum Beispiel ist Facebook für mich eher zweitrangig.	Der Interviewpartner prüft kontinuierlich, ob die verwendeten Kanäle sich verändern und Anpassungen des Engagements notwendig werden.		
U 3	180	180	Insgesamt eine glatte Eins.			
5.2.1 Strukturen und Prozesse hinterfragen und anpassen						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	138	138	[Strukturen und Prozesse anpassen] Das ist auch gerade für die Agenturen sehr wichtig. Das ist oft von Unternehmen gar nicht so gemacht. Ach so, das ist jetzt wieder Unternehmen. Ist für Unternehmen auch wichtig. Aber dadurch, dass die Agentur das umsetzt, hat sie auch die meisten Insights und kann es am besten umsetzen im Betrieb.			
U 2	171	172	Sie haben ja schon gesagt, dass die Prozesse nicht alle von Anfang festgelegt waren. Aber es gibt es denn auch festgelegte Überprüfungsvorgänge, was die Prozesse angeht? Die gäbe es, wenn wir jetzt mehr institutionalisiert wären, das sind wir jetzt nicht. Wenn wir also alle vier oder acht Wochen eine neue Facebook-Seite aufmachen würden, dann gäbe es die sicher. Aber das haben wir aus vielerlei Gründen, die Sinn machen, unterbunden.			
U 2	186	186	Sehr wichtig.			
U 3	176	176	Ja, immer.			
U 5	106	106	Puuh. Das müssen wir natürlich, nein nein, das ist schon nicht unwichtig.			
U 7	22	22	Also unsere allergrößte Herausforderung besteht darin, dass wir alle Kommunikationsfunktionen Social Media-fähig machen müssen. Im Moment haben wir eben noch das Thema, dass eine kleine Einheit existiert, die dann die Kommunikationsaktivitäten nicht nur steuert, sondern selber eben auch entwickelt. Und davon müssen wir weg kommen. Also unsere Presseleute müssen sehr viel stärker enabled werden, selber aktiv werden zu können. Das machen wir schrittweise im Moment.	Was man als Weiterentwicklung von Strukturen betrachten kann: Der Interviewpartner berichtet, dass nun, einige Zeit nach dem Einstieg in soziale Medien die Herausforderung aktuell ist, "alle Kommunikationsfunktionen Social Media-fähig zu machen", also die Art und Weise, wie soziale Medien bedient werden, weiterzuentwickeln: "Im Moment haben wir eben noch das Thema, dass eine kleine Einheit existiert, die dann die Kommunikationsaktivitäten nicht nur steuert, sondern selber eben auch entwickelt. Und davon müssen wir weg kommen. Also unsere Presseleute müssen sehr viel stärker enabled werden, selber aktiv werden zu können. Das machen wir schrittweise im Moment."		
U 9	164	164	Ja, halte ich für wichtig. Strukturen und Prozesse muss man immer anpassen. Man muss sich immer wieder fragen, können wir irgendwas besser machen, müssen wir irgendwo schneller reagieren oder ist das so gut.			
A 2	121	121	Na das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Und auch der Führungsfähigkeit innerhalb einer solchen Abteilung, dass das auch gelebt wird. Dass ein Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder ein Pressesprecher auch in der Lage ist, dann diese Sachen auch zu steuern und einzufordern, wenn ich feststelle, dass eine Zuordnung, die ich mal getroffen habe, so nicht funktioniert.	Die Anpassung von Strukturen und Prozessen ist eine Frage von Führung: "Dass ein Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder ein Pressesprecher auch in der Lage ist, dann diese Sachen auch zu steuern und einzufordern, wenn ich feststelle, dass eine Zuordnung, die ich mal getroffen habe, so nicht funktioniert."		
5.2.2 operatives Monitoring einzelner Maßnahmen						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	139	139	[Wirkung / Reaktionen monitoren] Ja, absolut.			
A 3	139	139	[monitoren] Ja, weil sonst ist es kein Social Media.			
U 1	112	112	Wir haben zum Beispiel herausgefunden, dass polarisierende Beiträge besser laufen. Also muss ich die Leute dazu bringen, zu polarisieren, und das ist dann wieder schwierig. Ich muss auch die Leute dazu bringen, dass sie möglichst nah an ihrem eigenen Stil schreiben. Ich will eben die Bandbreite von professoraler über technische Schreibweise abdecken – das finden die Ingenieure super! [...] Also Stil Pressemitteilung und Marketing geht gar nicht. Also da muss ich schon schauen und nachsteuern.	Der Interviewpartner verfolgt genau, welche Art von Beiträgen am besten ankommen:		
U 2	123	123	Mittlerweile ist das alles viel professioneller bei uns, auch von der Auswertung her. Wie gut läuft ein Post, wann machen wir den, machen wir den mit Foto oder nicht, ist das Foto verlinkt oder nicht, ist ein Video drin oder nicht. Das hat am Anfang alles keine Rolle gespielt,	Auch dieses Unternehmen ermittelt mittlerweile - anders als ganz zu Anfang - sehr detailliert, welche Faktoren die Reichweite von Beiträgen beeinflussen und nutzt auch spezielle Werkzeuge dafür. Auch die eigene Leistung - etwa die Reaktionszeiten der Community Manager - wird erhoben.		
U 2	166	168	Wir schauen uns schon an, wie ist welcher Post gelaufen, wie hätte er noch besser laufen können, gibt es regionale Unterschiede, gibt es Unterschiede bei den Geschlechtern, ist es eine andere Interessenlage als vor einigen Monaten. Da bietet Facebook selber ja sehr viel an, mittlerweile haben wir auch Tools im Einsatz, die das ganz genau messen. Und mit denen wir auch teilweise posten und die Community-Manager auch damit arbeiten. Es war uns von Anfang an schon sehr wichtig, gerade als Service-Mobilitätsdienstleister, wie schnell antworten wir, was kann das Mitglied mit der Antwort anfangen, was können wir beim nächsten Mal besser machen, das beobachten wir schon sehr genau. <i>I: Also eher die eigene Performance...</i> ... kritisch hinterfragen, genau.			
U 2	187	187	Sehr wichtig.			
U 2	188	190	Gibt es denn bei Ihnen regelmäßige Reports über die Zugriffs- und Interaktionszahlen? Wir machen das sogar täglich. Das wird in der Morgenrunde um neun in der Öffentlichkeitsarbeit besprochen, was hatten wir gestern auf Facebook, was planen wir heute oder morgen für Facebook, und wie viel Rückläufe gab es da, wie viele Kommentare, wie viele Leute haben wir damit erreicht, wie oft ist es geteilt worden. Und das wird dann auch in die entsprechenden Fachbereiche weitergegeben, die auch inhaltlich eventuell beteiligt waren. Es gibt jetzt gerade 2015 ein Schwerpunktthema, Teilnahme am Verkehr – ja aber sicher, ist eine Initiative von unserem Verkehrsressort, und es geht dann einmal um die Rettungsgasse, es geht dann einmal um Erste Hilfe-Maßnahmen, oder um Motorradfahren oder um Motorradfahren. Und denen spielen wir dann auch zurück, wie gut oder schlecht ein Beitrag gelaufen ist auf Facebook und was wir nächstes Mal anders oder besser machen könnten. <i>I: Da merkt man schon die sehr journalistische oder Content-zentrierte Ausrichtung, weil das ist eher nicht der Standard.</i>	Der Interviewpartner berichtet, dass in einer täglichen Morgenrunde der Öffentlichkeitsarbeit besprochen wird, wie die Beiträge des vergangenen Tages auf Facebook gelaufen sind ("wie viel Rückläufe gab es da, wie viele Kommentare, wie viele Leute haben wir damit erreicht, wie oft ist es geteilt worden"). Darüber werde den beteiligten Fachabteilungen Bericht erstattet und auf Basis dieser Ergebnisse würden die nächsten Beiträge geplant und Verbesserungen umgesetzt. Hier wird eine journalistische Arbeitsweise und sehr Content-zentrierte Ausrichtung wie in einer Online-Redaktion sichtbar.		
U 3	177	177	Ja, immer. Ich betreibe den Kanal für die Zielgruppe. Und wenn ich dann nicht darauf reagiere, was die Zielgruppe mir sagt, sollte ich es vielleicht besser gleich lassen.			
U 4	169	169	Also die bloße Visitorzahl kucken wir nicht, wir setzen die in Relation mit anderen Kennzahlen wie zum Beispiel Verweildauer, weil uns das gute Rückschlüsse auf die Relevanz gibt, ob die Leute das auch lesen. Wir kucken, wie viele Social Signals hat ein Artikel bekommen. Also das sind so die Dinge, die wir sehr wohl messen. Und auch unsere Schlüsse ziehen, wenn bestimmte Artikel zu bestimmten Themen nicht funktionieren haben. Und dann überlegen wir uns, woran lag es. Lag es am Thema, lag es an der Art und Weise, wie der Artikel gepusht wurde, lag es an der Überschrift. Da kucken wir schon sehr genau hin.	Auch hier werden Indikatoren wie Verweildauer und Social Signals für alle Beiträge genau betrachtet und evaluiert, welche Beiträge gut laufen und welche weniger. "Und dann überlegen wir uns, woran lag es. Lag es am Thema, lag es an der Art und Weise, wie der Artikel gepusht wurde, lag es an der Überschrift."		



U 4	180	180	Wir haben angefangen, ein paar Artikel rauszuschmeißen, weil wir gesehen haben, die sind nicht gelaufen. Das haben wir gemacht. Und wir haben auch... Also was wir geändert haben, ist zumeist redaktionell. Wie wir bestimmte Dinge getan haben. Und wie wir Themen ausgewählt haben. Oft ist es leider so, und das ist auch der Unterschied zwischen Theorie und Praxis, dass wir zwar wissen, was gut wäre, wir aber intern das Zeug nicht bekommen. Also ich wüsste genau, was ich heute bringen müsste. Ich würde gerne Greenpeace mal erklären, pro und contra Braunkohle, es gibt ja auch contra Argumente, aber es gibt auch genauso viele pro Argumente. Da läuft aber gerade ein Outsourcing-Prozess, die ganze Sparte soll ja verkauft werden, da darf ich nichts drüber bringen. Aber das würde sofort fliegen. Da hätte ich sofort sehr gute Zugriffe. Und bevor man gar nichts bringt, bringt man auch mal was, wo man weiß, das ist zwar okay, aber nicht perfekt. Das ist das Dilemma, das man oft hat.	In diesem Fall wurden weniger Prozesse verändert, aber die redaktionellen Inhalte weiterentwickelt, vor allem die Wahl der Themen. Der Interviewpartner musste aber auch erkennen, dass sich aus internen strategischen Gründen nicht alle Themen umsetzen lassen, die für die Leser des Blogs interessant wären: "Oft ist es leider so, und das ist auch der Unterschied zwischen Theorie und Praxis, dass wir zwar wissen, was gut wäre, wir aber intern das Zeug nicht bekommen. Also ich wüsste genau, was ich heute bringen müsste. [...] Da läuft aber gerade ein Outsourcing-Prozess [...], da darf ich nichts drüber bringen."	
U 5	107	107	Ja, reagieren muss man aber, hm, das klingt bei Ihnen alles so streng. Also wenn wir jetzt davon ausgehen, dass wir das alles mit ein bisschen mehr Gelassenheit machen... Also aktuell, ganz wichtig, wir haben durchaus das Problem, dass wir mal eine Funktionsstörung haben können. Wir informieren ja auch über unsere Anzeigetafeln. Die brechen uns schon mal zusammen.		
U 9	165	165	Für mich als Mitarbeiter dieses Unternehmens gebe ich nur eine 2. Grundsätzlich würde ich dem eher eine 1 geben, je nachdem. Aber es ist halt so, dass wir zwar Austausch haben und auch darauf reagieren, aber dass das für uns jetzt, weil sich das schon in übersichtlichen Dimensionen bewegt, jetzt nur mittelwichtig ist. Aber ich freue mich natürlich über Feedback und Austausch immer.	Für dieses kleinere B2B-Unternehmen mit wenig Interaktionen ist das Monitoring der Social Media-Aktivitäten weniger wichtig.	
U 4	130	130	Und wir wissen ganz genau, welche Artikel fliegen. Das sind so die unvorhersehbaren Dinge, da wo man so ein bisschen selbstkritisch ist, da wo man eine hohe Transparenz zeigt. Zum Beispiel haben wir einen Artikel mit Videos von durchgerosteten Fässern in Brunsbüttel, wo wir die wirklich auch zeigen. Ja, wir verstecken die nicht. Die Dinger, die fliegen. Und alles, was dann so in PR-Nähe kommt, das fliegt dann nicht. Ist so. Aber das ist auch die Schwierigkeit. Oft sind die Artikel im Blog auch noch PR-lastig, gebe ich zu. Weil ich muss die wiederkäuen und abstimmen mit hunderttausend Leuten, und dann sind wir oft froh, wenn wir überhaupt was haben, bevor wir gar nichts haben. Und ich denke, da ist noch ein Verbesserungspotential zu noch mehr Transparenz und Offenheit und Proaktivität. Das ist die Schwierigkeit, die wir haben. Das funktioniert manchmal gut, manchmal nicht so gut. Wir können auch dadurch sehr gute Erfahrungen sammeln, was für Content fliegt und was fliegt nicht. Und das tun wir, indem wir auch gerne mal was falsch machen.	Dem Interviewpartner ist die Qualität seiner Beiträge sehr wichtig und er verfolgt genau, welche Themen bei den Usern erfolgreich sind, gesteht aber auch selbstkritisch ein, dass man in der PR nie frei von unternehmenspolitischen Zwängen agieren kann: "Und wir wissen ganz genau, welche Artikel fliegen. Das sind so die unvorhersehbaren Dinge, da wo man so ein bisschen selbstkritisch ist, da wo man eine hohe Transparenz zeigt. Zum Beispiel haben wir einen Artikel mit Videos von durchgerosteten Fässern in Brunsbüttel, wo wir die wirklich auch zeigen. Ja, wir verstecken die nicht. Die Dinger, die fliegen. Und alles, was dann so in PR-Nähe kommt, das fliegt dann nicht. Ist so. Aber das ist auch die Schwierigkeit. Oft sind die Artikel im Blog auch noch PR-lastig, gebe ich zu. Weil ich muss die wiederkäuen und abstimmen mit hunderttausend Leuten, und dann sind wir oft froh, wenn wir überhaupt was haben, bevor wir gar nichts haben. Und ich denke, da ist noch ein Verbesserungspotential zu noch mehr Transparenz und Offenheit und Proaktivität. Das ist die Schwierigkeit, die wir haben. Das funktioniert manchmal gut, manchmal nicht so gut. Wir können auch dadurch sehr gute Erfahrungen sammeln, was für Content fliegt und was fliegt nicht. Und das tun wir, indem wir auch gerne mal was falsch machen."	
<b>5.2.3 Auftritt aktualisieren / anpassen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	140	140	[aktuell halten] Ja, dazu ist man gezwungen. Muss man auch machen.		
A 3	140	140	[aktuell halten] Das hat auch rechtliche Gründe, ja. Da muss dann mal das Impressum irgendwo anders hingeschoben werden oder so. Bei Xing war das ja häufig so, wo die deutsche Rechtsprechung dann irgendwie so Heuschrecken auf den Plan ruft, die dann andere Juristen verklagen oder so. Also in Deutschland brauchen wir das! Ja aber technisch aktuell halten... Ich muss wissen, was da passiert. Also da gibt es ja Portale, wo man sich tatsächlich aktuell irgendwie informieren muss, um zu sehen, ob zum Beispiel meine Like-Box irgendwie in zwei Wochen deaktiviert wird weil die was Neues eingeführt haben. Facebook macht das ganz gerne, weil sie ein sich dynamisch weiterentwickelndes Ding sind. Das ist eben nicht monolithisch, das muss ich verstehen. Ich muss es inhärent verstehen.	Betont die Dynamik von Onlinekommunikation und bestätigt, dass bei der Nutzung soziale Methoden häufig kurzfristig auf technische Funktionsänderungen reagiert werden muss und sich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern: "Das hat auch rechtliche Gründe, ja. Da muss dann mal das Impressum irgendwo anders hingeschoben werden oder so. [...] Ich muss wissen, was da passiert. Also da gibt es ja Portale, wo man sich tatsächlich aktuell irgendwie informieren muss, um zu sehen, ob zum Beispiel meine Like-Box irgendwie in zwei Wochen deaktiviert wird, weil die was Neues eingeführt haben. Facebook macht das ganz gerne, weil sie ein sich dynamisch weiterentwickelndes Ding sind. Das ist eben nicht monolithisch, das muss ich verstehen. Ich muss es inhärent verstehen."	
A 2	155	155	[Funktionsänderungen] Ja, genau. Und das ist tatsächlich das größte Thema im Moment, dass das echt anspruchsvoll wird mittlerweile. Facebook richtig zu nutzen ist echt eine eigene Ausbildung. Wirklich, das ist Wahnsinn. Umso wichtiger ist es, dass ich mir meine Experten letztendlich verfügbar mache, indem ich in virtuellen Kreisen mich bewege, wie Foren, in denen diese Experten für mich die Arbeit übernommen haben, wichtige Sachen zu identifizieren, Fragen zu klären, Informationen zu geben, auch mal davon abzuraten, auf den Zug aufzuspringen, Workarounds zu vermitteln, wie auch immer. Also ganz wichtig.	Betont, dass es mittlerweile auch für PR-Berater eine Herausforderung ist, in der richtigen Nutzung sozialer Medien auf dem Laufenden zu bleiben und wie wichtig die Vernetzung mit Experten zu diesem Zweck ist: "Und das ist tatsächlich das größte Thema im Moment, dass das echt anspruchsvoll wird mittlerweile. Facebook richtig zu nutzen ist echt eine eigene Ausbildung. [...] Umso wichtiger ist es, dass ich mir meine Experten verfügbar mache, indem ich mich in virtuellen Kreisen bewege, wie Foren, in denen diese Experten für mich die Arbeit übernommen haben, wichtige Sachen zu identifizieren, Fragen zu klären, Informationen zu geben, auch mal davon abzuraten, auf den Zug aufzuspringen, Workarounds zu vermitteln, wie auch immer. Also ganz wichtig."	
U 1	109	109	Wir machen aber ein Reporting mit dem Ziel, die Lesedauer weiter zu steigern, was enorm schwierig ist. [...]	Der Experte berichtet, dass er viel dafür tun muss, damit die Aufrufe seines Blogs konstant bleiben.	
U 2	128	128	Also bei der App war es teilweise natürlich schwierig, funktioniert die so wie wir es gerne hätten. Müssen wir da nacharbeiten? Wie schnell können wir da nacharbeiten? Man hat dann am Anfang, würde ich aus heutiger Sicht auch nicht mehr so schnell machen, wahnsinnig viele App-Updates nachgeschoben. Ja, jetzt auch mit dieser und jener Funktion, jetzt dieser Bug-Fix, das war vielleicht aus der heutigen Sicht etwas überhastet.	Der Interviewpartner berichtet, dass zu Beginn zum Beispiel hinsichtlich Apps eher zu schnell auf Veränderungen reagiert wurde: "Also bei der App war es teilweise natürlich schwierig, funktioniert die so wie wir es gerne hätten. Müssen wir da nacharbeiten? Wie schnell können wir da nacharbeiten? Man hat dann am Anfang, würde ich aus heutiger Sicht auch nicht mehr so schnell machen, wahnsinnig viele App-Updates nachgeschoben. Ja, jetzt auch mit dieser und jener Funktion, jetzt dieser Bug-Fix, das war vielleicht aus der heutigen Sicht etwas überhastet."	
U 2	191	191	Sehr wichtig.		
U 3	178	178	Ja, es gibt kein Medium, wo man so schnell zum Dinosaurier wird wie dort.		
U 4	181	181	Ja, das ist jetzt aber nicht kriegsentscheidend.	Der Experte findet technisch-funktionale Anpassungen nicht so wichtig; er konzentriert sich wohl eher auf die Anpassung und Weiterentwicklung des Contents.	
U 9	166	166	Ja, inhaltlich und technisch aktuell ist immer wichtig. Nichts ist schlimmer als veraltete Informationen.		
<b>5.2.4 Lernprozess der involvierten Mitarbeiter fördern</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	141	141	[ständigen Lernprozess] Im besten Fall wird es ermöglicht, im schlimmsten Fall muss man es voraussetzen. [vgl. oben]		
A 3	141	141	[Lernprozess] Ständigen Lernprozess der Mitarbeiter ermöglichen... Das ist eine Hol- und Bringschuld. Ich kann die Leute nicht... Wie gesagt, wir hier als Digital Team wirken in alle Sektoren hinein, und ich muss allen Leuten immer sagen, ihr müsst euch das Minimum an Social Media-Wissen selber erarbeiten. Ich kann nicht jede Woche vorbeigehen und jedem hier einen Workshop geben. Es ist jetzt auch nicht so schwierig, sich hier bei diesen Facebook-Profi-Community... Da gibt's halt dann irgendwelche News, da erfahre ich ja auch genauso wie meine Mitarbeiter es erfahren können, wann ein neues Feature ausgerollt oder irgendetwas eingestellt wird.	Nach Ansicht des Experten ist es Pflicht jedes PR-Schaffenden insbesondere in einer Agentur und im digitalen Umfeld, sich eigeninitiativ über Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten: "Wie gesagt, wir hier als Digital Team wirken in alle Sektoren hinein, und ich muss allen Leuten immer sagen, ihr müsst euch das Minimum an Social Media-Wissen selber erarbeiten. Ich kann nicht jede Woche vorbeigehen und jedem hier einen Workshop geben."	

A 2	156	158	<p>[ständiger Lernprozess] Ja, auch das gehört dazu. Ah, da steht 'ermöglichen'. Was heißt ermöglichen? In dem Moment, wo ich einen Rechner zur Verfügung stelle, und den braucht derjenige, der Social Media betreibt, habe ich ihm die Möglichkeiten zur Verfügung gestellt, ich habe es ihm ermöglicht.</p> <p><i>I: Dann sollte da eher 'forcieren' stehen?</i></p> <p>Aber da gibt es Tagungen, Workshops, die großen Kongresse zu Social Media, und da gehört es zum Beispiel dazu, dass die entsprechend damit befassten Mitarbeiter in diesem Kreis auch aktiv sein können, das heißt, die dürfen dann da auch hingehen und das ist absolut notwendig. Letzte Woche noch eine Blogger Tagung gehabt im Rahmen der Cebit, das ist wichtig für uns, weil wir sehr stark im Bereich Blogger Relations jetzt arbeiten, dass wir da auch mit dabei sind. [...] Ist ein Thema, das immer wichtiger wird, neben den Journalisten die Blogger als Zielgruppe immer wichtiger. Das heißt auch, dass ich mich in diesem Metier auskenne. Also die Qualifizierung gehört da auch mit dazu.</p>	<p>Der Experte hingegen betont, dass es sehr wohl in der Verantwortung der Führung liegt, dass PR-Schaffende etwa an den einschlägigen Konferenzen zum Thema Onlinekommunikation teilnehmen können:</p> <p>"Aber da gibt es Tagungen, Workshops, die großen Kongresse zu Social Media, und da gehört es zum Beispiel dazu, dass die entsprechend damit befassten Mitarbeiter in diesem Kreis auch aktiv sein können, das heißt, die dürfen dann da auch hingehen und das ist absolut notwendig."</p>	
U 2	192	192	Sehr wichtig.		
U 3	179	179	Ja.		
U 4	182	182	Das ist sehr wichtig, finde ich. Also nichts ist wichtiger als Wissen, gerade in dem Umfeld, und das ist ein echtes Problem bei vielen Leuten.		
U 5	108	108	<p>Solange wir hier nicht von Weiterbildung und Kurse belegen reden, dann ja; dann ist es aber der allgemeine ständige... Ich halte das für gut, aber ich würde jetzt niemanden... Wir haben ja auch eine neue Generation. Ich sehe heute zwölfjährige Kinder auf der Straße, die ein Smartphone in der Hand haben. Ich glaube nicht, dass ich denen, wenn die bei uns als Azubis sind, noch erklären muss, wie das funktioniert. Die sind da selber.</p>	Die Interviewpartnerin hält das nicht für wichtig, weil sie beobachtet, dass vor allem jüngere Mitarbeiter sich selbst auf dem Laufenden halten.	
U 9	167	167	<p>Gebe ich auch eine 1. Würde jetzt bei uns auch nicht so viel ausmachen, wenn es nur eine 2 wäre. Aber ich halte es immer für sinnvoll, wenn Leute am Puls der Zeit sind. Also um einfach ein Gefühl zu haben, wie sich die Dinge entwickeln. Aber wie gesagt, für uns als Unternehmen, dass man da immer ganz vorne mit, dabei ist, würde ich eher eine 2 geben.</p>	Auch diesen Punkt bewertet der Experte für sein Unternehmen als zweitrangig.	



5.3 strategische Anpassungen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	107	107	Es ist immer wichtig, dass man in solche Prozesse rekursive Schleifen einbaut, um das auch mal gegen zu checken. Und zwar auf höchster Ebene. Also ist das noch unsere Strategie, muss die Strategie verändert werden. Es gibt ja so Prinzipien wie Design Thinking, Extreme Programming, wo das ja tatsächlich genauso vorgesehen wird, also Sachen, die eher aus dem Silicon Valley kommen. Das ist schwierig, so etwas für einen schwäbischen Schraubenhersteller in der Kommunikationsabteilung anzuwenden. Aber eigentlich muss man im Idealfall so vorgehen. Ich muss diesen Prozess eigentlich dauerhaft hinterfragen. Insbesondere wenn es ja noch so nebulös ist, dass ich eben nicht klare KPIs habe oder mir auch gar nicht sicher sein kann, ob es so gut ist, alles auf die Karte Facebook zu setzen. Und meine Zwölfjährige Zielgruppe nur noch woanders ist. Innerhalb von einem Jahr.	Experte findet es essentiell, ein einmal begonnenes Engagement regelmäßig grundsätzlich zu hinterfragen und strategische Anpassungen vorzunehmen, gerade deswegen, weil man sich nicht an harten Kennzahlen orientieren könne: "Es ist immer wichtig, dass man in solche Prozesse rekursive Schleifen einbaut, um das auch mal gegen zu checken. Und zwar auf höchster Ebene. Also ist das noch unsere Strategie, muss die Strategie verändert werden. [...] Ich muss diesen Prozess eigentlich dauerhaft hinterfragen. Insbesondere wenn es ja noch so nebulös ist, dass ich eben nicht klare KPIs habe oder mir auch gar nicht sicher sein kann, ob es so gut ist, alles auf die Karte Facebook zu setzen. Und meine zwölfjährige Zielgruppe nur noch woanders ist. Innerhalb von einem Jahr."	
A 3	138	138	[Strukturen und Prozesse anpassen] Ja! Iterative Arbeit ist eigentlich das A und O, ist nur schwierig zu implementieren in einem Unternehmen, das nur linear seinen Content-Plan irgendwie durchbringen will. Und die Strategie, die steht ganz am Anfang, die wird aber nie wieder angeguckt.	Er macht allerdings die Erfahrung, dass seine Kunden diese "iterative Arbeit" vernachlässigen: "Und die Strategie, die steht ganz am Anfang, die wird aber nie wieder angeguckt."	
A 3	142	142	Aber ich muss Social Media als Prozess begreifen und ich muss da iterativ darauf reagieren.		
A 2	149	149	Also es ist so, dass die Kerninstrumente, die wir alle nutzen, nicht von einem Tag auf den anderen jetzt nicht mehr notwendig sind und nicht mehr durchgeführt werden. Facebook als Beispiel, oder Twitter, also sozusagen das Rückgrat der Social Media-Aktivitäten der meisten Kunden bei uns. Die Bewertung erfolgt jetzt nicht indem man sagt, okay, wir hatten das Ziel, 10.000 Fans zu generieren mit einer Interaktionsrate von so und so viel Prozent. So strikt gehen wir nicht vor. So gehen vielleicht Unternehmen vor, aber nicht unsere Kunden. Die Bewertung erfolgt oft nach subjektiven Kriterien und nicht nach harten Kennzahlen.	Dieser Experte hingegen sieht zumindest bei seinen Kunden wenig Anlass zu regelmäßigen strategischen Anpassungen. Die "Kerninstrumente" (Facebook, Twitter) seien gesetzt und würden nicht von einen Tag auf den anderen zur Disposition gestellt.	
A 4	228	228	Ich würde mir halt einfach das Thema Evaluation, da würde ich mir noch was wünschen. Auch wenn man jetzt ein neues Produkt einführt, kritisch zu hinterfragen, ist das gut, ist das schlecht. Auch bei uns fehlt da der Mut, zu sagen, es war eine Scheißidee was ich euch vor drei Jahren vorgeschlagen habe, sorry. Wie komme ich jetzt aus der Nummer wieder raus, ich weiß es im Moment nicht. Wir haben da 100.00 Euro verbrannt, aber es hat nichts gebracht, wir haben uns getäuscht. Das muss man sich auch erst mal trauen. Ich traue mich das noch nicht so ganz.	Auch dieser Experte beobachtet, dass die Einführung einer PR-Innovation in den seltensten Fällen später kritisch hinterfragt wird. Er macht hierfür auch die beratenden Agenturen verantwortlich: "Auch bei uns fehlt da der Mut, zu sagen, es war eine Scheißidee was ich euch vor drei Jahren vorgeschlagen habe, sorry. Wie komme ich jetzt aus der Nummer wieder raus, ich weiß es im Moment nicht. Wir haben da 100.00 Euro verbrannt, aber es hat nichts gebracht, wir haben uns getäuscht. Das muss man sich auch erst mal trauen. Ich traue mich das noch nicht so ganz."	
A 5	98	98	Muss man halt auch entscheiden, macht es Sinn, eine Kartelleiche aufrecht zu erhalten, oder löscht man den Account komplett. Ich habe auch kein Problem damit, einen Shift im Fokus zu machen. Bei Facebook ist jetzt zum Beispiel die organische Reichweite tot, und wenn man nicht zahlt, erreicht man eigentlich fast nichts mehr. Jedenfalls nicht als Durchschnittsbrand. Wenn man Apple ist oder Nike mit supergeilem Content, der total teuer ist, cool, kann man machen. Ansonsten ist das nicht mehr so einfach wie früher. Also die organische Reichweite bei Facebook hat in den letzten 18 Monaten um 90 Prozent oder so abgenommen. Seiten mit 200.000 Fans, wenn die keine paid media schalten, oder supergeilen Content haben, dann haben die zwei oder drei Likes für einen Post, und das war es. Facebook ist also mehr ein Marketing-Kanal geworden. Was also viele dazu bewegt, ein bisschen PR-Budget zu shiften, die sehen, super, Instagram hat super engagement rates, dann investiere ich doch mal was von meinem Budget und produziere Content für Instagram, und sage meinem Community Management, kuck doch mal lieber ein bisschen da mit hin.	Beobachtet bei seinen Kunden, dass durchaus Budgets verlagert werden, sobald ein bestimmter Kanal an Relevanz verliert und / oder ein anderer gewinnt: "Ich habe auch kein Problem damit, einen Shift im Fokus zu machen. Bei Facebook ist jetzt zum Beispiel die organische Reichweite tot, und wenn man nicht zahlt, erreicht man eigentlich fast nichts mehr. [...] Was also viele dazu bewegt, ein bisschen PR-Budget zu shiften, die sehen, super, Instagram hat super engagement rates, dann investiere ich doch mal was von meinem Budget und produziere Content für Instagram, und sage meinem Community Management, kuck doch mal lieber ein bisschen da mit hin."	
A 5	98	98	Also shiften ist total okay, und man muss sich ja auch mit neuen Sachen beschäftigen. Es ist ja auch so, dass das Budget endlich ist, und wenn neue Plattformen dazukommen, muss es halt anders verteilt werden.	Empfeht seinen Kunden auch, das Engagement entsprechend anzupassen: "Es ist ja auch so, dass das Budget endlich ist, und wenn neue Plattformen dazukommen, muss es halt anders verteilt werden."	
U 1	27	27	Blog hat seit seinem Start bereits zwei Relaunchs erfahren – zuerst klassischer Tagebuchstil, nach zwei Jahren Relaunch auf Magazinformat mit erfolgreicher Erhöhung der Verweildauer, kürzlich erneuter Relaunch mit verschlanktem, voll responsivem Magazinformat, dadurch Erhöhung der mobilen Nutzung von 8 auf 23 Prozent.	Der Blog des Unternehmens hat seit seinem Start bereits zwei Relaunchs erfahren, durch die den Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten Rechnung getragen wurde: Zuerst wurde der Blog im klassischen Tagebuchstil aufgesetzt, nach zwei Jahren auf ein Magazinformat umgestellt, wodurch die Verweildauer erfolgreich erhöht wurde. Kürzlich erfolgte ein erneuter Relaunch mit verschlanktem, voll responsivem Magazinformat, wodurch die mobile Nutzung von 8 auf 23 Prozent erhöht wurde.	
U 2	25	25	Es gab auch wichtige Schritte wie die Konsolidierung von zwei Facebook-Seiten, die wir hatten, eine extra für das junge Portal, [...] mit knapp 60.000 Fans, und wir haben dann Facebook in einer langwierigen Aktion überzeugen können, dass wir das zu einer Seite zusammenlegen, weil sich die Usergruppen dann doch sehr überschneiden haben und sich auch die Themen oft dupliziert haben.	Strategische Anpassung muss nicht bedeuten, dass zum Beispiel die Nutzung von Facebook grundsätzlich zur Disposition steht. Gleichwohl können sich grundsätzliche Anpassungen der Nutzungsweise ergeben:	
U 2	174	174	Wir haben in der News App am Anfang mehr Artikel veröffentlicht als wir es heute tun, und haben also ein bisschen die Manpower heruntergefahren, weil wir auf Grund der Nutzungszahlen gesehen haben, dass die Leute sehr viel klicken, wenn sie mal da sind, aber gar nicht so oft kommen, wie wir das an Hand der aktuellen Inhalte gedacht hätten. Also die wollten gar nicht alle 30 Minuten einen neuen Artikel auf der Startseite.	Auch die Publikationsfrequenz wurde an die Nutzungsgewohnheiten angepasst:	
U 2	175	176	<i>Können Sie sich den vorstellen, dass von Ihren vielen Apps und Kanälen auch etwas grundsätzlich zur Disposition steht? Also würde man sich von einer App oder zum Beispiel Instagram auch aktiv verabschieden, wenn man merkt, dass da nicht mehr viel passiert?</i> Ja, das wird schon nachgehalten. Also wenn wir sagen, wir fangen das an und machen das regelmäßig und geben da gewisse Manpower drauf, dann muss man es schon hinterfragen, ob es auch was bringt. Und dazu sind eben letztlich die Leistungsprüfstände da, wo dann der Bearbeiter dem Management sagt, also die arbeiten da mit zehn Leuten vier Stunden am Tag, da liest aber nur einmal im Monat jemand einen Artikel auf der Seite, dann wird das korrigiert, auf jeden Fall.	Der Interviewpartner bestätigt außerdem, dass in seinem Unternehmen einmal eingeführte Kanäle nicht als grundsätzlich gesetzt gelten, sondern regelmäßig auf dem Prüfstand stehen:	
U 2	199	199	Sehr wichtig.		
U 3	167	168	<i>Wenn Sie einen Kanal eingeführt haben, wie often prüfen Sie denn, ob das nach wie vor Sinn macht, oder ob die Herangehensweise geändert werden sollte?</i> Kontinuierlich über das Monitoring. Also ich schaue, welcher Kanal läuft und welcher Kanal läuft nicht. Gerade Facebook ist ja ein Kanal, der gerne und schnell mal irgendwelche Algorithmen ändert, die Bezahlgrenzen immer höher schraubt, das heißt, Unternehmenscontent geht kostenlos fast gar nicht mehr. Ich muss alles bewerben und pushen, wenn ich richtig groß was erreichen will. Bin ich persönlich aber nicht bereit zu, das heißt momentan zum Beispiel ist Facebook für mich eher zweitrangig.	Der Experte beobachtet ständig über das Monitoring, wie sich die genutzten Kanäle entwickeln. So ist er zu dem Schluss gekommen, dass Facebook an Relevanz verloren hat, GooglePlus und LinkedIn hingegen für sein Unternehmen wichtiger geworden sind: "Gerade Facebook ist ja ein Kanal, der gerne und schnell mal irgendwelche Algorithmen ändert, die Bezahlgrenzen immer höher schraubt, das heißt, Unternehmenscontent geht kostenlos fast gar nicht mehr. Ich muss alles bewerben und pushen, wenn ich richtig groß was erreichen will. Bin ich persönlich aber nicht bereit zu, das heißt momentan zum Beispiel ist Facebook für mich eher zweitrangig. [Wichtiger geworden ist vor allem LinkedIn] Da erreichen wir mehr Leute als mit allen anderen Kanälen zusammen. Und die Leute interagieren sehr viel stärker, sind sehr viel bereiter, auch mal zu kommentieren, ihre Meinung zu sagen."	
U 3	169	170	<i>Und was ist dann die Entwicklung? Was wird gerade wichtiger?</i> Interessanterweise, eigentlich von der Community totgesagt, für mich sehr wichtig, Google Plus. Und überdimensional wichtig LinkedIn. Da erreichen wir mehr Leute als mit allen anderen Kanälen zusammen. Und die Leute interagieren sehr viel stärker, sind sehr viel bereiter, auch mal zu kommentieren, ihre Meinung zu sagen. Also LinkedIn ist ein irrsinnig toller Kanal. [...] Wurde lange verkannt, ist aber echt gut. Vor allem, LinkedIn hat halt nicht diese Bezahlsschranken, die Facebook hat. Die haben nicht diesen Algorithmus und sagen, Wenn du keine Kohle hier reinsteckst, reduzieren wir einfach mal deine Visibilität. Bei LinkedIn läuft das tatsächlich noch so, dass das, was die Leute interessant finden, auch deutlich sichtbarer ist, und das funktioniert echt gut.		
U 5	44	44	Wir sind schon seit einiger Zeit sehr kritisch an unsere Medien herangegangen, also an unsere Mitarbeiterzeitung oder unser Kundenmagazin. Haben wir auch stark verändert. [...] Die Mitarbeiterzeitung kann ich eigentlich auch über eine App machen. Denn unser Problem ist, zwei Drittel der Mitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz. Die sind ständig unterwegs. Das kann also passieren, bis bei einem Mitarbeiter mal die Mitarbeiterzeitung ankommt, da ist schon fast wieder die nächste auf dem Markt. Also weil wir zum Teil eben so eine Fernbeziehung zu unseren Mitarbeitern haben, gehen wir davon aus, dass wir über so eine Mitarbeiter-App eine noch bessere Mitarbeiterbindung erreichen können.	Das heißt aber nicht, dass alle genutzten Medien als gesetzt gelten. Momentan steht die gedruckte Mitarbeiterzeitung zur Disposition:	

U 5	111	112	<p><i>Steht denn zur Debatte, dass Sie in die Kampagne noch weitere Plattformen integrieren? Es gibt ja nicht nur Instagram, sondern vielleicht noch Flickr...</i></p> <p>Also eigentlich nicht. Wir sind ja hier eigentlich bei den Klassikern. Und wir haben ja wie gesagt keinen bestimmten Kundenkreis, bei uns ist alles dabei. [...] Und wir haben uns schon auf drei Kanäle gewagt, und die müssen wir sauber betreuen, und das ist schon nicht einfach. Und die Entscheidung, auf einen zusätzlichen Kanal zu gehen, würde meiner Meinung nach bedeuten, dass ich mich wieder von einem Kanal verabschiede. Und bis jetzt haben wir nicht den Eindruck...</p>	Die Interviewpartnerin kann sich nicht vorstellen, weitere Kanäle in ihre Kampagne zu integrieren - aus Kapazitätsgründen: "Und wir haben uns schon auf drei Kanäle gewagt, und die müssen wir sauber betreuen, und das ist schon nicht einfach. Und die Entscheidung, auf einen zusätzlichen Kanal zu gehen, würde meiner Meinung nach bedeuten, dass ich mich wieder von einem Kanal verabschiede." Und dafür sieht sie keine Veranlassung.	
U 6	39	40	<p><i>Jetzt haben Sie gesagt, dass bei der Stakeholderbefragung rausgekommen ist, dass Facebook weniger relevant für Ihre Themen ist, als man so denken würde. Hat so was denn auch Konsequenzen, also überdenken Sie dann auch die Intensität des Facebook-Engagements?</i></p> <p>Also das ist für die Budgetallokation natürlich entscheidend, und deswegen investieren wir auch mehr Distributionsbudget, also Paid Media, sowohl bei Twitter als auch bei YouTube, und weniger bei Facebook. Also wenn es darum geht, Budget zu allokatieren, schauen wir natürlich da hin, wo die Kanäle sind, die funktionieren für unsere Stakeholder. Von der Content-Distribution oder von der Content-Anzahl ist es auch so, dass die Inhalte von Facebook von der Frequenz geringer sind als bei Twitter. Liegt natürlich auch an dem Kanal an sich, aber das ist auch nach der Befragung noch mal weniger geworden.</p>	Bei diesem Unternehmen sind die Ergebnisse der kürzlich durchgeführten Stakeholderbefragung ausschlaggebend für die Allokation des für Social Media-Aktivitäten verfügbaren Budgets.	
U 6	41	42	<p><i>Also Ihre Strategie ist nicht, dass Ihr Unternehmen auf allen neuen Kanälen vertreten sein muss. Nein. Wir sollten es wissen, welche neuen Sachen entstehen. Und wir sollten auch offen sein zu sagen, wir schallen etwas komplett ab und gehen in etwas Neues rein. Also nicht daran festhalten, weil wir es schon immer so gemacht haben. Aber auf keinen Fall auf alles draufhüpfen, was neu aufmacht.</i></p>	Zur Strategie gehöre es weder, jeden Trend mitzumachen, noch unreflektiert an genutzten Kanälen festzuhalten:	
U 6	65	65	<p>Beim Thema Digitalisierung bin ich jetzt noch ganz hoffnungsfroh, weil das Unternehmen gerade angekündigt hat, eine Milliarde in dieses Thema zu investieren... [lacht] Nichtsdestotrotz, ist es natürlich so – jetzt fangen wir mal vom Kanal an, nicht vom Content – dass wenn ich wirklich sehen würde, dass die Kanäle überhaupt keine Interaktion mehr bringen würden und die Community auch zurückgeht oder die Kanäle an sich nicht mehr nachgefragt werden – es gibt ja auch Plattformen, die sind dann irgendwann nicht mehr relevant, weil da kein Mensch mehr ist – klar, also dann kann es ruck zuck sein, dass ein Kanal dichtgemacht wird. Es kann auch sein, dass wir aus Restrukturierungsmaßnahmen Kanäle mergen. Wir haben schon angefangen, bei Facebook nur noch eine Company-Seite zu haben. Ja, auch das. Aber ob es unser neues PR-Format dann nicht mehr gibt... Ich hoffe es nicht! Und die Wahrscheinlichkeit, sagen wir mal so, wird geringer, wenn die Akzeptanz für das Format konzernübergreifend da ist. Also wenn es ein reines Reputation-Format wäre und es nur hier Headquarter Corporate Communications produzieren würde, dann ist natürlich klar, dass wir als Cost-Center uns von den Units anhängen, was macht ihr da.</p>	Die Konsolidierung der genutzten Kanäle ist ein Thema:	
U 6	65	65	<p>Von daher würde ich also immer aus der Reputationssicht argumentieren. Und was mir halt hilft ist die Stakeholder-Befragung, wo ich sagen würde, lieber Chief Operating Officer, wenn die mir sagen, du hast jetzt ein geringeres Budget, dann würde ich immer sagen, dann lass uns auf die Contents kucken, die keinen Impact haben, also auf die weniger relevanten Contents.</p>		
U 7	25	25	<p>Was wir anders wollten – wir haben ja viele Facebook-Kanäle, aber vor allem zwei große. Das eine ist eben unser Corporate-Kanal, und der zweite große ist ja der Privatkunden-Kanal, den wir parallel dazu noch laufen haben. Und der Privatkunden-Kanal splittet sich dann noch mal in sieben regionale Auftritte auf. Das ist ein Thema, mit dem ich nicht glücklich bin. Da gibt es im Moment auch ein Projekt, zur Zusammenführung dieser Kanäle. Das wird auch passieren. Im Moment ist noch die Diskussion, wer Owner des Kanals ist, obwohl das ja eigentlich auch eine virtuelle Diskussion ist. Wenn ein Unternehmen einen gemeinsamen Facebook-Kanal aufbaut, für Privatkunden- und Corporate-Themen, dann können Sie ja mit der Technik, die Facebook zur Verfügung stellt, jedem eine passende Rolle zusortieren, und dann funktioniert das auch.</p>	Auch hier ist eine Konsolidierung der Kanäle angesagt: Das geht nicht konfliktfrei von statten, da hier erneut die Diskussion aufkommt, welchem Unternehmensbereich dieser Kanal dann "gehören" solle.	
U 7	153	153	<p>Ich habe hier noch unsere Ziele für 2015: Verzahnung von Marketing und Social Media. Da sind wir noch nicht wirklich richtig gut. Das wird noch spannend, und wir werden noch etliche Diskussionsrunden haben. Da geht es auch um die Klassiker des Corporate Marketings, aber letztlich geht es natürlich um das härtere Produktmarketing. Kann man ja vieles machen, da müssen wir sehr behutsam Testballons fahren. Dann Konsolidierung der Kanäle. Und [stutzt] Systematisierung der Optimierung - Strukturen, Prozesse, Services, Produkte. Wow.</p>	Es sind auch konkrete Jahresziele für die Weiterentwicklung der Social Media-Nutzung definiert. Dazu zählen neben der Konsolidierung die Verbesserung der Verzahnung von Marketing und Social Media und die weitere Systematisierung von Strukturen und Prozessen.	
U 8	40	40	<p>Was wir wirklich in der Bedeutung noch einmal sehr stark verändert haben, ist LinkedIn. Weil das war am Anfang wirklich nur so ein Corporate Channel, den wir logischerweise auch weiterhin haben, aber eben dieses Empowerment der Mitarbeiter, der Client Manager und der Experten, da rein zu gehen, das hat sich echt massiv verändert, da ist echt ein ganz neuer Schwerpunkt entstanden.</p>	Als Beispiel für eine Innovation, deren Nutzung sich nach der Einführung stark verändert hat, nennt die Expertin LinkedIn. Wurde dieser Kanal zunächst nur zur Distribution von PR-Inhalten genutzt, ist nun der bereits erwähnte Schwerpunkt der B2B-Kommunikation entstanden.	
U 8	58	58	<p>Also ein definiertes Ziel ist, das haben wir auch so aufgeschrieben: "Neue Kanäle und Formate werden geschaffen, beziehungsweise nicht mehr relevante abgeschafft." Das ist die eigentlich andere Herausforderung. Wenn Sie dann erst mal was haben, und das läuft so halbwegs, das ist wie mit unseren Publikationen. Da steht ja kein Kunde auf und sagt: Ich will kein Buch von dir. Da bekommen Sie ja nicht immer ein ehrliches Feedback. Und Sie haben natürlich Selbstbeharrungskräfte der Organisation. Also wenn ich die Internetredakteurin bin, dann werde ich wahrscheinlich nicht sagen, die Website, die können wir eigentlich zumachen. Da habe ich meistens recht wenig Interesse dran. Dann habe ich vielleicht noch einen Dienstleister, der auch daran hängt, der auch sagt: Ne ne, die Website, also das ist ja immer noch das zentrale Medium...</p>	Das Unternehmen hat ausdrücklich als Prinzip der Unternehmenskommunikation festgelegt, dass die Nutzung neuer Kanäle und Formate geprüft werden und nicht mehr relevante Kanäle und Formate abgeschafft werden sollen. Die Interviewpartnerin sieht das als Herausforderung und erläutert, dass dieses Prinzip bisweilen im Widerspruch zu "Selbstbeharrungskräften" im Unternehmen steht:	
<b>5.3.1 Schnellebigkeit der Materie beachten</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	142	142	[zur Disposition stellen] [zögert] Ja, ist 1 bis 2.		
A 3	21	22	<p><i>I: Aber dann bleibt ja die Frage: Gibt es Veränderungen, wo ich meine Influencer anders, besser, neu erreichen kann, oder ändern die vielleicht ihr Verhalten und sind jetzt auf neuen Kanälen unterwegs.</i></p> <p>Genau. Ich messe im Prinzip den Fluss der Botschaften, und irgendwann werde ich feststellen, dass da eine Umkehrung im Kräfteverhältnis zum Beispiel stattgefunden hat und dann merke ich auf einmal, dass die Leute nicht mehr Blogs lesen, sondern in einem Jahr alle nur noch SnapChat benutzen – klar, dann muss ich einen Strategiewechsel vornehmen.</p>		
A 3	143	143	[Schnellebigkeit beachten] Genau. StudiVZ zum Beispiel.	Als Beispiel für die Schnellebigkeit nennt der Experte StudiVz;	
U 2	195	195	Sehr wichtig.		
U 3	182	182	Ja, same same. Glatte Eins.		
U 5	109	109	Genau, das ist sicherlich wahr.		
U 5	110	110	Ja, obwohl ich nicht glaube, dass jemand Facebook regelmäßig zur Disposition stellt.	Der Interviewpartnerin erscheint es unwahrscheinlich, dass "jemand Facebook regelmäßig zur Disposition stellt".	
U 8	51	51	<p>Und das muss man sich natürlich auch immer wieder mal anschauen. Also ein Medium, das gestern vielleicht noch nicht für uns gut war, ist vielleicht heute eins, und morgen vielleicht auch schon nicht mehr. Also ich habe zum Beispiel mal Tumblr geliebt. Ich habe den Eindruck, das stagniert total und ist tot eigentlich. Das muss man sich halt anschauen. Vielleicht wäre es mal was gewesen, jetzt ist es definitiv schon nichts mehr.</p>	Die Interviewpartnerin nennt Tumblr und bestätigt, dass sie die Entwicklung der einzelnen Plattformen aufmerksam verfolgt:	
U 9	172	174	<p>Also regelmäßig zur Disposition, naja. Allein schon wegen der begrenzten Anzahl gebe ich nur eine 2, eigentlich fast eine 3. Wenn irgendetwas überhaupt nicht läuft, muss man es einstellen, klar. Bei vielen Sachen... Also man muss schon schauen, dass man das, was man hat, auch bespielt, aber das ist jetzt auch nicht das allerwichtigste.</p> <p><i>I: Stand denn hier schon mal was zur Disposition?</i></p> <p>Ich glaube nicht. Höchstens die einzelne angesprochene Seite. Aber nicht ein ganzer Kanal.</p>	Auch hier bestätigt der Interviewpartner, dass nach Einführung einer Innovation keine grundsätzlichen Anpassungen mehr vorgenommen werden und die einzelnen genutzten Kanäle nicht zur Disposition stehen.	
<b>5.3.2 erneute Prüfung abgelehnter / gescheiterter Innovationen</b>					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	143	143	[gescheiterte erneut prüfen] Ach, das machen die eigentlich nie. Was schade ist.	Berichtet, dass seine Kunden einmal abgelehnte oder gescheiterte Innovationen "eigentlich nie" erneut prüfen, was "schade" sei.	

A 1	144	145	<p><i>I: Würden Sie denn einen einmal abgelehnten Kanal einem Kunden erneut vorschlagen?</i></p> <p>Also von unserer Seite schon. Aber man merkt schon, wenn es aus irgendwelchen Gründen schon mal abgelehnt wurde, dann ist es einfach schwieriger, das noch mal zu platzieren. Und dann, aber das weiß man, und man macht es dann trotzdem, das ist dann mehr so die Pflicht, weil man weiß, dass das Thema von anderen Agenturen sicher auch kommen wird. Also jetzt wegen des Themas Abwerben. Aber meine Erfahrung ist halt, entweder sie sind von vornherein begeistert und machen es sofort, oder sind begeistert und sagen, okay, spannend, aber jetzt noch nicht, aber wenn sie einmal sagen, ne, also irgendwie nicht, dann bleibt es auch so, dass sie nach einem Jahr sagen, nein, interessiert mich nicht, oder ich will es nicht verstehen.</p>	Als Berater schlägt er seinen Kunden einmal abgelehnte Innovationen durchaus erneut vor - "das ist dann mehr so die Pflicht, weil man weiß, dass das Thema von anderen Agenturen sicher auch kommen wird. Also jetzt wegen des Themas Abwerben." Erfolgreich ist das dann jedoch meist nicht: "Aber meine Erfahrung ist halt, entweder sie sind von vornherein begeistert und machen es sofort, oder sind begeistert und sagen, okay, spannend, aber jetzt noch nicht, aber wenn sie einmal sagen, ne, also irgendwie nicht, dann bleibt es auch so, dass sie nach einem Jahr sagen, nein, interessiert mich nicht, oder ich will es nicht verstehen."	
A 3	146	146	[Abgelehnte erneut prüfen] Genau, ist Second Life jetzt doch wieder relevant, weil wir alle Oculus Rift haben werden demnächst. Ja. Obwohl die Erfahrung zeigt, dass wenn ein Kanal gestorben ist, dann wird er nicht mehr zur gleichen Größe kommen und es wird irgendetwas an dessen Stelle treten. [ironisch] Aber wir reden ja von der Renaissance des E-Mail-Marketings... Also, naja.	Glaubt nicht an die Renaissance von Kanälen, die einmal ihre Bedeutung verloren haben.	
A 2	160	160	Instagram ist jetzt gerade in dieser Phase, und das ist relativ weit weg von unseren Kunden. Und da ist es notwendig, eine entsprechende Beratung mitzunehmen. Und würde das jetzt abgelehnt, und ich stelle fest, dass in zwei Jahren das Thema Instagram noch größer geworden ist, und ich habe Best Practice-Beispiele und Referenzen, die ich dem Kunden dann zeigen kann, dann ist es selbstverständlich, dass ich in zwei Jahren wieder hergehe und sage, pass auf, wir haben vor zwei Jahren darüber gesprochen, aber jetzt ist das und das passiert. Ich habe eine enorme Reichweite, ich habe den Wettbewerber x, der das macht, und das ist dabei rausgekommen.	Berichtet, dass er seinen Kunden Innovationen, die zunächst nicht für sie in Frage gekommen sind, gegebenenfalls nach einiger Zeit erneut vorstellt: "Instagram ist jetzt gerade in dieser Phase, und das ist relativ weit weg von unseren Kunden. [...] Und würde das jetzt abgelehnt, und ich stelle fest, dass in zwei Jahren das Thema Instagram noch größer geworden ist, und ich habe Best Practice-Beispiele und Referenzen, die ich dem Kunden dann zeigen kann, dann ist es selbstverständlich, dass ich sage, pass auf, wir haben vor zwei Jahren darüber gesprochen, aber jetzt ist das und das passiert. Ich habe eine enorme Reichweite, ich habe den Wettbewerber x, der das macht, und das ist dabei rausgekommen."	
A 4	216	216	Also es gibt einige Kunden, die sich am Anfang bisschen geziert haben, aber da ist das Prinzip steter Tropfen. Also ich betrachte es auch als meine Aufgabe, Kunden immer wieder zu nerven und vor mir her zu treiben. Zu sagen, wollen wir mal wieder, oder ich habe da etwas Neues gelesen, was gefunden, oder wir könnten doch mal wieder drüber sprechen oder ich habe da eine Idee. Oder manchmal kommt es auch vom Kunden: Sie waren vor zwei Jahren bei uns, wir haben da nichts gemacht, aber wir sind jetzt so weit, wir wollen jetzt doch etwas machen. Manchmal hat sich personell etwas geändert, manchmal hat der Chef gesagt, so schlimm ist es ja gar nicht. Oder der Wettbewerb startet durch, und man sagt, oh, wenn die das entdeckt haben, warum dann wir nicht? Mist, da war unsere Agentur vor zwei Jahren bei uns und hat gesagt, dass genau das passieren wird...	Hält das ebenso und berichtet, dass manchmal die Initiative zu einer späteren Einführung einer Innovation auch von den Kunden ausgeht: "Manchmal kommt es auch vom Kunden: Sie waren vor zwei Jahren bei uns, wir haben da nichts gemacht, aber wir sind jetzt so weit, wir wollen jetzt doch etwas machen. Manchmal hat sich personell etwas geändert, manchmal hat der Chef gesagt, so schlimm ist es ja gar nicht. Oder der Wettbewerb startet durch, und man sagt, oh, wenn die das entdeckt haben, warum dann wir nicht? Mist, da war unsere Agentur vor zwei Jahren bei uns und hat gesagt, dass genau das passieren wird..."	
A 5	96	96	Dass dann Leute ihren Twitter-Account völlig frustriert wieder eingestellt haben, und jetzt immer noch denken, okay, das bringt ja nichts. Aber vier Jahre später kann es halt was bringen, weil mittlerweile ganz neue Nutzerzahlen und ganz neue Dynamiken auf dieser Plattform sind. Und ganz andere Möglichkeiten. Früher gab es ja auch keine promotet Tweets, um Zielgruppensegmentierung über paid Sachen zu machen, das geht mittlerweile sehr gut.	Bestätigt, dass etwa Twitter heute ein sinnvoller Kanal sein könnte für Unternehmen, die in der Frühphase "ihren Twitter-Account völlig frustriert wieder eingestellt haben, und jetzt immer noch denken, okay, das bringt ja nichts".	
U 2	17	17	Deswegen gab es damals eine Blacklist von mehreren Apps, und da war WhatsApp darunter, und hat es auch noch nicht wieder auf die Grüne Liste geschafft. Aber es gibt in der Tat Überlegungen, das zum Beispiel auch im Bereich von Human Resources einzusetzen, dass sich Leute etwa über WhatsApp bewerben können. Ist aber noch in einer ganz frühen Phase.	Das Beispiel WhatsApp zeigt, dass ein solches Umdenken einige Zeit in Anspruch nehmen kann:	
U 2	196	196	Sehr wichtig.		
U 2	197	198	<i>Haben Sie denn schon mal einen Kanal, den Sie zunächst auf Grund eines negativen Votums nicht eingeführt haben, später doch noch genutzt?</i> Nicht dass ich wüsste, nein.	Eine spätere Nutzung einer zunächst abgelehnten Innovation hat es bwei diesem Unternehmen noch nicht gegeben.	
U 3	183	183	Ja, ich lebe in einer Welt der knappen Ressourcen, also muss ich überprüfen und mich dahin bewegen, wo es Sinn macht. Insofern noch mal eine glatte Eins.		
U 3	185	185	Ja, Google Plus. Wir haben gesagt, wir schauen uns das mal an, und bewerten dann, ob es sich tatsächlich rentiert oder nicht. Und wenn nicht, dann lassen wir es halt wieder. Mittlerweile haben wir auf Google Plus weit über 100.000 Follower, obwohl wir null Euro Budget da reingesteckt haben. Und der Kanal hat sich als extrem erfolgreich erwiesen. Das heißt, da war die entgegengesetzte Überprüfung da. Und wir haben gesagt, okay, den Kanal lassen wir bestehen, und setzen ihn nicht wieder ab, und sind eigentlich eher mit der Maßgabe rangegangen, schau ma mal, aber wahrscheinlich wird das eh nix.	Ein gegenteiliges Beispiel ist die Nutzung von Google Plus bei diesem Unternehmen. Hier ist man skeptisch gestartet, und jetzt von diesem Kanal überzeugt:	
U 4	104	105	<i>I: Also um das zusammenfassen: Es gab auch in der Vergangenheit vor dem Einstieg in Social Media schon Gespräche mit dem Management über Social Media, und die haben nach Analyse entschieden, Nein, das machen wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht.</i> Genau. Also in diesem Unternehmen wurde Social Media schon seit Jahren betrieben, aber nicht in Deutschland. Weil in Deutschland hatten wir ein paar wirkliche Kommunikationskrisen, und bei den Entscheidungsträgern hat die Risikobereitschaft gefehlt. Und heute kann ich sagen: Das ist kein Risiko. Ich habe nicht einmal erlebt, dass wir unsachlich attackiert wurden. Außer halt ab und zu von so ein paar Leuten von Greenpeace. Aber gut, das ist normal.	Das Beispiel zeigt, wie die Einführung von Social Media zu Beginn durch das Management abgelehnt wurde und letztlich das Engagement einzelner Mitarbeiter ausschlaggebend war, um die Entscheider doch zu überzeugen.	
U 4	100	101	<i>I: Haben Sie das denn davor schon mal versucht?</i> Ja, aber nicht bei denen. Ich habe das bei dem damaligen Kommunikationschef von Deutschland probiert, der kommt aber von oldschool Branchen, und das hat nicht funktioniert. Das war ihm nichts, und zu riskant. Wir hatten damals ja auch ein paar PR-Krisen, die wir auch selber verschuldet hatten, und deswegen wollte man sich kein weiteres Krisenpotential rein holen. Und man hat einfach nicht verstanden, dass die Leute trotzdem über uns reden.		
U 4	184	187	Also diese Checklisten gehen immer davon aus, dass man in einer heißen Welt lebt, wo alles schön ist. Mit der Frage, ob ich WhatsApp einsetzen will, setze ich mich deswegen nicht auseinander, weil ich weiß, ich hätte dafür gar keine Ressourcen. Deswegen setze ich mich damit nicht auseinander. Wir sind ja ganz oft auch von internen Faktoren eingeschränkt und beschäftigen uns nicht damit. Also wir hatten den Fall nicht. Instagram ist etwas, wo ich schon drüber nachdenke, aber was ich gerade nicht tue, weil ich kriege es nicht geregelt. <i>I: Okay, damit ist es ja immer im Hinterkopf und wenn einfach klar ist, wir können das gerade nicht umsetzen, weil die Kapazitäten nicht da sind, solange sich daran nichts ändert.</i> Genau. <i>I: Weil im Prinzip haben Sie ja genau das gemacht. Wenn Sie sagen, es hat ein bisschen gedauert, bis Sie das durchgeboxt haben mit dem Blog, dann wurde es ja immer wieder auf die Agenda gesetzt.</i>		
U 6	51	52	<i>Ich habe recherchiert, dass es 2005 aus Ihrem Haus eine Studie zur Einschätzung von Corporate Blogs gab, die eher verhalten ausgefallen ist. Ist diese sehr gründliche Auseinandersetzung mit neuen Phänomenen die Regel?</i> Nein, das war zu Anfang. Das war die Zeit, als es darum ging, dass die Banken, von der Relevanz, wie sie überhaupt im Web nachgefragt werden, im Vergleich zu Sportartikelherstellern oder Modemarken oder Ähnliches unfassbar weit abgeschlagen waren von der Reichweite, einfach weil die Menschen sich eher für Musik, Sport oder Lifestyle interessieren. So dass gesagt wurde, rein von der Relevanz oder der Reichweite spielt es keine Rolle, die Nachfrage ist einfach nicht da. Und das hat sich ein Stück weit gedreht. Nicht dass wir jetzt darüber liegen. Aber die Akzeptanz von Blogs hat sich stark verbessert, durch eine aktive Finanzbloggerszene. [...] Und plötzlich ist das Thema Blog auch wieder im Gespräch bei uns.	Als Blogs ein ganz neues Phänomen waren (2005), gab es bei diesem Unternehmen eine Studie aus dem Haus, die zu dem Schluss kam, dass Corporate Blogs für Banken keine große Relevanz besitzen. Mittlerweile habe sich die Akzeptanz von Blogs durch eine aktive Finanzbloggerszene jedoch verbessert, so dass es jetzt möglich erscheint, dass das neue PR-Format zu einem Blog ausgeweitet wird, über Video, Tweets und Infografiken hinaus.	
U 7	21	21	Whats App: Keine Nutzung. „Schwierig in der Unternehmenskommunikation. Da können wir jetzt lange darüber diskutieren, ich habe noch keinen vernünftigen Vorschlag von meinen Leuten bekommen. Ich frage natürlich alle zwei, drei Monate, was können wir da machen, gibt es irgendwelche Ansätze. Da kommt aber eher eine zurückhaltende Reaktion von meinen Leuten, die sich mit dem Zeug vernünftig auskennen.	Der Experte sieht bislang keine sinnvolle Nutzungsmöglichkeit für WhatsApp, verfolgt dieses Thema jedoch weiter: "Ich frage natürlich alle zwei, drei Monate, was können wir da machen, gibt es irgendwelche Ansätze. Da kommt aber eher eine zurückhaltende Reaktion von meinen Leuten, die sich mit dem Zeug vernünftig auskennen."	
U 8	51	51	Das sind dann vielleicht nicht die Trends von übermorgen, sondern die Dinge, die schon ein Stück weit sichtbar sind, aber es kann auch sein, dass wir eben schauen, was B2B-Unternehmen machen und dass wir zwei Monate später noch mal hinschauen, sind da inzwischen ein paar Leute unterwegs, die für uns relevant sein können.	Auch hier beobachtet man die Entwicklung von Kanälen, deren Zweck nicht unmittelbar klar wird: "dass wir eben schauen, was B2B-Unternehmen machen und dass wir zwei Monate später noch mal hinschauen, sind da inzwischen ein paar Leute unterwegs, die für uns relevant sein können".	
U 9	175	175	Also das ist total irrelevant momentan. Ich kann mich nicht erinnern, dass etwas abgelehnt wurde. Wenn ich von was überzeugt bin, dann versuche ich das natürlich weiterhin, aber das ist noch nicht vorgekommen.	Für den Interviewpartner ist die Prüfung einmalm abgelehnter Innovation irrelevant.	
<b>Einstellung von Kanälen?</b> <b>Interview    Anfang    Ende    Zitat</b>					<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>  <b>Entsprechung Raster</b>

A 1	129	130	<i>I: Ist es denn schon vorgekommen, dass ein Engagement an einer Person hängt? Dass ein Kanal eingestellt wird, wenn ein Vorkämpfer das Unternehmen verlässt?</i> Ja. Wir hatten es schon so, es wurde nicht eingestellt, also nicht vom Netz genommen, aber es wurde auf das Minimum reduziert. Wo dann die Frage war, okay, wir haben das jetzt, sagen Sie mir, was das Mindeste ist, was ich haben muss. Davor hat man vielleicht alle zwei Wochen was gebloggt oder gepostet, und jetzt geht es nur noch darum, okay, wie zeigt man eine grundsätzliche Aktivität einmal pro Monat oder so, aber so wenig wie möglich, damit es nicht ausstirbt, aber nicht, dass es wächst.	Bestätigt, dass das Engagement für einen bestimmten Kanal bisweilen an einer einzelnen Person hängt bzw. der Aufwand für einen Kanal nach einem personellen Wechsel auf ein Minimum reduziert wird. Komplette Einstellung werde ein Kanal allerdings selten, da die Zuständigen vor den Konsequenzen zurückschrecken:
A 1	131	132	<i>I: Aber die Entscheidung, einen Blog oder eine Facebook-Seite wirklich vom Netz zu nehmen, ist offensichtlich eine hohe Hemmschwelle?</i> Schon, ja. Man liest es ja ab und zu, dass manche Unternehmen gesagt haben, das ist für uns nicht mehr rentabel, zack. Und das wird dann schon auch in Unternehmen diskutiert. Aber den Mut... Oder ja, es steckt ja Geld dahinter. Und das ist dann einfach die Frage, was kostet es mich, wenn es mit Minimalaufwand einfach noch da ist, versus wie viel Geld begrabe ich damit, wie viel hundertausende Euro wahrscheinlich, wenn das reicht, wenn ich diese Kanäle jetzt einstampfe. Und das ist was, wo dann oft die Hemmschwelle ist. Wo man sagt, nein, ich will nicht die Person sein, die das verantwortet, weil es sich ja wieder ändern und der Vorgesetzte auch wieder ein anderer sein kann, der dann fragt, warum haben wir das nicht.	
A 3	148	150	Ich finde man muss da die Cojones haben, auch zu sagen, das funktioniert bei uns im Unternehmen nicht. Weil der Verantwortliche gegangen ist. Das wird man halt nach außen nicht sagen. Weil der einzige Mann, der in der Lage war, den Blog zu bedienen, hat das Unternehmen verlassen. <i>I: Ja, und hat die Passwörter gleich mitgenommen.</i> [lacht] Sondern einfach nur: Wir haben festgestellt, dass das für unsere Kommunikationsziele nicht die hohe Relevanz hat und wir müssen uns auf etwas anderes konzentrieren. Ich finde, das muss man machen können. Man muss sich auch eingestehen, dass das Engagement in Second Life ein Riesenspaß war, aber die Welt dreht sich eben weiter. Wir haben gemerkt, dass wir unsere Kunden dort nicht so informieren konnten, wie wir uns das erhofft hatten. [...] Ich muss generell kucken, also viele wollen ja diesen ganzen Blumenstrauß haben, da macht man auch mal was auf Instagram, weil es sich gerade so angeboten hat. Ich merke dann aber auch, dass es in der Gesamtstrategie echt nicht so viel Sinn gemacht hat. Dann muss man einfach sagen können: Danke für die Blumen, war eine tolle Aktion, zwei Millionen Leute erreicht, ihr könnt uns aber demnächst auf unserem Content Hub irgendwo erreichen – also, das muss man sich eingestehen können.	Findet es wichtig, dass man die Nutzung einzelner PR-Innovationen beenden kann, ohne dass es eben diesen Charakter eines Scheiterns hat: "Ich finde man muss da die Cojones haben, auch zu sagen, das funktioniert bei uns im Unternehmen nicht. [...] Wir haben festgestellt, dass das für unsere Kommunikationsziele nicht die hohe Relevanz hat und wir müssen uns auf etwas anderes konzentrieren. Ich finde, das muss man machen können."
A 2	162	162	Facebook ist für einen Kunden eingeführt wurden, die durften dann aus kulturellen Gründen nicht. Das wurde wirklich wieder gestoppt, nachdem es erfolgreich eingeführt worden war. Durfte nicht weiter verfolgt werden. Also eine unternehmenskulturelle Entscheidung. Es gab eine juristische Fragestellung, die der Kunde so beantwortet hat, dass man gesagt hat, nein, wir können und wollen es nicht machen, weil die Nutzerdaten nicht so geschützt sind, wie wir uns das vorstellen. Ein Einstellen eines Kanals, weil er nicht funktioniert hat, hat es nicht gegeben. Aber es gibt unter Umständen einen Kanal, der nicht mehr intensiv genutzt wird oder so intensiv, weil entweder das Projekt nicht mehr aktuell ist oder weil es ein temporäres Projekt ist, das vielleicht wieder kommt. Also zum Beispiel messe- oder veranstaltungsbegleitende Social Media-Arbeit, was ein sehr wichtiges Thema ist	Berichtet von einem Fall, in dem ein bereits eingeführter Facebook-Kanal gestoppt wurde, weil entschieden wurde, dass der Kunde aus rechtlichen Gründen nicht über Facebook kommunizieren darf. Aus anderen Gründen seien bei seinen Kunden keine Kanäle eingestellt worden, allerdings lasse die Intensität der Nutzung bisweilen nach.
A 4	211	212	<i>I: Beobachten Sie, dass Unternehmen das Engagement in diesen Kanälen nach der Einführung noch einmal grundsätzlich anpassen? Wird das Engagement in einzelnen Kanälen vielleicht sogar wieder eingestellt oder stark heruntergefahren?</i> Ja, haben wir auch schon gemacht. Ja, Twitter. Für manche macht das einfach keinen Sinn. Ich war und bin der Meinung, am Anfang muss man sich alle Kanäle sichern. Ich muss nix machen, aber bevor mir jemand anderes den Namen wegnimmt. Und dann kucke ich mal zu, und dann beteilige ich mich. Und wir hatten manche Personen-Twitterkanäle von Chefs von Unternehmen, wo ich dann auch der Meinung war, das was, was du zu erzählen hast, passt nicht in 140 Zeichen. Du selber willst es nicht machen, ich soll es für dich machen, also ist es nicht mehr authentisch, lass es bleiben. Wir lassen den Kanal bestehen, aber wir machen aktiv nichts mehr.	Berichtet, dass bei einigen Kunden die Nutzung von Twitter wieder eingestellt wurde, ohne allerdings den Kanal zu löschen. Seine Agentur habe für eine kurze Zeit einen Blog betrieben, der jedoch recht schnell wegen Inaktivität aus Zeitgründen wieder eingestellt wurde.
A 4	213	214	<i>I: Also das heißt, die Kanäle gibt es dann immer noch. Also komplett löschen würde man es dann doch nicht?</i> Na ich finde, dass es manche Menschen des öffentlichen Lebens schon auf Twitter geben darf, auch wenn die selbst nichts mehr machen. Also nur um zu wissen, der ist da auch. Aber de facto kommt das für mich einem totalen Stopp gleich. Also ich habe Twitterkanäle, da ist seit drei Jahren nichts passiert. Ich hätte jetzt auch kein Problem, die komplett zu löschen. Aber einen Blog eingeführt und wieder vom Netz genommen haben wir zum Beispiel, unseren Blog. Wir haben mal einen gemacht und dann festgestellt, dass wir in drei Monaten einen einzigen Beitrag gemacht haben. Dafür brauche ich keinen Blog. Der Beitrag war zwar super, aber keine Zeit für einen zweiten.	
A 5	98	98	Also ich würde Facebook niemals sterben lassen, weil man hat ja noch 200.000 Fans, und man kann auch immer wieder sagen, jetzt haben wir mal eine coole Kampagne für Facebook, jetzt lass uns da mal wieder ein bisschen Geld reinstecken. Das heißt, wenn Profile sehr gut eingelaufen sind, ist es schwierig, die sterben zu lassen. Wenn es aber nach drei Jahren immer noch nur in Ansätzen funktioniert und man 500 Männkens hat, die einem bei Twitter folgen, und auch keine Interaktion, also auch nicht die richtigen Follower – manchmal ist es ja auch fein, wenn man 500 Follower hat bei Twitter, aber 400 davon sind richtig wichtig, Medien, Politik, dann macht es natürlich gar keinen Sinn, den Kanal jemals einzustellen. Man muss halt kucken, dass man auch Ressourcen dafür hat. Es ist auch total okay, wenn man mal zwei oder drei Wochen nichts macht, gerade bei so einem Account wie Twitter. Da vermisst einen keiner und schreit, hey, da passiert ja gar nichts mehr. Es sei denn, man hat die gerade alle aktiv angeschrieben und dann reagiert man nicht mehr. Also reaktives Monitoring ist immer noch wichtig, aber ansonsten ist das alles legitim.	
U 2	178	178	Ein, zwei andere gab es auch, wo wir gesagt haben, das machen wir jetzt mal, und dann haben wir es aber nicht weiter verfolgt. Wo auch teilweise das Management oder eine Chefredaktion gesagt hat, das müssen wir jetzt machen. Ich glaube, wir haben mal Benzingutscheine verlost und einen Spritpreis-Blog gemacht, nur um uns jeden Tag von den Usern die höchsten und niedrigsten Spritpreise in Deutschland melden zu lassen, und das haben wir drei oder sogar sechs Monate so betrieben, als der Benzinpreis so enorm angestiegen ist, und haben da jeden Tag Tankgutscheine verlost. War als Blogthema nicht wirklich zielführend, haben wir dann auch eingesehen und wieder beendet. Das geht dann aber auch relativ schnell, wenn es keinen Sinn macht.	Hier wurden einige Blogs wieder eingestellt, die thematisch sehr eng konzipiert waren.
U 3	185	185	Wir haben bisher noch keinen Kanal abgesetzt, weil ganz irrelevant geworden ist noch keiner. Wir haben aber zum Beispiel intern umstrukturiert. Instagram zum Beispiel lag eine ganze Weile bei der Kommunikation, uns fehlen aber natürlich die gewaltigen Bilder. Marketing hat mit dem Sponsoring-Bereich einfach deutlich mehr an wirklich coolen Bildern zu bieten, das heißt der Kanal ist irgendwann an Marketing gewandert, weil die den Kanal deutlich sinnvoller betreiben können als wir. Ich war einfach schneller im Erkennen von Instagram, und Marketing macht es halt jetzt. Insofern ja, wir überprüfen immer und packen es dann auch dahin, wo es Sinn macht. Ich habe da auch kein Problem, ein Kind abzugeben, nur aus persönlicher Eitelkeit. Das hilft weder dem Kanal noch der Marke noch mir selber. Insofern muss man da ganz ehrlich mit sich sein.	Das Unternehmen hat zwar keine Kanäle komplett wieder eingestellt, weil kein Kanal komplett irrelevant geworden sei. Allerdings wurde intern umstrukturiert und beispielsweise die Zuständigkeit für Instagram aus der PR ins Marketing übergeben:

Ja. Wir haben Formate abgeschafft. Wir legen auch Wert nicht nur auf Kanäle, sondern auch auf Formate, gerade in der internen Kommunikation. Wir haben interne Wissensnetzwerke abgeschaltet, weil die in der alten Form überhaupt nicht mehr gelaufen sind. Das waren so Datenbanken, gruselig, wo man sich gefragt hat, wer die überhaupt jemals benutzt hat. Und was wir immer mehr abschaffen sind unsere Printpublikationen. Auch das ist ein klassischer Kanal, den wir immer weniger nutzen, und wo wir um-shiften, auch von den Ressourcen her. Auch Veranstaltungen haben wir schon abgeschafft. Das sind immer wieder neue Entscheidungen, und die sind auch nicht einfach. Weil Sie haben immer irgendwelche Stakeholder, denen das vertraut ist, und die da immer schon gerne waren oder das immer schon gerne gelesen oder gemacht haben. Oder auch Leute, deren Arbeitsplätze gefühlt davon abhängen. Auch der Geschäftsbericht ist ein Beispiel – da haben wir den 'schönen' redaktionellen Teil schon ganz lange abgeschafft. Denn das war zwar toll, um die Wettbewerbe zu gewinnen, aber das liest niemand. Seitdem sind wir beim Ranking für den besten deutschen Geschäftsbericht total abgerutscht – So what? Dieser Image-Teil war ein Riesenaufwand. Da hat man immer so Illusionen, naja, die Fotos und die Infografiken nutzen wir dann noch mal in der Zweitverwertung... [stöhnt] Ganz ehrlich, das ist lächerlich, können Sie komplett vergessen für den Aufwand, den Sie da betrieben haben. Also haben wir unserem Vorstand gesagt, wir lassen das, das spart eine Menge Aufwand und Ressourcen, weil das ist ja echt aufwendig. Sie brauchen schöne Fotos und müssen sich beim Layout anstrengen – jetzt machen wir nur noch den Lagebericht – alle haben mit dem Kopf genickt. Dann kam das Manager Magazin, wo wir im Ranking der Geschäftsberichte ungefähr von Platz 4 der DAX 30 auf Platz 29 abgestürzt sind. Und dann war im Manager Magazin auch der klassische Bericht darüber, der dann auch in unserem Pressespiegel drin steht, und da gab es dann natürlich die Fragen: So viel Geld geben wir für den Geschäftsbericht aus, warum sind wir da so schlecht geworden? Na weil wir keinen Image-Teil mehr machen, und darauf ist das ganze Ranking ausgelegt. Und das sind so Momente, da müssen Sie dann durch. Und das hört sich so banal an, aber das war ein langer Kampf, auch hier intern in der Kommunikationsabteilung, weil es gab ja auch da Leute, die den Image-Teil mit Liebe und Hingabe gemacht haben.

Ein anschauliches Beispiel, wie schwierig es ist, gegen interne Beharrungskräfte etablierte PR-Instrumente einzustellen, gibt die Interviewpartnerin. Hier wurden bereits interne Wissensnetzwerke abgeschaltet, die technisch veraltet waren. Und es wird versucht, die Ressourcen für Printpublikationen und Veranstaltungen zu kürzen, um die Mittel für die digitale Kommunikation freizusetzen.

"Das sind immer wieder neue Entscheidungen, und die sind auch nicht einfach. Weil Sie haben immer irgendwelche Stakeholder, denen das vertraut ist, und die da immer schon gerne waren oder das immer schon gerne gelesen oder gemacht haben. Oder auch Leute, deren Arbeitsplätze gefühlt davon abhängen. Auch der Geschäftsbericht ist ein Beispiel – da haben wir den 'schönen' redaktionellen Teil schon ganz lange abgeschafft. Denn das war zwar toll, um die Wettbewerbe zu gewinnen, aber das liest niemand. [...] Also haben wir unserem Vorstand gesagt, wir lassen das, das spart eine Menge Aufwand und Ressourcen, weil das ist ja echt aufwendig. Sie brauchen schöne Fotos und müssen sich beim Layout anstrengen – jetzt machen wir nur noch den Lagebericht – alle haben mit dem Kopf genickt. Dann kam das Manager Magazin, wo wir im Ranking der Geschäftsberichte ungefähr von Platz 4 der DAX 30 auf Platz 29 abgestürzt sind. [...] und da gab es dann natürlich die Fragen: So viel Geld geben wir für den Geschäftsbericht aus, warum sind wir da so schlecht geworden? Na weil wir keinen Image-Teil mehr machen, und darauf ist das ganze Ranking ausgelegt. Und das sind so Momente, da müssen Sie dann durch. Und das hört sich so banal an, aber das war ein langer Kampf, auch hier intern in der Kommunikationsabteilung, weil es gab ja auch da Leute, die den Image-Teil mit Liebe und Hingabe gemacht haben."