

Wiencierz, Christian; Berger, Karen; Röttger, Ulrike; Wietholt, Carl

**Research Report**

## Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Kommunikation

Communication Insights, No. 4

**Provided in Cooperation with:**

Academic Society for Corporate Management & Communication – An initiative of the Günter Thiele Foundation, Leipzig

*Suggested Citation:* Wiencierz, Christian; Berger, Karen; Röttger, Ulrike; Wietholt, Carl (2017) : Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Kommunikation, Communication Insights, No. 4, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178666>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

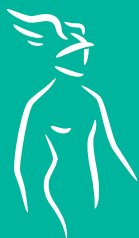
*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*COMMUNICATION INSIGHTS*

---

# STARTKLAR FÜR BIG DATA

Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für  
die Unternehmenskommunikation



**AKADEMISCHE GESELLSCHAFT**  
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Wie verändern Big Data die Unternehmenskommunikation?</b> .....	04
Das Forschungsprojekt und die zentralen Ergebnisse auf einen Blick	
<b>Wie aus Big Data Wissen entsteht</b> .....	08
In sieben Schritten Daten für die Unternehmenskommunikation analysieren	
<b>Big-Data-Analysen für die strategische Kommunikation</b> .....	11
Analysen mit mehr Breite und Tiefe unterstützen den Kommunikationsplanungsprozess	
<b>Die passende Dateninfrastruktur</b> .....	16
Technische Voraussetzungen für die Nutzung von Big Data	
<b>Die geeignete Organisationsstruktur</b> .....	20
Big-Data-Anwendungen erfordern Interdisziplinarität und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	
<b>Neue Kompetenzen sind gefragt</b> .....	22
Die Nutzung von Big Data erfordert mehr Technikverständnis und Datenaffinität	
<b>Ein Ethik-Kodex als Handlungsleitfaden</b> .....	25
Ethische Leitlinien für die Nutzung von Big Data in der strategischen Kommunikation	
<b>Das digitale Publishing House von Bosch</b> .....	29
Mehr Relevanz und eine bessere Reputation durch eine datenbasierte Kommunikation	
<b>Datenbasiertes Online-Marketing bei OTTO</b> .....	34
Ein Interview mit Kerstin Pape, Leiterin Online-Marketing	
<b>Wohin geht die Reise?</b> .....	37
Zukünftige Anwendungsfelder von Big Data in der strategischen Kommunikation	
<b>Glossar: Was ist was?</b> .....	38
Zentrale Begriffe aus der Big-Data-Welt	
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	39
<b>Value Creating Communication</b> .....	40
<b>Akademische Gesellschaft</b> .....	41

## Impressum

**Herausgeber:** Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation  
Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation & Management  
Burgstraße 21, 04109 Leipzig, Germany | [info@academic-society.net](mailto:info@academic-society.net) | [www.academic-society.net](http://www.academic-society.net)

**Autoren:** Dr. Christian Wiencierz, Karen Berger, Prof. Dr. Ulrike Röttger, Carl Wietholt

**Fotos:** Adobe Stock Pictures: Anna\_zeni (S. 11), bizvector (S. 25), ellagrin (S. 20), kmlmtz66 (S. 13), mast3r (S. 16), ShpilbergStudios (S. 38), wilkat (S. 4); Bosch (S. 29); OTTO (S. 34); Tobias Tanzyna (S. 3, S. 27)

**Konzept, Layout, Grafiken:** Zitronengrau GbR, Leipzig, Germany

**Druck:** MERKUR Druck- und Kopierzentrum GmbH & Co. KG

**Zitation (APA):** Wiencierz, C., Berger, K., Röttger, U. & Wietholt, C. (2017): *Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Unternehmenskommunikation. (Communication Insights, Issue 4)* Leipzig, Deutschland: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

Alle Rechte vorbehalten. © Dezember 2017

**Anmerkung:** Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben immer auf Angehörige beider Geschlechter.



## EDITORIAL

Daten werden als die Währung des 21. Jahrhunderts gehandelt. Die Potenziale für die Unternehmenskommunikation sind in der Tat vielversprechend: Big Data bilden eine überaus wertvolle Informationsquelle, die die Kommunikationsplanung, Umsetzung sowie Evaluation der Kommunikationsaktivitäten nachhaltig verbessern können. Sie erlauben einen umfassenden Einblick in die Interessen, Bedürfnisse und Gewohnheiten von Menschen und ermöglichen eine individuelle Ansprache.

Trotz dieser enormen Potenziale wurde bislang jedoch kaum erforscht, welche Daten wie für welche Kommunikationsprobleme sinnvoll genutzt werden können. Nur wenige Kommunikationsabteilungen und Agenturen nutzen derzeit Big-Data-Anwendungen für ihre Arbeit. Dieser Forschungslücke hat sich ein Team an der Universität Münster unter der Leitung von Dr. Christian Wiencierz und mir gewidmet. Ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle für die Unterstützung von Günter Bentele (Universität Leipzig), Karen Berger (Akademische Gesellschaft) sowie die Kommunikationsverantwortlichen von ARAG, B. Braun Melsungen, Deutsche Post DHL Group und GIZ, die uns beratend zur Seite standen.

Die Studie ist Teil des Forschungsprogramms Value Creating Communication, das von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation 2015 initiiert wurde. Ziel des Forschungsprojekts war es, die Potenziale, Voraussetzungen und Herausforderungen für Big Data in der Unternehmenskommunikation besser zu verstehen. Hierfür wurde vorhandene Literatur recherchiert, zahlreiche Experten aus Praxis und Wissenschaft befragt und die gewonnenen Erkenntnisse analysiert. Die Ergebnisse, insbesondere der Experteninterviews, werden in dieser Ausgabe „Startklar für Big Data“ präsentiert und ergänzen Ausgabe 2 der Communication Insights „Wohin geht die Reise?“, die 2016 erschien. Vorgestellt wird u.a. ein neues Modell, wie Big Data im Rahmen des Kommunikationsplanungsprozesses eingesetzt werden können und welche Voraussetzungen bezüglich Technik, Organisationsstrukturen und Know-how erfüllt sein müssen. Zudem geben zwei Case Studies zum datenbasierten Content-Marketing bei Bosch und zum Online-Marketing bei OTTO einen spannenden Einblick in die Praxis. Auffallend war, dass das Marketing in puncto Big Data der Unternehmenskommunikation voraus ist und sich viele Erkenntnisse in dieser Ausgabe daher auf die Erfahrungen im Marketing stützen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass Sie die Erkenntnisse bei Ihrer eigenen Arbeit unterstützen.

**Prof. Dr. Ulrike Röttger**

Universitätsprofessorin für Public-Relations-Forschung,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster



# WIE VERÄNDERN BIG DATA DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION?

## DAS FORSCHUNGSPROJEKT UND DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

Von 2015 bis 2017 erforschte ein Team an der Universität Münster unter Leitung von Prof. Dr. Ulrike Röttger und Dr. Christian Wiencierz die Potenziale, Herausforderungen und Voraussetzungen der Nutzung von Big Data in der Unternehmenskommunikation.

### Vorgehen im Rahmen des Forschungsprojekts

#### Identifizierung der wichtigsten Megatrends

Ausgangspunkt war die Frage, welche Megatrends und Rahmenbedingungen die Unternehmenskommunikation in Zukunft prägen. Eine Befragung von über 50 Kommunikationsexperten aus Wirtschaft und Wissenschaft ergab, dass die Digitalisierung mit Abstand der wichtigste Megatrend für die nächsten 10 bis 15 Jahre sein wird. Aber auch die Individualisierung und die Globalisierung haben einen wesentlichen Einfluss und werden die Kommunikation verändern.

#### Literaturrecherche zu den Potenzialen von Big Data für die Unternehmenskommunikation

Um die Herausforderungen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation besser zu verstehen, wurde zunächst der aktuelle Stand der Wissenschaft aus den Bereichen Kommunikationswissenschaft, Marketing und Wirtschaftsinformatik analysiert. Die Auswertung zeigt, dass es bis dato nur sehr wenige Studien zu den Potenzialen von Big Data für die Unternehmenskommunikation gibt. Die meisten beziehen sich dabei auf das Marketing und liefern lediglich Anhaltspunkte für die strategische Kommunikation. (Wiencierz & Röttger, 2017)

### Experteninterviews zum Wandel der strategischen Kommunikation durch Big Data

Um diese Forschungslücke zu schließen, wurden 35 Experten aus Praxis und Wissenschaft zur Bedeutung und Nutzung von Big (Social) Data interviewt. Die Experteninterviews wurden 2016-2017 durchgeführt. (Siehe Übersicht auf S. 5)

- ▶ 18 Experten aus international ausgerichteten Kommunikationsabteilungen wurden zur Anwendung von Big Data interviewt. Erfragt wurden beispielsweise die Chancen und Herausforderungen der Nutzung von Kunden-, Markt-, oder Unternehmensdaten für eine internationale, regionspezifische Unternehmenskommunikation.
- ▶ 17 Experten wurden speziell zur Anwendung von Daten aus sozialen Medien (Big Social Data) befragt. Der Fokus lag darauf, wie diese Daten für eine individualisierte Stakeholderkommunikation genutzt werden können.

Für die Interviews wurden bewusst nicht nur Kommunikatoren ausgewählt. Stattdessen wurde ein interdisziplinäres Sample aus Personen auch aus dem Marketing oder der (Wirtschafts)Informatik zusammengestellt, die über umfangreiches Wissen zu Big (Social) Data verfügen.

Der Interviewleitfaden für das erste Sample beinhaltete Fragen zum Verständnis des Begriffs Big Data, zu den Potenzialen und Herausforderungen von Big Data für die Unternehmenskommunikation in global agierenden Unternehmen und zum Prozess der Datennutzung. Der Leitfaden für das zweite Sample enthielt die gleichen Fragen bezogen auf Big Social Data und deren Potenziale für eine individualisierte Kommunikation mit Stakeholdern. Beide Leitfäden beinhalteten zudem Fragen zur Veränderung des Berufsfeldes und des Anforderungsprofils für Kommunikatoren.

## Case Study

Anfang 2017 wurde zudem eine Case Study bei der Robert Bosch GmbH durchgeführt, eines der führenden Unternehmen Deutschlands bei der Nutzung von Daten für die digitale Kommunikation und für das Content-Marketing. Das Team wird geleitet von Dr. Michael Schmidtke und ist in der Abteilung Corporate Communications, Brand Management and Sustainability unter der Leitung von Dr. Christoph Zemelka angesiedelt. Vier Mitarbeiter wurden ausführlich zum eigenen Tätigkeitsbereich, zum Verständnis und zu den Arbeitsprozessen des Content-Marketings befragt.

## Befragte Experten zu den Schwerpunkten Big Data und Social Media Analytics

	SCHWERPUNKT BIG DATA	SCHWERPUNKT SOCIAL-MEDIA-ANALYTICS
<b>UNTERNEHMEN</b>	<p><b>Linda Rutherford</b> Vice President, Chief Communications Officer, Southwest Airlines</p> <p><b>Jochen Specht</b> Vice President, Demand Generation &amp; MarCom Programs, Siemens</p> <p><b>Dr. Thomas Hill</b> Executive Director Analytics, Statistica, Quest Software</p> <p><b>Reza Rahimi</b> Senior Algorithm and Software Architect, Huawei R&amp;D Innovation Center (FutureWei)</p> <p><b>Anonymisierte Expertin*</b> Kommunikationsmanagerin, Chemiekonzern</p> <p><b>Anonymisierter Experte*</b> Head of Data Driven Marketing &amp; Digital Advertising, Telekommunikationsunternehmen</p> <p><b>Anonymisierter Experte*</b> Chief Data Scientist, Versicherungskonzern</p>	<p><b>Daniela Kluge</b> Corporate Communications, Bertelsmann</p> <p><b>Hendrick Lange</b> Corporate Communications, Arvato /Bertelsmann</p> <p><b>Christian Hobdod</b> Senior Social Media Manager, Swisscom</p> <p><b>Magnus Hüttenberend</b> Head of Digital Communications, TUI Group</p> <p><b>Arik Reiter</b> Chief Product Officer, HBC Europe/ Galeria Kaufhof</p> <p><b>Silke Wieland</b> Managerin Social Media, Siemens</p> <p><b>Alex Stein</b> Director of Marketing Analytics and Social Media Analytics, Marriott International</p>
<b>DIENSTLEISTER</b>	<p><b>Dr. Thomas Keil</b> Manager Field Marketing, SAS Institute</p> <p><b>Patrick Ebert</b> Manager Business Development International, Think Big Analytics, A Teradata Company</p> <p><b>Wolfgang Hennes</b> Co-Founder, Digital Public Affairs</p> <p><b>Andreas Kulpa</b> Chief Executive Officer, DATAlovers</p> <p><b>Marco Silbernagel</b> Senior Field Marketing Manager EMEA, Datameer</p> <p><b>Hans-Henning Gabriel</b> Data Scientist, Datameer</p> <p><b>Patrick Goldschmidt</b> Senior Data Analyst, Ubermetrics Technologies</p> <p><b>Curt Harlinghausen</b> CEO, akom360 GmbH; CDO, Starcom Worldwide; Practice Lead Business Transformation, Publicis Media</p> <p><b>Klaas-Wilhelm Bolthoefter</b> Unabhängiger Data &amp; AI Consultant</p> <p><b>Hilke Hobein</b> Director Data Solutions, PACT SALES</p>	<p><b>Susanne Ullrich</b> Marketing Director DACH / FR, Brandwatch</p> <p><b>Yasan Budak</b> Authorized Manager &amp; Co-Founder, VICO Research &amp; Consulting</p> <p><b>Björn Tantau</b> Online-Marketing Experte, bjoerntantau.com</p> <p><b>Niklas Ramon Pucknat</b> Social Media Strategist, DDB Hamburg</p> <p><b>Richard Bagnall</b> CEO, PRIME Research UK &amp; SVP PRIME Research Europe</p> <p><b>Paige Brockmyre</b> Director, Digital Marketing, The Wisdom Link; Owner Maddog Social Media, LLC.</p> <p><b>Mark Weiner</b> CEO, PRIME Research Americas</p> <p><b>Marc Smith</b> Director, Social Media Research Foundation</p> <p><b>Craig Stoe</b> Product Management Executive, Linqia</p> <p><b>Nicolas Chabot</b> Senior Vice President EMEA, Traackr</p>
<b>UNIVERSITÄTEN</b>	<p><b>Prof. Dr. Nils Urbach</b> Universitätsprofessor, Wirtschaftsinformatik, Universität Bayreuth</p> <p><b>Jun-Prof. Dr. Matthias Hagen</b> Junior Professor, Big Data Analytics, Bauhaus-Universität Weimar</p>	<p><b>Prof. Dr. Stefan Stieglitz</b> Universitätsprofessor, Leitung des Fachgebiets Professionelle Kommunikation in elektronischen Medien / Social Media, Universität Duisburg-Essen</p>

Funktion und Zugehörigkeit zum Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung

\* Auf Wunsch der Experten wurden die Angaben zu Person und zum Unternehmen anonymisiert

# ZENTRALE FORSCHUNGSFRAGEN UND DIE WESENTLICHEN ERKENNTNISSE

Neun Beiträge in dieser Ausgabe fassen die Erkenntnisse des Forschungsprojekts zusammen. Sie gliedern sich in die folgenden drei Bereiche:

## I. DER BIG-DATA-ANWENDUNGSPROZESS

- » In **sieben Schritten** Daten für die Unternehmenskommunikation analysieren
- » **Big-Data-Analysen** für die strategische Kommunikation

## II. VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG

- » **Technische Voraussetzungen** für die Nutzung von Big Data
- » **Die geeignete Organisationsstruktur** für Big-Data-Anwendungen
- » **Neue Kompetenzen** für die Nutzung von Big Data
- » **Ethische Leitlinien** für Big-Data-Analysen in der strategischen Kommunikation

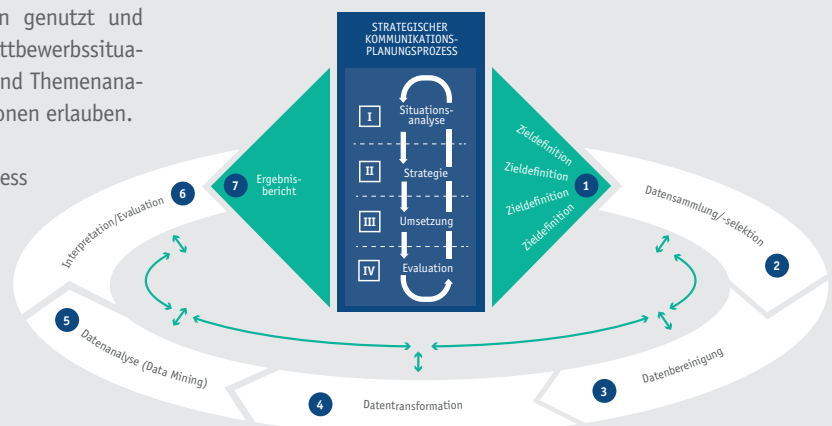
## III. ANWENDUNGSBEISPIELE

- » **Datenbasiertes Content-Marketing** bei Bosch
- » **Datenbasiertes Online-Marketing** bei Otto
- » **Zukünftige Entwicklungen** von Big Data in der strategischen Kommunikation

## I. Wie können Big Data in der strategischen Kommunikation genutzt werden?

- ▶ Big Data können alle Phasen des strategischen Kommunikationsplanungsprozesses unterstützen und diesen effektiver und effizienter gestalten – angefangen von der Situationsanalyse über die Strategieentwicklung und die Durchführung bis hin zur Evaluation.
- ▶ Dazu werden vielfältige, innovative Analysen genutzt und kombiniert, die Einblicke in die Markt- und Wettbewerbssituation liefern können, detaillierte Stakeholder- und Themenanalysen ermöglichen sowie (Real-Time-) Evaluationen erlauben.
- ▶ Die Big-Data-Analysen sollten als iterativer Prozess gestaltet werden, bestehend aus den sieben Phasen Zieldefinition, Datengenerierung, Datenbereinigung, Datentransformation, Datenanalyse, Interpretation/Evaluation und Ergebnisaufbereitung. Iterativ bedeutet, dass die einzelnen Phasen ausprobiert und ggf.

wiederholt werden müssen, bis aus Daten tatsächlich Erkenntnisse gewonnen werden, die die weitere Kommunikationsplanung unterstützen. Kontinuierliche Feedbackschleifen sind in diesem Prozess üblich und notwendig.



- ▶ Die Experten empfehlen bei der Datenanalyse einen Hybridansatz: Einerseits sollten Analysen entsprechend einer klaren Zieldefinition durchgeführt werden. Andererseits sollte genügend Raum für ungerichtete, explorative Analysen bleiben, um neue Zusammenhänge, Muster oder Entwicklungen zu entdecken.
- ▶ Der Blick in die Zukunft durch prädiktive Datenanalysen wird kontrovers diskutiert: Befürworter glauben, mit dieser Methode die Wahrscheinlichkeit von Entwicklungen vorhersagen zu können. Skeptiker hingegen bezweifeln die Verlässlichkeit von derartigen Prognosen für die Kommunikation, da zu viele interne und externe Einflüsse nicht ausreichend berücksichtigt werden können.

Mehr dazu ab Seite 8.

## II. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Big Data in der Unternehmenskommunikation erfolgreich einsetzen zu können?

- ▶ Technische Voraussetzungen sind eine geeignete Soft- und Hardware, mit denen große Informationsbestände mit heterogenen Daten bei Bedarf in Echtzeit generiert und analysiert werden können. Idealerweise wird ein Data Laboratory mit einem Data Lake geschaffen, in den Daten jeglicher Art einfließen können.
- ▶ Die abteilungsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit wird an Bedeutung gewinnen, beispielsweise mit der IT-Abteilung. Hierfür müssen geeignete Organisationsstrukturen entwickelt und Prozesse angepasst werden. Geeignet sind interdisziplinäre Subteams bestehend aus Kommunikatoren, Datenanalysten und IT-Experten, die sich einem spezifischen Aufgabenfeld oder Kommunikationsproblem widmen. Ein abteilungsübergreifendes Command Center, in dem Informationen an zentraler Stelle gebündelt werden, kann diese Subteams mit jenen Analysen und Informationen versorgen, die für sie relevant sind.
- ▶ Kommunikatoren müssen nicht zwangsläufig zu Datenexperten werden. Aber sie sollten ein Gespür dafür entwickeln, was mit Daten machbar ist und sie sollten die Analysen hinterfragen können. Zwingend notwendig werden Technikverständnis und Datenaffinität bzw. Statistikkennntnisse sein, wobei traditionelle Fähigkeiten wie strategisches Denken und Kreativität nicht an Bedeutung verlieren.

- ▶ Die universitäre Ausbildung sollte die Anwendung von Big Data in das Curriculum aufnehmen. Unternehmen sollten interne Fort- und Weiterbildungen anbieten. Und von Kommunikatoren wird viel Selbstinitiative verlangt, um sich in das Thema einzuarbeiten und auf dem Laufenden zu bleiben.

- ▶ Nicht zu vernachlässigen sind ethische Richtlinien, die den Handlungsrahmen abstecken, in welcher Art und Weise Daten gesammelt und analysiert werden sollten.

Mehr dazu ab Seite 16.

## III. In welchen Bereichen kommen Big-Data-Anwendungen bereits zum Einsatz?

- ▶ Big-Anwendungen werden zur Optimierung der Marktkommunikation in einigen führenden Unternehmen bereits recht intensiv genutzt: Das Content-Marketing an der Schnittstelle von Unternehmenskommunikation und Marketing ist ein Bereich, der besonders stark von Big Data profitieren kann. Unsere Case Study zeigt, wie dies bei Bosch – einem der führenden Unternehmen in diesem Bereich – gelingt. Auch das Online-Marketing profitiert von Big-Data-Auswertungen, wie das Interview mit Kerstin Pape, Leiterin des Online-Marketings bei dem Online-Händler OTTO verdeutlicht. Die Optimierung der Kundenkommunikation oder Real-Time-Advertising sind weitere von den befragten Experten genannte Anwendungsbereiche.

- ▶ Im Bereich Public Relations können mittels eines datenbasierten Issues Managements bzw. Listening Themen, Trends oder auch potenzielle Krisen frühzeitig im Netz erkannt werden. Ebenso lassen sich mittels Big Data relevante Multiplikatoren in verschiedenen Regionen identifizieren, die Reputation oder den Share of Voice eines Unternehmens messen oder sie unterstützen die Markenführung. Bereits weit verbreitet sind automatisierte Presse-Clippings.

- ▶ Auch für die Mitarbeiterkommunikation sagen die Experten ein großes Potenzial voraus, auch wenn dieses bislang noch nicht ausgeschöpft wird.

Mehr dazu ab Seite 29.



# WIE AUS BIG DATA WISSEN ENTSTEHT

## IN SIEBEN SCHRITTEN DATEN FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ANALYSIEREN

Die Nutzung von Big Data wird die strategische Kommunikation verändern, denn sie führt zu einer neuen Art, Kommunikationsprozesse zu planen und zu steuern. Zunächst müssen jedoch aus der riesigen Datenmenge nicht nur Informationen, sondern sinnvolle Erkenntnisse und Wissen gewonnen werden – eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Hierfür wurde ein idealtypischer Prozess entwickelt, der sieben Schritte umfasst.

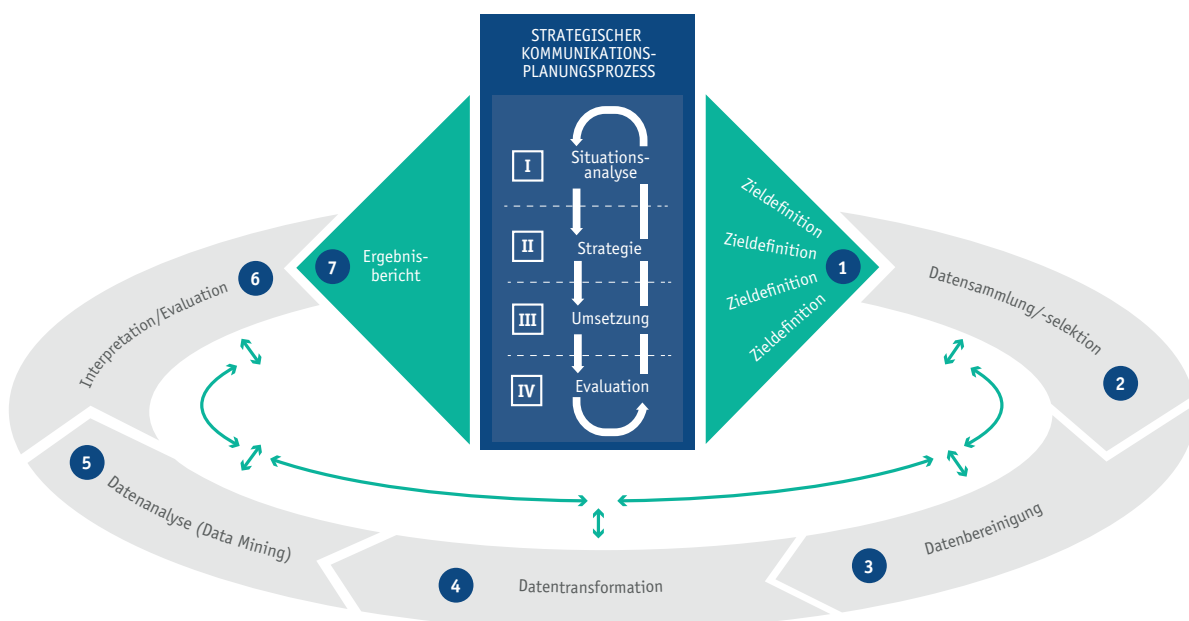
### Ein Modell für Big-Data-Anwendungen in der Unternehmenskommunikation

Zu Beginn des Forschungsprojekts wurde von Ulrike Röttger und Christian Wiencierz – aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche – zunächst ein erstes Big-Data-Modell vorgeschlagen, das vier Phasen umfasste: Bedarfsanalyse, Datengenerierung, Datenanalyse und Evaluation. (Wiencierz et al., 2016) Dieses Modell diente als Ausgangspunkt für unsere Experteninterviews. Während der Gespräche wurde jedoch deutlich, dass die bisher beschriebenen vier Schritte die Komplexität der Datenanwendung nicht ausreichend abbilden, sondern der Prozess kleinteiliger ist. Von den Experten wurden Aufgaben wie Datensammlung, Datenintegration, Datenvorbereitung, Analyse, Evaluierung und Visualisierung genannt. Diese Schritte stimmen weitestgehend mit dem aus der Wirtschaftsinformatik stammenden Prozess Knowledge Discovery in Databases (KDD) überein, der 1996 von den Wissenschaftlern Usama Fayyad, Gregory Piatetsky-Shapiro und Padhraic Smyth entwickelt wurde.

Das Modell Knowledge Discovery in Databases wurde seit seiner Veröffentlichung von vielen Autoren weiterentwickelt. In seiner ursprünglichen Form ist es aber noch immer das am häufigsten verwendete Modell für die Auswertung von Big Data (Hendler, 2014) und eignet sich auch für die strategische Kommunikationsplanung.

Da die Experten die Big-Data-Nutzung meist anhand von Beispielen beschrieben, die sich den vier typischen Phasen der strategischen Kommunikationsplanung (Situationsanalyse, Strategieformulierung, Durchführung und Evaluation) zuordnen lassen, wurden diese mit dem Knowledge-Discovery-in-Databases-Prozess verknüpft (siehe Abbildung unten). Beide Prozesse sind nicht neu, doch die Verknüpfung der beiden Ansätze ergibt eine neue Heuristik. Das Modell verdeutlicht die Komplexität von Datenanwendungen in der Unternehmenskommunikation und bietet Orientierung für die Kommunikationsplanung.

### Big-Data-Anwendungen im strategischen Kommunikationsplanungsprozess



© www.akademische-gesellschaft.com

## Big-Data-Anwendungsprozess mit sieben Schritten

Um aus Daten Erkenntnisse und Wissen zu gewinnen, sollten idealerweise sieben Schritte durchlaufen werden:

### 1. Ziele definieren

Damit Big-Data-Anwendungen die einzelnen Phasen der strategischen Kommunikationsplanung (von der Situationsanalyse bis zur Evaluation) maßgeblich unterstützen, müssen klare Ziele und Fragestellungen für die Datenauswertung formuliert werden. Dabei können für jede Phase des strategischen Kommunikationsplanungsprozesses eigene Ziele definiert und entsprechende Datenanalysen durchgeführt werden, wie im nächsten Kapitel ab Seite 11 noch näher vorgestellt wird.

### 2. Daten generieren und selektieren

Nachdem die Ziele definiert wurden, muss ein Datenpool aufgebaut werden. Die befragten Experten prüfen je nach Anwendungsfall welche Daten bereits zur Verfügung stehen und welche weiteren Datenquellen genutzt werden können. Dann wird entsprechend der 3 V's – Variety, Volume und Velocity (siehe Glossar zu Big Data, S. 38) spezifiziert: Welche Daten müssen in welchem Umfang und in welcher Geschwindigkeit bzw. über welchen Zeitraum vorliegen, um die formulierten Ziele zu erreichen? Die Generierung der Daten ist nicht banal, denn es gibt unterschiedliche Datenformate, für die wiederum unterschiedliche Generierungs- und Speichermethoden benötigt werden. Mehr dazu ab Seite 16.

### 3. Daten bereinigen & aufbereiten

Nach der Datensammlung müssen diese bereinigt und für die weitere Bearbeitung vorbereitet werden. Das heißt, der Datensatz muss von Spam und anderen irrelevanten Daten gesäubert werden, beispielsweise von Bot-generierten Inhalten. Zumeist erfolgt dies durch einen entsprechenden Algorithmus. Im Anschluss werden die Texte häufig noch einmal stichprobenartig gelesen, händisch geprüft, eingruppiert und gegebenenfalls korrigiert.

Diese Phase wird von den meisten Experten als aufwändiger, aber entscheidender Schritt beschrieben.

Nur wenn die gesammelten Daten bezogen auf die Fragestellungen richtig erhoben wurden und verlässlich sind (Kriterium der Veracity, siehe Glossar S. 38), können damit wertschöpfende Analysen durchgeführt werden.

### 4. Daten transformieren

Der Schritt der Datentransformation beschreibt die Umwandlung der Rohdaten in andere Datenformate. Die Daten müssen so transformiert werden, dass sie von den jeweiligen Analyse-Tools bearbeitet werden können, beispielsweise wenn Text- oder Bilddateien in großer Menge aber in unterschiedlichen Datenformaten vorliegen. Ein Hauptziel dieser Phase liegt darüber hinaus in der Datenreduktion, indem so viele Variablen wie möglich zu einzelnen Merkmalen zusammengefasst werden. Wie die Transformation im Detail durchgeführt werden muss, ist abhängig von der eigentlichen Fragestellung aus Schritt 1. (Fayyad et al., 1996)

### 5. Daten analysieren (Data Mining)

In diesem Schritt wird mittels statistischer Methoden aus den bereinigten Daten computergestütztes Wissen gewonnen (Data Mining). Die Analysephase beginnt damit, Ziele für das Data Mining festzulegen: Was genau soll analysiert werden? Welches Verfahren eignet sich hierfür? Dementsprechend wird der passende Algorithmus ausgewählt, der nach Mustern, Korrelationen oder Trends sucht.

Dann schließt sich zumeist eine **deskriptive Analyse** an. Hierbei werden Häufigkeiten, wie die Zahl der Follower, Likes oder Page Views ausgewertet.

Im nächsten Schritt gehen die Analysen mehr in die Tiefe und es werden Gründe, Zusammenhänge und Muster in einer **diagnostischen Analyse** geprüft. So kann beispielsweise die Viralität von Themen bzw. die Karriere von Meldungen zusammen mit den Gründen für die Entwicklung dargestellt werden.

Auch **prädiktive Analysen**, d. h. eine Vorhersage zu den Wahrscheinlichkeiten von zukünftigen Ereignissen, können Teil

*» Der größte Zeitfresser ist die Bereinigung der Daten. Es kostet viel Zeit, das nachzubearbeiten – und wenn man keine gute Frage hat, ist eigentlich alles unnütz.«*

*Jun.-Prof. Dr. Matthias Hagen,  
Bauhaus-Universität Weimar*

des Data Minings sein. Hierbei gilt der Grundsatz: Je mehr Daten und Muster aus den Analysen der Vergangenheit vorliegen und auf zukünftige Entwicklungen übertragen werden können, desto verlässlicher sind die Prognosen. Hieraus lassen sich Themenkarri-

### 6. Ergebnisse interpretieren und evaluieren

» Wenn man seine Big-Data-Analysen nicht evaluiert, hätte man sie vorher nicht machen müssen.«

Patrick Ebert, Think Big Analytics

In einem nächsten Schritt müssen die analysierten Muster, Zusammenhänge oder Prognosen interpretiert (**präskriptive Analysen**) und daraus **Handlungsempfehlungen** abgeleitet werden. Bevor diese in einem Report den Entscheidern vorgelegt werden, sollte der gesamte Datenanwendungsprozess jedoch noch einer **Evaluation** unterzogen werden. Hier wird geprüft, ob die richtigen Analysen mit den passenden Daten verlässlich durchgeführt wurden. Als Referenzpunkt werden die Ziele aus dem ersten Schritt herangezogen.

## 7. Ergebnisse aufbereiten und berichten

Der letzte Schritt ist die Aufbereitung und Vermittlung der Kernergebnisse in einer aggregierten und visualisierten Form für Entscheider, z. B. in Form von Netzwerkgraphen, Diagrammen oder mit Hilfe von Realtime-Dashboards. Grundsätzlich sollten Datenanalysten und Kommunikatoren absprechen, in welcher Form und wann bzw. wie oft Reports erstellt werden sollen. Entscheidend ist, dass die für das Kommunikationsziel passenden Kernergebnisse mit den richtigen KPIs verständlich aufbereitet werden. Es sind auch automatisierte Verfahren möglich, z. B. Alarmmeldungen, wenn das Unternehmen vermehrt kritisch genannt wird.

## Feedbackloops verbessern den Analyseprozess

Die Experten beschreiben die Nutzung von Big Data in der Unternehmenskommunikation nicht als linearen, sondern als **iterativen Prozess**. Das bedeutet, bestimmte Schritte müssen ggf. solange wiederholt werden, bis das Ergebnis dem geforderten Anspruch für die Zielerreichung entspricht. So werden beispielsweise bei der

Analyse von sozialen Medien solange Suchwörter bestimmt und ausprobiert, bis die benötigte Online-Kommunikation mit diesen Wörtern erfasst wird. Im Verlauf des Big-Data-Anwendungsprozesses können sich zudem immer wieder Änderungen ergeben, die frühere Schritte betreffen. In dem Fall muss zu den vorherigen Schritten zurückgegangen werden (im Modell durch die inneren Pfeile dargestellt). Zum Beispiel können während der Analysen neue relevante Variablen oder Suchwörter identifiziert werden, sodass unter veränderten Bedingungen die früheren Schritte wiederholt und angepasst werden müssen.

## Genügend Raum zum Experimentieren

Ein besonderer Reiz von Big-Data-Anwendungen ist das Experimentieren mit Daten, das Entdecken von bislang Unbekanntem. Daher mag es widersprüchlich erscheinen, dass am Anfang des Prozesses klare Fragen formuliert werden sollten. Zielgerichtetes Analysieren soll jedoch nicht heißen, dass der Freiraum für die Entdeckung unbekannter Muster verloren geht.

Um mit einem Datensatz zu experimentieren, sollten so viele Daten wie möglich vorhanden sein. Auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge und Muster erkennen, die durch eine gezielte Anwendung möglicherweise nicht offensichtlich wurden. Gleichzeitig braucht es grobe Zielsetzungen, um ‚Datenfriedhöfe‘ zu vermeiden oder sich im Klein-Klein des Datenschungels zu verlieren. Als ideale Lösung wird deswegen von vielen Experten ein **Hybridansatz** beschrieben, in dem Big Data zielgerichtet eingesetzt und gleichzeitig Ressourcen für eine experimentelle Datenanwendung gewährt werden.

» Try, measure, learn, improve.«

Arik Reiter, HBC Europe/Galeria Kaufhof

### **i** Auf einem Blick

- Um Big-Data-Analysen in der strategischen Kommunikation anzuwenden, sollten folgende sieben Schritte durchlaufen werden: 1. Zieldefinition, 2. Datengenerierung, 3. Datenbereinigung, 4. Datentransformation, 5. Datenanalyse, 6. Evaluation und 7. Ergebnisaufbereitung.
- Dieser Prozess ist mit viel Ausprobieren und Feedbackschleifen verbunden, bis das richtige Datenset vorliegt und daraus verlässliche Erkenntnisse gewonnen werden können.
- Auch wenn die Datenanalysen in erste Linie einer bestimmten Zielsetzung folgen, sollte noch genügend Raum für neue, explorative Analysen bleiben. (Hybridansatz)



# BIG-DATA-ANALYSEN FÜR DIE STRATEGISCHE KOMMUNIKATION

## ANALYSEN MIT MEHR BREITE UND TIEFE UNTERSTÜTZEN DEN KOMMUNIKATIONSPLANUNGSPROZESS

*Big Data verändern die strategische Kommunikation, indem sie den Planungsprozess von der Situationsanalyse bis zur Evaluation mit Daten und Erkenntnisse unterfüttern und somit deren Effizienz und Effektivität steigern können. Im Beitrag „Wie aus Big Data Wissen entsteht“ (S. 8) wurden zunächst die sieben Schritte der Datenverarbeitung vorgestellt. In diesem Kapitel zeigen wir auf, wie die Erkenntnisse aus den Big-Data-Analysen für die vier Phasen der strategischen Kommunikationsplanung genutzt werden können.*

### Potenziale von Big-Data-Analysen in der Kommunikationsplanung

Kommunikatoren können durch Big-Data-Anwendungen eine breitere Entscheidungsgrundlage für alle Phasen der Kommunikationsplanung und -durchführung erhalten. Wesentliche Potenziale sind:

- ▶ Unternehmen können unterschiedliche Informationen und Meinungen der verschiedenen Stakeholder aus den verschiedenen Regionen der Welt deutlich schneller und effizienter einfangen und verarbeiten.
- ▶ Die Kommunikationsmanager können auf globaler Ebene umfassendere Analysen oder auf regionaler/lokaler Ebene punktuell tiefergehende Auswertungen vornehmen. Einige Unternehmen haben hierfür bereits elaborierte Listening-Systeme installiert. Durch die Analyse von Big Social Data erfassen sie u. a. Wahrnehmungsveränderungen bezüglich ihrer Unternehmen, ihrer Marken und Produkte in verschiedenen Ländern mehr oder weniger in Echtzeit.
- ▶ Big-Data-Analysen können einen umfassenden Einblick in die Bedürfnisse, Meinungen, Einstellungen und das Nutzerverhalten von Zielgruppen vermitteln und so eine individuellere Kommunikation als in der Vergangenheit ermöglichen.
- ▶ Unternehmen können noch schneller und effektiver untersuchen, wie ihre Themen bei den Stakeholdern ankommen und ob diese weiterverbreitet werden.

Dass die hier beschriebenen Potenziale nicht immer reibungslos umgesetzt werden können, zeigt die Infobox über die Herausforderungen, Big-Data-Analysen in der Unternehmenskommunikation umzusetzen (S. 15).

Darüber hinaus werden die vier Phasen der strategischen Kommunikationsplanung heutzutage auch kritisiert, da die zunehmende Geschwindigkeit der Kommunikation eine agilere Planung erfordert. Doch um die Potenziale von Big-Data-Anwendungen für die Unternehmenskommunikation zu veranschaulichen, werden sie hier dennoch herangezogen.

## I. Big-Data-Anwendungen für die Situationsanalyse

Zunächst betonen alle befragten Experten, wie wichtig es ist, dass sich Big-Data-Anwendungen an den Unternehmenszielen orientieren. Vor der Anwendung muss klar sein, auf welche Unternehmensziele diese einzahlen. Laut der Experten sind folgende Analyseverfahren verbreitet, um eine breitere Wissensbasis für die Situationsanalyse zu erhalten:

**Markt- und Wettbewerbsanalysen** liefern u. a. Erkenntnisse darüber, wie die eigene Marke bzw. das eigene Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz wahrgenommen wird und wer die

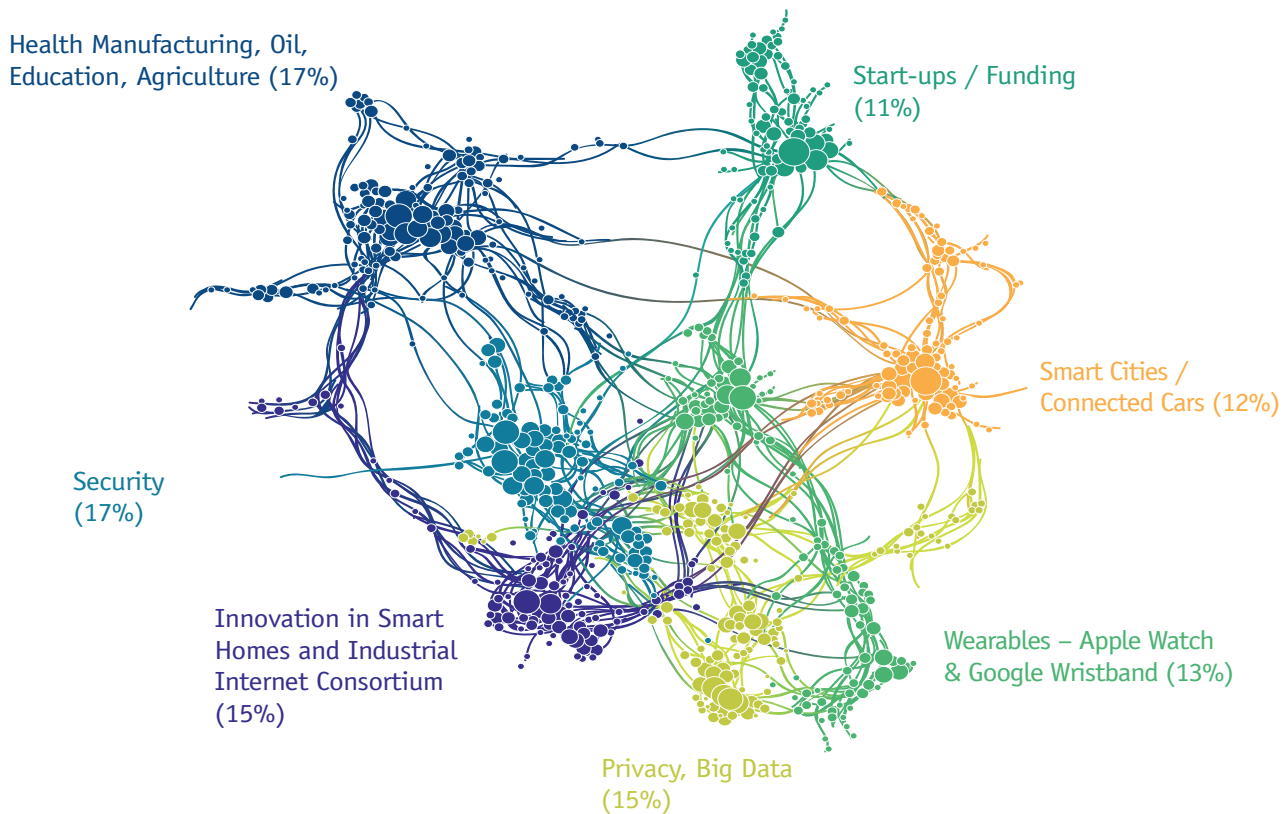
Hauptakteure sind. Besonders häufig wird hierfür der Share of Voice analysiert, um einen regionalspezifischen Wettbewerbsüberblick zu erhalten.

**Reputationsanalysen und marketingspezifische Konkurrenzanalysen** geben einen Einblick in die Stärken und Schwächen der Mitbewerber. Auf diese Weise gewinnen Kommunikatoren einen besseren Überblick über den Status quo des Marktes und des eigenen Unternehmens.

**Explorative Analysen** helfen dabei, neue Themen, Trends oder Erkenntnisse zu entdecken. Die beiden Wirtschaftswissenschaftler

---

## Themenanalyse zum Begriff Internet of Things basierend auf der Kommunikation in sozialen Netzwerken



\*Stichprobe besteht aus 1.158 englischen Online-Beiträgen von journalistischen und sozialen Medien;  
Erhebungszeitraum: 26.04. – 12.07.2015

Das vereinfachte Netzwerkdiagramm zeigt auf Basis der Auswertung von Online-Kommentaren und Online-Nachrichten auf, dass das Thema „Internet of Things“ u. a. zu 17 Prozent im Zusammenhang mit Sicherheitsaspekten diskutiert wurde. Da dieses Cluster in der Mitte des Netzwerkdiagramms liegt, wird deutlich, dass Sicherheitsaspekte in den Diskussionen rund um die zunehmende Vernetzung zwischen Daten, Dingen und potentiell jedem Gegenstand zentral sind. Darüber hinaus können Kommunikatoren anhand des Abstands zwischen den Clustern erkennen, dass Sicherheitsaspekte oft in Zusammenhang mit Smart Homes diskutiert wurden. (Weiner & Kochhar, 2016)

Prof. Dr. Bernd Skiera und Daniel M. Ringel (Goethe-Universität Frankfurt) haben beispielsweise einen Ansatz entwickelt, um auf Basis von Suchanfragen, sogenannter „Big Search Data“, den Wettbewerb zwischen Produkten zu untersuchen.

Ebenso ist eine **Kombination verschiedener Analysen** möglich. Beispielsweise können Social-Media-Analysen mit Markt- und Wettbewerbsdaten verknüpft werden.

## II. Big-Data-Anwendungen für die Strategiephase

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse beginnt auch die Strategiephase mit der Formulierung von Kommunikationszielen: Welche strategischen Ziele sollen erreicht werden? Soll die Bekanntheit gesteigert werden? Möchte man sich von der Konkurrenz abgrenzen? Oder neue Zielgruppen erschließen und Beziehungen pflegen? Die folgenden Analysemethoden können bei der Formulierung der Strategie und Taktik unterstützen:

### **Stakeholderanalysen: Was sind die wichtigsten Ziel- und Bezugsgruppen, die angesprochen werden sollen?**

Anhand von nutzergenerierten Inhalten in den sozialen Netzwerken, beispielsweise Tweets, können einflussreiche Blogger und Influencer herausgefiltert werden. Dies erfolgt zumeist durch eine Netzwerkanalyse. Der Kommunikationsmanager kann daraus erkennen, welche Influencer in welchen Regionen welche Themen und Meinungen vertreten, wie groß deren Reichweite ist und über welchen Einfluss sie verfügen.

### **Themenanalysen: Wie können Themen identifiziert, differenziert und besetzt werden?**

Bei detaillierten Themenanalysen werden Themengebiete auf unterschiedliche Facetten und Meinungen hin untersucht. Das Beispiel auf S. 12 zeigt anhand des Themas Internet of Things, welche Aspekte dabei online besprochen werden.

Analysen dieser Art ermöglichen es Unternehmen, Themen zu differenzieren und Schwerpunkte zu identifizieren. Darauf aufbauend können sie eine entsprechende Strategie entwickeln, ein geeignetes Thema besetzen bzw. sich thematisch positionieren. Relevant ist für Unternehmen auch, in welchem Zusammenhang sie oder ihre Produkte besprochen werden.

### **Analyse der Instrumente und Kanäle: Was sind geeignete Kommunikationsinstrumente, -kanäle und -formen?**

Die Analyse von Online-Touchpoints berücksichtigt sowohl Kommunikationskanäle als auch Zielgruppen und ermöglicht eine genaue Ausspielung von Unternehmensbotschaften. Genutzt wird dies bereits im Marketing. Hierfür werden zunächst relevante Webseiten, Blogs, Foren oder Social Media Accounts identifiziert,



## MIT BIG DATA DIE ZUKUNFT VORHERSAGEN – GEHT DAS?

Bei prädiktiven Analysen geht es darum, auf Basis von Daten aus der Vergangenheit und der Gegenwart Prognosen zu erstellen, wie sich etwas entwickeln wird. Prädiktive Analysen werden mittlerweile in vielen Bereichen eingesetzt – beispielsweise im Online-Handel, um das Kundenverhalten zu prognostizieren, oder im Marketing, um den Verkauf von Produkten vorherzusagen.

Unter den interviewten Experten sind prädiktive Analysen jedoch sehr umstritten. Befürworter betonen die Chance, komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge vorherzusagen und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Skeptiker bezweifeln die Validität der Analysen, gerade für die Kommunikation.

### **Potenziale von prädiktiven Analysen für die Kommunikation**

- Im Bereich der **Kundenansprache** können durch eine Analyse der bisherigen Kundenkommunikation via E-Mail, Chats, Telefon etc. Prognosen erstellt werden, wann und wie mit Kunden kommuniziert werden sollte, um die Wahrscheinlichkeit einer Response zu erhöhen.
- Im Bereich des **Content-Marketings** kann der Erfolg von Themen prognostiziert werden. Parameter für die Berechnung sind u. a. welche Inhalte in sozialen Netzwerken diskutiert werden und die verwendeten Formulierungen.
- Zudem lassen sich **Themenkarrieren** prognostizieren: Dazu werden Wahrscheinlichkeiten errechnet, wie lange sich die Netzöffentlichkeit voraussichtlich mit einem Thema beschäftigen wird. Daraus können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wann eine neue Botschaft wie verbreitet werden sollte.

Mehrere Experten bezweifeln, dass prädiktive Analysen in der Unternehmenskommunikation angesichts der Vielzahl an intervenierenden Variablen sinnvoll durchgeführt werden können und verlässliche Ergebnisse hervorbringen. Gerade die unerwarteten Trends seien häufig die interessantesten. Doch diese können mit einer Analyse von wiederkehrenden Mustern, worauf prädiktive Analysen im Kern beruhen, nicht erfasst werden.

die sich für eine Kooperation, für Bannerwerbung oder Interessens-Targeting auf Social-Media-Kanälen eignen und von den avisierten Zielgruppen genutzt werden. Das heißt konkret wie, wann und vor allem wo – an welchen Online-Touchpoints – sucht die Zielgruppe Informationen über eine Produktgruppe oder ein Thema und in welcher Tonalität äußert sie ihre Meinung?

In Bezug auf die Zielgruppe können insbesondere Aspekte wie Region und Demografie, aber auch Interessen und Beruf analysiert werden, um das Nutzerverhalten von alters- und geschlechtssegmentierten Zielgruppen bezogen auf ein Produkt oder ein Thema verstehen zu können. Darüber hinaus kann untersucht werden, warum welche Zielgruppe auf bestimmten Kanälen über ein Produkt oder ein Thema kommuniziert.

### III. Big-Data-Anwendungen in der Durchführungsphase

In dieser Phase können die bereits begonnenen Analysen fortgeführt werden, um die Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen zu überwachen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Touchpoint-Analysen kann beispielsweise spezifische Banner- oder Social-Media-Werbung erstellt und verbreitet werden. Oder es können automatisierte Big-Data-Anwendungen zum Einsatz kommen, beispielsweise in Form von Bots bei Kundenanfragen. Folgende Big-Data-Anwendungen werden insbesondere im Marketing genutzt:

#### Real-Time-Advertising

Programmatic Advertising bzw. Real-Time Advertising ist eine rein datenbasierte Ausspielung von Werbeeinheiten, die auf prädiktiven Analysen beruht. Innerhalb kürzester Zeit werden beim Aufruf von Webseiten die verfügbaren Werbeplätze an die Höchstbietenden versteigert. Während in der Strategiephase die Bieterstrategie festgelegt wird, erfolgt die tatsächliche Selektion der Adressaten und ihre Ansprache in dieser Phase – und zwar vollautomatisch.

#### Individualisierte Ausspielung von (Werbe-) Inhalten

Ein weiteres Beispiel für Automatisierung ist eine individuelle Anpassung von (Werbe-) Inhalten. Potenziell können Motive, Farben oder Texte so erstellt werden, dass sie modular zu einer einheitlichen Botschaft zusammengesetzt werden. Die Erstellung erfolgt auf Basis von Big-Data-Auswertungen. Zum Beispiel können verschiedene Testimonials genutzt und je nach der wahrscheinlich besten Wirkung auf den Rezipienten ausgespielt werden.

Tchibo hat beispielsweise individuelle, zielgenaue Videos für eine Kaffeesorte erstellt und an sieben verschiedene Zielgruppensegmente zielgenau auf Facebook ausgespielt – angepasst an die unterschiedlichen Lebenswelten der Rezipienten und ihr Konsumverhalten. Nach eigenen Angaben erzielte Tchibo damit eine sehr gute Awareness und höherer Verkaufszahlen. (Facebook, 2016; Gondorf, 2016)

### Beispielhafte KPIs für die Erfolgskontrolle

OUTPUT	OUTCOME	OUTFLOW
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Visits</li> <li>» View Rates</li> <li>» Verweildauer</li> <li>» Downloads</li> <li>» Viralität</li> <li>» Click-Through-Rates etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Likes</li> <li>» Kommentare</li> <li>» Akzeptanzquotient</li> <li>» Shares</li> <li>» Retweets oder andere Zahlen der Weiterempfehlungen</li> <li>» Zuwachs bei den Followern</li> <li>» Zahl der geäußerten Kaufintentionen etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Conversion Rates</li> <li>» Cost per Click</li> <li>» Umsatz</li> <li>» Projektabschlüsse</li> <li>» Kostenreduktion</li> <li>» Immaterielle Werte in Form von Image- bzw. Reputationsindizes etc.</li> </ul>

Beispiele für von den Experten genannte Kennzahlen, die für die Erfolgskontrolle aus Big Data gewonnen werden können.

## IV. Evaluation

Big-Data-Anwendungen haben auch das Potenzial, die Erfolgsmessung deutlich zu optimieren und in Echtzeit durchzuführen. Folgende Anwendungen sind u.a. möglich:

- ▶ **Werbewirkung testen:** Es können verschiedene Werbeformen in unterschiedlichen Versionen verbreitet werden, um herauszufinden, welche Version besser funktioniert.
- ▶ **Zielgruppen überprüfen:** Im Bereich Influencer-Marketing kann analysiert werden, welche Influencer, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet, in welchen Märkten am erfolgreichsten sind. Hierfür können die Reichweite bzw. die Viralität der Posts sowie die Reaktionen der Nutzer als Kennzahlen herangezogen werden. Diese Analysen geben auch Aufschluss, welche Posts zu welchen Zeiten am besten funktionieren und welcher Sprachstil am besten ankommt.
- ▶ **Share of Voice überwachen:** Ebenso kann eine kontinuierliche Analyse des Share of Voice Aufschluss geben, ob und wie sich die öffentliche Aufmerksamkeit zu der Marke, zu den Produkten oder zum Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern verändert. Sie ermöglicht es auch, direkt auf die Konkurrenz zu reagieren.

### Auf einem Blick

- In den vier Phasen des strategischen Kommunikationsplanungsprozesses – Situationsanalyse, Strategie, Implementierung und Evaluation – können unterschiedliche Big-Data-Analysen durchgeführt werden und die Kommunikation optimieren.
- Bereits etablierte Analysen wie Share of Voice, Touchpoints oder Stakeholderanalysen können durch Big-Data-Anwendungen mit einer deutlich größeren Datenbasis und einer höheren Geschwindigkeit, z. T. nahezu in Echtzeit durchgeführt werden.
- Viele dieser Anwendungen kommen bislang vor allem im Marketing zum Einsatz, können aber auch auf die Unternehmenskommunikation übertragen werden.
- Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung von Big Data sind klar formulierte Ziele, die messbar und realistisch sind. Nur so können Big Data gezielt eingesetzt und der Erfolg der Maßnahmen bewertet werden.



**Lesetipp:** BVDW – Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (2017): Social Media Monitoring in der Praxis. Grundlagen, Praxis-Cases, Anbietersauswahl und Trends. (www.bvdw.org)

## WARUM ES MANCHMAL NICHT KLAPPT?

### HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG VON BIG-DATA-ANALYSEN

Big Data haben ein großes Potenzial, die strategische Unternehmenskommunikation zu optimieren. Gleichzeitig sind mit der Nutzung aber viele Herausforderungen verbunden. Diese drei Schwierigkeiten wurden am häufigsten von den befragten Experten genannt:

#### 1 Defizite bei der Zielformulierung und Evaluation:

Viele Unternehmen formulieren Ziele nur vage und messen keinen sauberen Ist-Zustand.

*»The big mistake is to start working and looking at this big data and say, 'How do I measure success?' without having defined success in the first place.«*

*Nicolas Chabot, Traackr Inc.*

#### 2 Keine Unterhaltung gelingt ohne Zuhören:

Um einen tatsächlichen Dialog auf Augenhöhe mit den Kunden zu führen, müssen Kommunikatoren genau zuhören, was diese beschäftigt und wie man sie erreichen kann.

*»They try to use social media as a broadcast tool for pumping out their own messages, but they're not actually engaging in proper conversation.«*

*Richard Bagnall, PRIME Research UK*

#### 3 Grenzen der Technik:

Wer versucht, komplexe Kommunikationsprozesse stark zu vereinfachen, wird immer auf natürliche Grenzen stoßen – beispielsweise bei der Sentimentanalyse. Sprachliche Aussagen lassen sich oft nicht in simple Muster einordnen. Und es bedarf immer einer menschlichen Kontrolle.

*»Der Gedanke, dass ein Algorithmus perfekt sein sollte, ist ein Trugschluss. Entscheidend ist, dass die neuen Tools besser sind als das, was ich davor hatte.«*

*Andreas Kulpa, DATAlovers*





# DIE PASSENDE DATENINFRASTRUKTUR

## TECHNISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE NUTZUNG VON BIG DATA

*Eine wesentliche Voraussetzung, die für die Anwendung von Big Data erfüllt sein muss, ist eine geeignete Dateninfrastruktur. Um die riesige Datenmenge zu bewältigen, bedarf es spezifischer technischer Voraussetzungen. Dazu zählt neben der geeigneten Hardware auch die passende Big-Data-Software. Die IT-Lösungen entwickeln die befragten Unternehmen zumeist nicht selbst, sondern kooperieren hierbei mit Dienstleistern.*

### Uneinheitliche Datenstrukturen und fehlende Expertise

Um Big Data verarbeiten zu können, sind spezielle Soft- und Hardware nötig. Zumeist müssen hierfür die technischen Strukturen der Bereiche Business Intelligence und Business Analytics (siehe Glossar, S. 38) erweitert werden, so dass eine computergestützte und automatisierte Datengenerierung und -analyse nahezu in Echtzeit möglich wird. Das Problem ist jedoch, dass den meisten Unternehmen eine solche Infrastruktur noch fehlt.

Zudem behindern häufig ineffiziente Dateninfrastrukturen die strategische Nutzung von Big Data. Viele Unternehmen operieren mit vielen unterschiedliche Datenquellen und Speicherorten, wie Curt Harlinghausen von Akom360 bestätigt: „Oft stammt ein Teil der Daten aus SAP, ein anderer Teil aus SharePoint-Strukturen. Zudem haben sie unterschiedliche CRM-Systeme. Unternehmen fehlt oft der Überblick über die Informationen, die sie haben, und wie sie diese zusammenbringen können. Zudem mangelt es an Benchmarks, um die Datenqualität bewerten und die Daten kategorisieren zu können.“

Eine weitere zentrale Herausforderung ist fehlende Expertise. Insbesondere in internationalen Unternehmen werden Daten-Experten nicht nur in der Zentrale sondern auch vor Ort benötigt: „Es hilft nichts, wenn wir in Deutschland versuchen, lokale chinesische Aktivitäten über Baidu oder WeChat auszuwerten. Wir schauen, dass unsere Infrastruktur es ermöglicht mit chinesischen Tools zu arbeiten. Die lokalen Schlüsse aus den Analysen zu ziehen ist eine Aufgabe der Kollegen vor Ort“, so Jochen Specht von Siemens.

### Data Laboratory mit Data Lake

Ein Big-Data-Laboratory wird von mehreren Experten als Königsweg beschrieben. Das Konzept beruht auf einer Mischung der Elemente Technologie, Organisation und Personen. Es ist ein Forschungslabor, in dem innovative Big-Data-Anwendungen für bestimmte Anwendungsfälle oder auch explorativ entwickelt werden. Die entwickelten, ausgereiften Anwendungen können dann den Abteilungen wie der Kommunikation für die tägliche Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Zentraler Bestandteil eines Data Laboratories ist ein Data Lake, in dem verschiedenen Daten in-house gesammelt, verwaltet und analysiert werden.

Im Vergleich dazu beinhaltet ein Data Warehouse (siehe Glossar, S. 38) bisher eher interne Daten für analytische Zwecke. In einem Data Laboratory kommen nun neue Informationen wie Sensordaten oder Daten aus Apps und sozialen Medien hinzu. Viele Unternehmen haben es bislang jedoch noch nicht geschafft, diese (un)strukturierten Daten so zu integrieren, dass die verschiedenen Abteilungen wie die Unternehmenskommunikation, der Kundenservice, die Geschäftsführung etc. gleichermaßen darauf zugreifen können. Wichtig ist, dass zwischen den einzelnen Abteilungen keine Datensilos entstehen. Die Unternehmenskommunikation sollte, wie alle anderen Abteilungen auch, Zugriff auf die Daten oder zumindest die Analysen der Bereiche Business Intelligence bzw. der Business Analytics haben. Zudem müssen immer die entsprechenden Datenschutzgesetze berücksichtigt werden. (Siehe S. 18)

Bertelsmann hat diese Leitidee bereits umgesetzt und Datenpools eingerichtet, die unterschiedliche Daten abbilden. Auf diese Pools können die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche zugreifen. Ein solcher Zugang ermöglicht es auch Daten aus verschiedensten Töpfen miteinander zu kombinieren: „Man bewertet nicht nur separat die Social-Media-Statistiken, sondern betrachtet gleichzeitig Google-Analytics-Zahlen, Abverkaufszahlen etc. und analysiert, wie sich alles aufeinander auswirkt“, erklärt Susanne Ullrich von Brandwatch, die Command Centers speziell für Kunden wie Bertelsmann entwickeln.

Bei der Diskussion um Big Data darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass traditionelle Daten, sogenannte Small Data, in der Unternehmenskommunikation keine Rolle mehr spielen – ganz im Gegenteil, wie Prof. Dr. Christof Ehrhart von Deutsche Post DHL Group im Interview betont. (Siehe S. 19) Letztendlich muss die Dateninfrastruktur sowohl für Big als auch für Small Data funktionieren.

## Unterstützung durch Dienstleister

Neben der Partizipation am Business-Intelligence- bzw. Business-Analytics-Prozess kann es für die Unternehmenskommunikation Sinn machen, zusätzlich eigene Analysen von sozialen Medien vorzunehmen, die in den bestehenden Prozessen nicht durchgeführt werden – gleichwohl die Erkenntnisse auch in den Datenpool einfließen sollten. Auffällig ist, dass von den befragten Unternehmen noch keines eigene Big-Data-Tools für

die Kommunikation entwickelt hat. Sie kooperieren hierfür meist mit Dienstleistern. Es gibt verschiedene Arten von Dienstleistern (BVDW, 2017):

- ▶ **Software-as-a-Service-Anbieter (SaaS)** stellen Software über ein Online-Portal bereit. Mit diesen Tools können Kommunikatoren Details des Monitorings, wie etwa die Untersuchungsobjekte, Quellen oder Suchbegriffe, selbst bestimmen. Meist wird Hilfe bei der Datenbereinigung angeboten sowie ein Dashboard, auf dem die Ergebnisse mittels standardisierter Kennzahlen eingesehen werden können.
- ▶ **Agenturen** bieten zumeist Dienstleistungen an, die deutlich breiter und tiefer gehen als jene der SaaS-Anbieter. Sie stellen die Qualität der Datengenerierung sicher und führen elaborierte Analysen durch, die sie den Kommunikatoren zu einem abgesprochenen Zeitpunkt zur Verfügung stellen. Neben der Analyse von Big Social Data können diese Agenturen auch bei der Planung und Umsetzung von datenbasierten Strategien unterstützen.
- ▶ **Marktforschungsunternehmen** sind ebenfalls im Bereich Social-Media-Analytics aktiv. Sie verfügen über einen großen Datenfundus und nutzen zudem vielfältige Methoden, wie standardisierte Befragungen oder Wettbewerbsanalysen, um weitere Daten zu erheben. Indem sie ihre zahlreichen Untersuchungen verknüpfen, können sie noch speziellere oder breitere Fragestellungen bedienen.

*»Selbst wenn man einen ausführlichen Pitch macht, um das perfekte Tool zu finden, kann dieses nach einem halben Jahr schon wieder veraltet sein. Es ist eine große Herausforderung, dass sich der Markt erst noch entwickelt und auch die Social Networks ständig neue Features hinzufügen.«*

*Magnus Hüttenberend, TUI Group*

## Kosten für Big-Data-Lösungen

Die befragten Experten beschreiben, dass die Kerntechnologie um Big Data zu managen und anzuwenden, d. h. die Bibliothek mit den Algorithmen, frei verfügbar ist. Entsprechend sind die Kosten für die Software im Grunde überschaubar. Zentraler Bestandteil vieler Applikationen ist die Open-Source-Software Hadoop (siehe Glossar, S. 38). Um diese für das Unternehmen nutzbar zu machen, müssen jedoch auf Basis von Hadoop eigene, unternehmensspezifische Softwarelösungen entwickelt werden.

Alternativ können Programme und Lizenzen eingekauft werden. Mittlerweile gibt es viele Anbieter im Bereich Big-Data-Consulting (z. B. T-Systems, Atos und IBM) oder Datenbanken und Datenmanagement-Lösungen (z. B. IBM, Oracle, SAP und Microsoft).

## WELCHE DATEN SIND FÜR DIE KOMMUNIKATION RELEVANT?

Es können grob drei verschiedene Arten von Daten unterschieden werden, die auch für die strategische Kommunikation relevant sind:

### First party data (interne Daten):

In diese Kategorie fallen alle Daten, die ein Unternehmen besitzt und kontrollieren kann:

- Kommunikationsdaten, z. B. aus bisherigen Kampagnen und Publikationen, von eigenen Webseiten, Apps oder Social-Media-Kanälen
- CRM-Daten, z. B. Kundenstammdaten (Adress- und Kontaktdaten), Kundencharakteristika (Demografie, Psychografie, Soziografie – wie Haushaltsstruktur, soziale Vernetzung etc.)
- Transaktionsdaten, wie Kaufhistorie, Kontakthistorie, Kundenansprache (z. B. aus dem Kundenservice)
- Mitarbeiterdaten, Inventurdaten, Markt- und Wettbewerbsdaten, Medienanalysen, Verbraucheranalysen, Daten aus Studien für das Unternehmen, etc.

### Second party data (gemeinsam genutzte Daten):

Diese Art von Daten stammen von einem anderen Unternehmen oder werden mit anderen Unternehmen geteilt, z. B.:

- Informationen aus Loyalty- und Reward-Programmen wie Payback
- Daten aus einem Sponsoring, einer Partnerschaft oder anderen Aktivitäten des Unternehmens in Kooperation mit anderen Organisationen
- Daten von externen Portalen und Kanälen, die für die Distribution eigener Waren und Dienstleistungen genutzt werden

### Third party data (externe Daten):

- Externe Daten kann das Unternehmen aus verschiedenen Quellen außerhalb der Organisation beziehen. Diese Art von Daten sind schwierig bis überhaupt nicht durch das Unternehmen zu kontrollieren. Ein Unternehmen kann externe Daten selbst generieren oder sie von Dienstleistern, wie Marktforschungsinstituten, kaufen. Beispiele sind:
- Social-Media-Daten aus Medien und Nachrichten
- Daten von Behörden
- Wissenschaftliche Studien

## DATENSCHUTZ UND PRIVACY

Alle Big-Data-Anwendungen müssen mit den geltenden Datenschutzgesetzen der jeweiligen Länder vereinbar sein. Um insbesondere in Ländern mit einem hohen Datenschutzniveau wie Deutschland persönliche Daten nutzen zu können, müssen Unternehmen Techniken der Anonymisierung und Pseudonymisierung oder synthetische Daten herstellen (siehe Glossar, S. 38), um die Privatheit der Nutzer sicherzustellen. Dann sind die Anwendungen mit geltendem Recht vereinbar.

Grundsätzlich sind die persönlichen Daten der einzelnen Kunden wie Name, Anschrift, Telefonnummer, etc. für die Datenexperten häufig gar nicht relevant. Stattdessen sollen Kundengruppen mit aggregierten, typischen Nutzungsmustern beschrieben werden.

Internationale Unternehmen oder Dienstleister nutzen die unterschiedlichen Datenschutzregelungen zum Teil bewusst für Testläufe: „Zu Beginn pilotieren und testen wir oft in den USA. Erst wenn es dort funktioniert, weiten wir das Projekt auf andere Regionen aus. Dann wissen wir, dass sich die Anpassungen für alle anderen Länder lohnen“, erklärt Jochen Specht von Siemens.

### Auf einem Blick

- Unternehmen sollten eine transparente Dateninfrastruktur schaffen, auf die die einzelnen Abteilungen zugreifen können. Als Ideal wird von vielen Experten ein Data Laboratory mit einem Data Lake beschrieben, in den alle Daten und somit das gesammelte Wissen einfließen.
- Bei der Datensammlung und -analyse muss dem geltenden Recht entsprochen werden. Dazu können Unternehmen Verfahren der Anonymisierung und Pseudonymisierung oder der Synthetisierung von Daten entwickeln bzw. einkaufen.
- Kommunikatoren sollten wissen, welche Daten im Unternehmen vorhanden sind und welche sie davon potenziell für die strategische Kommunikationsplanung nutzen können.
- Überlegt werden muss immer, ob Big-Data-Lösungen intern, d. h. in-house, durchgeführt werden oder von externen Dienstleistern. Eine interne Umsetzung ist bei langfristigen, kampagnenübergreifenden Anwendungen sinnvoll.



**Lesetipp:** Bitkom (2016): „Germany - Excellence in Big Data“. Die Publikation liefert eine Übersicht über die verschiedenen Dienstleister und Anbieter im Bereich Big Data. ([www.bitkom.org](http://www.bitkom.org))

BVDW – Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (2016): „Social Media Monitoring in der Praxis. Grundlagen, Praxis-Cases, Anbieterauswahl und Trends.“ ([www.bvdw.org](http://www.bvdw.org))



**Prof. Dr. Christof E. Ehrhart** leitet seit 2009 als Executive Vice President den Zentralbereich Konzernkommunikation & Unternehmensverantwortung von Deutsche Post DHL Group. Der promovierte Politikwissenschaftler ist zudem seit 2013 Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Als Mitglied des Beirats stand er dem Forschungsteam dieser Studie beratend zu Seite.

## » Die Relevanz von Small Data wächst «

### **Prof. Dr. Ehrhart, Sie sprechen von Big Data und Small Data. Was ist der Unterschied?**

Mit *Big Data* werden kontinuierliche Echtzeit-Datenströme bezeichnet, die gewaltig, komplex, volatil und zunächst unstrukturiert sind. Im Gegensatz dazu zeichnen sich *Small Data* durch eher begrenzte Volumina, eine eher unregelmäßige Datenerfassung und kleinere Abgrenzungen aus. *Small Data* ist oft das Ergebnis von Interviews und dem direkten Austausch – etwa mit Fachkollegen. Gewöhnlich entstehen diese Daten, wenn konkrete Fragen gestellt und beantwortet werden und sie geben sehr spezifische Einblicke. Die Datenqualität ist also sehr hoch.

### **Welche Relevanz haben Small Data bei Ihnen in der Unternehmenskommunikation?**

Die Relevanz von *Small Data*, die in der eher beziehungsorientierten Frühzeit des Kommunikationsmanagements – der „Öffentlichkeitsarbeit“ – immer schon eine Rolle gespielt haben, wird gerade wiederentdeckt und ihre Bedeutung wächst. Auch bei uns. Durch den Wandel von unidirektionalen Kommunikationskanälen zu Social Media sind heutige Stakeholder keine passiven Zielgruppen mehr sondern aktive Teilnehmer an der öffentlichen Debatte. Im Kern geht es in der postmodernen Unternehmenskommunikation daher auch um die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, die eben auch den empathischen Dialog erforderlich macht. Dabei entstehen *Small Data*.

### **Was verändert sich durch Big Data?**

Allein durch die erfassten Volumina, die Vielfalt, die Schnelligkeit und die Verfügbarkeit eröffnen *Big Data* vielfältige neue Möglichkeiten. So lassen sich zum Beispiel für das Reputationsmanagement entscheidende digitale Meinungsführer, die Influencer, identifizieren. Gleichzeitig kann der Austausch mit Online-Communities intensiviert werden. Marktentwicklungen, Feedback der Kunden, akute Medienlagen können auch kurzfristig ermittelt und zum Abgleich der kommunikativen Ausrichtung mit der gesellschaftlichen Realität eingesetzt werden. Wir arbeiten hierzu zum Beispiel mit einem Issues-Monitoring-Tool, das uns in Echtzeit mit Lagebildern versorgt.

### **Welche Relevanz haben Big Data für das Kommunikationscontrolling?**

Im Umgang mit „*Big Numbers*“ – große Zahlen im Sinne großer Umfragestichproben für die Evaluation – hat das Kommunikationsmanagement ja schon reichlich Erfahrung. *Big Data* können uns aber in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit, die Eingrenzung der Fragestellung und die Tiefe der Analysen neue Horizonte eröffnen. Gleichzeitig entstehen dadurch neue Herausforderungen. Da Kommunikation weiter einer zutiefst menschlichen Logik folgen wird und soll, müssen die Kommunikatoren ihre Rolle behaupten. Es gilt mit sozialer Intelligenz, Empathie und Überzeugungskraft den „umgekehrten Turing-Test“ zu bestehen – also zu beweisen, dass man Mensch und nicht Maschine ist.



# DIE GEEIGNETE ORGANISATIONSTRUKTUR

## BIG-DATA-ANWENDUNGEN ERFORDERN INTERDISZIPLINARITÄT UND EINE ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT

Die Anwendung von Big Data hat nicht nur einen Einfluss auf die technische Dateninfrastruktur, sondern sie verändert auch die Organisationsstruktur und bewirkt eine intensivere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Auch für die Unternehmenskommunikation hat dies Konsequenzen. Um zukünftig Kommunikationsprobleme zu lösen, müssen Mitarbeiter interdisziplinär zusammenarbeiten und ihr jeweiliges Wissen einfließen lassen. Dies führt zu einer stärker horizontalen Abteilungsstruktur, in der sich Teams selbständig organisieren und flexibel agieren. Input bekommen sie aus einem Command Center, in dem Informationen für eine spezifische Anwendung, wie das Issues Management, gesammelt und gebündelt werden. Voraussetzung für eine solche Struktur ist eine transparente, klar definierte Aufgabenverteilung.

### Interdisziplinäre, agile Subteams

Die Organisation von Abteilungen wie der Unternehmenskommunikation wird sich durch den Bedeutungsgewinn von Big Data verändern. Viele Experten, u.a. der Data Consultant Klaas-Wilhelm Bollhoefer, sagen eine Entwicklung voraus, in der Abteilungsgrenzen zunehmend verschwimmen und mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit entsteht: „Ich glaube, dass wir bald über ganz andere Bereiche reden, die viel integrierter und mit mehr Technologieverständnis funktionieren. Die granulare Aufteilung der Geschäftseinheiten in Marketing, Unternehmenskommunikation, HR usw. werden wir bald nicht mehr brauchen.“

Auch der Experte im Bereich Business-Intelligence-Lösungen Patrick Ebert glaubt, dass eine wachsende Interdisziplinarität die klassischen Strukturen von Abteilungen wie der Unternehmenskommunikation immer mehr auflösen werden: „Egal in welchem Bereich – ob in der Unternehmenskommunikation oder in der Fertigung – es wird immer mehr kleine Subteams geben. Diese bestehen aus verschiedenen Mitarbeitern, die Ahnung vom Geschäft, von IT oder vom operativen Handling haben. Unternehmen werden deutlich horizontaler organisiert werden.“

» Big Data is breaking silos. «

Nicolas Chabot, Traackr Inc.

### Ein zentrales Command Center für Social-Media-Anwendungen

Neben der Auflösung von Datensilos zwischen den verschiedenen Abteilungen und einer stärker horizontalen Organisation im Zuge von Big-Data-Anwendungen beobachten Experten eine Zentralisierung bestimmter Funktionen, in der Expertise gebündelt wird. Für den Bereich Social-Media-Analytics hat sich beispielsweise das Konzept eines Command Centers etabliert. (Siehe Infobox Praxisbeispiele, S. 21)

Im Command Center laufen alle Social-Media-Daten zusammen und werden für Vertrieb, Marketing, Unternehmenskommunikation oder andere Abteilungen erhoben, ausgewertet und verarbeitet. Die Spezialisten agieren als zentrale

Dienstleister für alle anderen Unternehmensbereiche und geben relevante Informationen nach Bedarf an die Fachbereiche weiter. Command Centers bestehen oft aus offenen Büros mit großen Bildschirmen, auf denen in Echtzeit u. a. Informationen zu Unternehmens-Posts, Zielgruppeninformationen, relevanten Themen und ausgesuchten Stichwörtern zu sehen sind.

Ähnlich hat die Siemens AG den Bereich Social-Media-Analytics organisiert: Kollegen können weltweit aus den verschiedenen Berei-

chen des Unternehmens auf die gewonnenen Erkenntnisse aus den Social-Media-Daten zurückgreifen. Zur Qualitätssicherung findet die Datengenerierung und Auswertung jedoch zentral statt.

Command Centers können u. a. auch für die Krisenkommunikation, Real-Time-Marketing oder den Kundenservice eingesetzt werden – Bereiche, die in den meisten Unternehmen bislang getrennt voneinander geführt werden.

Solche zentralisierten Ansätze funktionieren jedoch nur, wenn die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens miteinander und mit dem Command Center vernetzt sind. Und es bedarf eines hohen Maßes an Offenheit und Kritikfähigkeit im Unternehmen, da Marken oder Produkte im Social Web auch negativ besprochen werden.

## Der Newsroom als Verbindung von agilen Teams und Command Center?

Flexible Subteams und zentrale Command Centers sind Entwicklungen, die bereits zu beobachten sind und häufig im Zusammenhang mit Newsroom-Konzepten diskutiert werden. Im Vergleich zum herkömmlichen Newsroom-Konzept könnten die gemischten Teams zukünftig nicht mehr nur aus Kommunikationsexperten für Themen und Kanäle bestehen sondern auch aus Technikern und Datenexperten.

Das Command Center hat die Aufgabe, Wissen an zentraler Stelle zusammenzuführen und jene Analysen und Informationen bereitzustellen, die für die spezifischen Subteams, wie z. B. das Issues Management, von Interesse sind. Zu klären wird sein, ob das Command Center im Bereich Social-Media-Analytics Teil der Unternehmenskommunikation, d. h. auch des Newsrooms, sein wird oder eine abteilungsunabhängige Stelle der Real-Time-Datengenerierung und -analyse innerhalb des Unternehmens.

### **i** Auf einem Blick

- Um Big Data in der Kommunikation nutzen zu können, werden eine stärker interdisziplinäre Zusammenarbeit und horizontale Strukturen an Bedeutung gewinnen.
- Idealerweise arbeiten flexible Subteams, bestehend aus nur wenigen Experten mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, abteilungsübergreifend zusammen.
- Das Command Center, beispielsweise für Social-Media-Auswertungen, hat die Aufgabe, Wissen an zentraler Stelle zusammenzuführen und andere Abteilungen im Unternehmen mit Analysen und Informationen zu unterstützen.
- Das beste Command Center bringt keinen Mehrwert, wenn nicht klare Verantwortlichkeiten festgelegt und Prozesse beschrieben werden, wie mit den Erkenntnissen umzugehen ist.

## DELL

### SOCIAL MEDIA LISTENING COMMAND CENTER

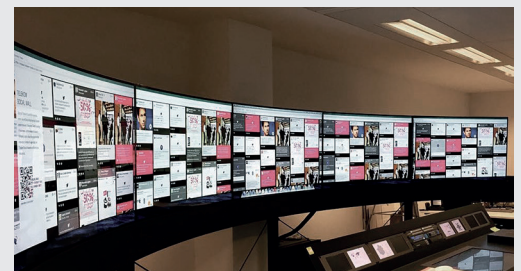
Das Social Media Listening Command Center von Dell wurde bereits 2010 gegründet. Es verbindet Social-Media-Beobachtung und Customer Relationship Management. Typische CRM-Daten, wie z. B. Kundendaten, die Kundenkontakthistorie oder die Kaufhistorie, werden mit Web- und Social-Media-Daten verknüpft. Somit können die CRM-Daten durch die erfasste Kommunikation mit und von (potenziellen) Kunden in sozialen Medien ergänzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden u. a. dem Marketing, dem Vertrieb und der Unternehmenskommunikation zur Verfügung gestellt. (Alt & Reinhold, 2016)



## DEUTSCHE TELEKOM

### SOCIAL LISTENING CENTER

Die Deutsche Telekom hat ein Social Listening Center eingerichtet, um ein Echtzeit-Krisenmonitoring durchführen und unvorhersehbare Ereignisse beobachten zu können. Anhand festgelegter Kriterien werden kontinuierlich die eigenen Kanäle sowie soziale Netzwerke und andere Webseiten beobachtet. Stellt das System deutliche Veränderungen der Grenzwerte fest, wird automatisch eine Meldung an das entsprechende Team verschickt. Ergänzt wird die Technik durch einen internen Krisenplan, wie in welcher Situation zu verfahren ist. (BVDW, 2017)



# NEUE KOMPETENZEN SIND GEFRAGT

## DIE NUTZUNG VON BIG DATA ERFORDERT MEHR TECHNIKVERSTÄNDNIS UND DATENAFFINITÄT

Die Anwendung von Big Data erfordert ein spezielles Know-how und eine Datenaffinität, die bislang nur wenige Kommunikationsmitarbeiter mitbringen. Auch wenn nicht jeder Kommunikator ein Data-Scientist werden muss, so ist ein tieferes Verständnis für die Potenziale und Abläufe von Big-Data-Anwendungen in Zukunft unerlässlich. Kommunikatoren müssen in dem Bereich besser ausgebildet werden, damit sie die neuen Anforderungen bewältigen können. Letztendlich wird dies auch das Berufsfeld und die Ausbildung prägen. Doch wie sehen die neuen Anforderungen konkret aus und wie können Kommunikatoren sich dieses Know-how aneignen?

### Neue Kompetenzen und neues Know-how

Um auf Basis von Big-Data-Analysen strategisch zu kommunizieren, wird laut der befragten Experten wie Daniela Kluge und Hendrick Lange von Bertelsmann/Arvato ein „intuitiverer Umgang mit Daten“ erforderlich. Kommunikatoren sollten in der Lage sein zu verstehen, was mit Daten machbar ist, welche relevant sind, wie Daten generiert werden und wie diese anschließend analysiert und visualisiert werden können. Statistische Grundkenntnisse sind dabei unerlässlich, denn nur so können Ergebnisse richtig interpretiert und für die strategische Kommunikationsplanung genutzt werden.

Trotz der zunehmenden Technisierung werden bewährte Fähigkeiten von Kommunikatoren, wie Planungs- und Management-Skills, das Schreiben von pointierten Texten, ein Gespür für Themen und Menschen sowie Kreativität weiterhin einen hohen Stellenwert haben. Es ist nach wie vor wichtig zu wissen, „wie ich Menschen erreiche, sie begeistern und mitnehmen kann auf meine Reise“, so der Social-Media-Strategie Niklas Ramon Pucknat.

Für Kommunikationsabteilungen ist es momentan nicht einfach, Datenexperten zu finden: „Data scientists are expensive, hard to hire, and hard to keep“, gibt Dr. Thomas Hill von Quest Software zu bedenken. Umso wichtiger ist es, die Kompetenzen und das Know-how von Mitarbeitern durch Aus- und Weiterbildung zu fördern.

### Eigeninitiative

Grundvoraussetzungen sind ein persönliches Interesse und Aufgeschlossenheit für die neuen Technologien. Die Vermittlung von Big-Data-Kompetenzen kann nicht ausschließlich Aufgabe der Hochschulen oder der Unternehmen sein: „Es wird Eigeninitiative

erwartet und nötig sein, um in jeder Karrierestufe am Puls der Zeit zu bleiben“, fordert der Digital Strategist Christian Hodbod. Doch hier besteht noch Nachholbedarf: Fast jeder zweite Kommunikationsexperte in Europa verfügt nach eigenen Angaben nicht über ausreichende analytische Fähigkeiten für Big-Data-Analysen, wie die Ergebnisse des European Communication Monitors 2016 belegen – einer europaweiten Umfrage unter knapp 2700 Kommunikationsexperten (Zerfass et al., 2016).

### Anforderungen an die universitäre Ausbildung

Um grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich Big Data zu vermitteln, sollten Kommunikatoren bereits in der Ausbildung in Kontakt mit diesen Technologien kommen.

Doch wie weit IT und Technik im Mittelpunkt eines Kommunikationsstudiums stehen sollten, ist umstritten. Prof. Dr. Ulrike Röttger vom Institut für Kommunikationswissenschaft an der Universität Münster sieht eher spezialisierte Studiengänge als Lösung. (Siehe

*» Communicators can't just be a person of words and language. You need to be a person of numbers as well. «*

*Craig Stoe, Linqia*

Interview, Seite 24). Auch einige der befragten Experten, u. a. Magnus Hüttenberend (TUI Group), der selbst Kommunikationswissenschaft studierte, sehen es eher als Aufgabe der Kommunikationswissenschaft, zeitloses Wissen, wie grundlegende theoretische Kommunikationstheorien und analytische Fähigkeiten, zu vermitteln. Andere hingegen wünschten sich eine stärkere Beachtung dieser Themen im Studium. Es sollte darum gehen, Studierende ein besseres Gespür für die Möglichkeiten und Grenzen von Big-Data-Anwendungen zu vermitteln. Hans-Henning Gabriel & Marco Silbernagel von Datameer schlagen beispielsweise vor, dass Kommunikationsstudenten an den Universitäten eigenständig einfache Big-Data-Analysen wie eine Twitter-Sentiment-Analyse durchführen.

Darüber hinaus wird von vielen Experten eine stärker interdisziplinäre Forschung und Ausbildung angeregt. Auf diese Weise

## Drei Säulen für den Aufbau von Big-Data-Kompetenzen



© www.akademische-gesellschaft.com

können die verschiedenen Fachrichtungen ein besseres Verständnis füreinander entwickeln, um später in interdisziplinären Teams arbeiten zu können.

### Aus- und Weiterbildung in Unternehmen

Um Mitarbeitern und neuen Kollegen ein besseres Verständnis für Big-Data-Technologien und die eigenen Datenanalysen zu vermitteln, setzen viele Unternehmen auf interne Weiterbildungen. Die beschriebenen Schulungen sind vielfältig und reichen von internen Seminaren über Hospitanzen bis hin zu eigens entwickelten Online-Tutorials beispielsweise im Bereich des Datenschutzes. Einige Unternehmen haben spezielle Schulungen entwickelt, wie Texte und Multimedia-Inhalte in großen Mengen generiert, analysiert und richtig interpretiert werden können. Dazu zählt auch, wie man Suchanfragen erstellt, wie Realtime-Dashboards interpretiert und die Kennzahlen richtig eingeordnet werden können.

Zum Teil sind diese internen Schulungen für neue Kommunikatoren verpflichtend. Ziel ist es, die neuen Mitarbeiter auf ein einheitliches Niveau zu bringen, welche Informationen wie in dem Unternehmen genutzt werden, welche Eigenheiten die jeweiligen Daten haben und wo die Informationen geteilt werden.

Auch Unternehmen wie die Siemens AG bilden ihre Kommunikatoren stetig weiter: „Wir trainieren unsere Kollegen und Mitar-

beiter aus dem Bereich Social Media dahingehend, dass sie die Daten selbst verstehen und erfassen können und in der Lage sind, eigenständig Reports zu erstellen“, so Silke Wieland, Managerin Social Media.

### Kenntnisse des Datenschutzes

Nicht zu vernachlässigen ist, dass Mitarbeiter auch im Bereich des Datenschutzes geschult werden, bzw. mit Datenschutzbeauftragten und Justiziarern zusammenarbeiten müssen. Viele Dienstleister raten ganz bewusst zu einer engen Zusammenarbeit mit Datenschützern, da sie selbst die juristische Beratung nicht leisten können.

Die unterschiedlichen Gesetzeslagen in den jeweiligen Ländern mit extrem unterschiedlichen Datenschutzniveaus sollten dabei nicht unterschätzt werden. Die Herausforderung ist enorm, die unterschiedlichen nationalen Datengesetze, aber auch die sich stetig wandelnden AGBs der Social-Media-Plattformen zu überblicken. Erschwerend kommt hinzu, dass manche Datenschutzgesetze ungenau formuliert sind und Raum für Interpretationen lassen. Umso dringlicher ist die Zusammenarbeit mit Datenschutzbeauftragten oder Justiziarern.





**Prof. Dr. Ulrike Röttger** ist Professorin für Public-Relations-Forschung am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Münster. Gemeinsam mit Dr. Christian Wiencierz leitete sie das Forschungsprojekt zu den Megatrends der Unternehmenskommunikation und Big Data.

## » Komplexe Phänomene wie Big Data erfordern Interdisziplinarität «

### **Frau Prof. Dr. Röttger, welche Kompetenzen sollte die universitäre Ausbildung in puncto Big Data vermitteln?**

Schon heute nimmt die Vermittlung von Forschungsmethoden, also von Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren/Statistik, einen wesentlichen Stellenwert in kommunikationswissenschaftlichen Studiengängen ein. Diese Absolventen verfügen über eine hohe Methodenkompetenz und bringen wesentliche Voraussetzungen für eine datenbasierte Kommunikationsarbeit mit. Auch spielen zunehmend Fragen der automatisierten Datengewinnung und -auswertung eine Rolle. Dies ist eine sehr gute Basis für weitere Spezialisierungen im Bereich der Big-Data-Anwendungen, die dann in der Praxis oder in berufsbegleitenden Weiterbildungen vertieft werden können.

Ich halte zudem explizite Studiengänge, die eine enge Verbindung von Kommunikationswissenschaft und Informatik herstellen, für sinnvoll. Hierfür bestehen bereits entsprechende Planungen an einigen deutschen Unis.

### **Welchen Beitrag kann die Kommunikationswissenschaft zur Erforschung des Themas Big Data leisten?**

Das besondere Potenzial der Kommunikationswissenschaft sehe ich darin, die Effekte von Big-Data-Anwendungen auf die öffentliche Kommunikation und Meinungsbildungsprozesse zu analysieren. Dabei

sind auch die Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Kommunikation entscheidend. Ein Beispiel: Welche Folgen hat es für die Unternehmenskommunikation, wenn Öffentlichkeit zunehmend auf Basis algorithmischer Entscheidungen, z.B. bei Google oder Facebook, hergestellt wird?

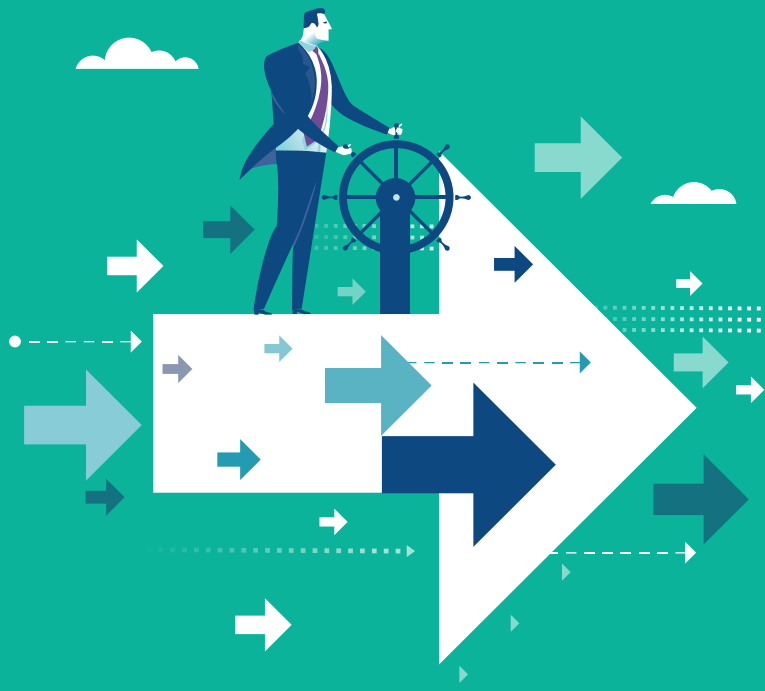
### **Die Experten fordern mehr interdisziplinäre Forschung zu Big Data. Wie klappt die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen?**

Komplexe Phänomene wie Big Data erfordern mit Blick auf ihre vielfältigen und vernetzten Voraussetzungen und Effekte einen fächerübergreifenden Forschungsansatz. Interdisziplinarität war und ist auch bei unserer Forschung zentral. Ein gutes Beispiel ist die Einbeziehung von Prof. Dr. Stefan Stieglitz aus der Wirtschaftsinformatik in die Leitung der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation oder unsere Forschungsworkshops mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Expertenteam.

Jenseits der Arbeit der Akademischen Gesellschaft existieren zudem zahlreiche spannende, interdisziplinäre Forschungsverbünde. So zum Beispiel das Projekt „Propstop. Erkennung, Nachweis und Bekämpfung verdeckter Propaganda-Angriffe über Online-Medien“, in dem Wirtschaftsinformatiker, Kommunikationswissenschaftler und Informatiker gemeinsam an der Analyse und Identifikation von verdeckten Propagandaangriffen im Netz arbeiten.

### **i Auf einen Blick:**

- Ein profundes Verständnis von Big-Data-Technologien und Statistikkenntnisse sind Voraussetzungen, um Big Data in der Unternehmenskommunikation anwenden zu können.
- Big Data sollten auch in der kommunikationswissenschaftlichen Ausbildung an Universitäten eine größere Rolle spielen und Grundkenntnisse vermitteln.
- Damit Kommunikatoren den zukünftigen Anforderungen gewachsen sind, bedarf es aber auch eigener Anstrengung sowie einer verbesserten Ausbildung im Unternehmen.
- Um Datenschutzregelungen einzuhalten, sollten Kommunikatoren eng mit Datenschutzbeauftragten oder Justizaren zusammenarbeiten.



# EIN ETHIK-KODEX ALS HANDLUNGSLEITFADEN

## ETHISCHE LEITLINIEN FÜR DIE NUTZUNG VON BIG DATA IN DER STRATEGISCHEN KOMMUNIKATION

*Mit der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) greifen ab Mai 2018 neue gesetzliche Regelungen zum Umgang mit Big Data. Parallel werden auch ethische Aspekte der Big-Data-Nutzung intensiv diskutiert. Die Kommunikationsbranche konnte sich jedoch noch auf keine allgemeingültigen Leitlinien verständigen. Dabei wäre dies ein entscheidender Schritt, um Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Legitimität aufzubauen und zu erhalten. Deswegen sollen hier ethische Leitlinien zur Nutzung von Big Data in der strategischen Kommunikation vorgeschlagen werden, die auf Basis der Forschungsergebnisse sowie bestehender PR-Kodizes entwickelt wurden.*

### Mehr Transparenz gegen eine wachsende Skepsis

Durch einen intransparenten Umgang mit Nutzerdaten wurde in der Vergangenheit viel Vertrauen verspielt und die Akzeptanz für eine datenbasierte Kommunikation hat in der Öffentlichkeit stark gelitten. Zudem wächst die Skepsis, dass persönliche Daten von Organisationen gespeichert und genutzt werden, ohne dass es im Sinne der Verbraucher wäre (Norberg & Horne, 2014; Vodafone, 2016). Um die Nutzung dieser Technologien sowohl im Unternehmen als auch in der Unternehmenskommunikation zu legitimieren, ist Vertrauen nötig. Vertrauen kann jedoch nur wachsen, wenn die Kommunikation mehr Transparenz zur Verwendung von Big Data schafft: Welche Daten werden gesammelt? Wie werden sie gespeichert? Wie werden sie ausgewertet? Und was passiert danach damit?

### Zehn Leitlinien für einen ethisch verantwortungsvollen Umgang mit Big Data

Unsere Recherchen sowie die Interviews mit den Experten zeigen, dass Kommunikatoren noch relativ wenig Erfahrung im Umgang mit Big Data besitzen. Umso hilfreicher können ethische Leitlinien sein, die Orientierung geben. Zwar gibt es bereits einige Leitlinien für Kommunikatoren, beispielsweise den Deutschen Kommunikationskodex, die DRPR-Richtlinien oder internationale Codizes wie der Code de Lisbonne. Allerdings wurde noch nicht ausreichend diskutiert, ob die bestehenden Kodizes für die Nutzung von Big Data in der Unternehmenskommunikation ausreichen.

Um ethische Leitlinien zu formulieren, die einen verantwortungsvollen Umgang mit Big Data durch die Unternehmenskommunikation gewährleisten sollen, haben wir u. a. bestehende Kodizes herangezogen.

# ZEHN ETHISCHE LEITLINIEN FÜR DIE NUTZUNG VON BIG DATA IN DER STRATEGISCHEN KOMMUNIKATION

Kommunikatoren...

- 1** kommunizieren, welche Ziele mittels der Big-Data-Anwendungen erreicht werden sollen.
- 2** machen kenntlich, welche Daten auf welche Weise gesammelt und gespeichert werden.
- 3** kommunizieren, wie die Daten konkret analysiert werden.
- 4** machen deutlich, wie verlässlich die Generierung, Analyse sowie die Ergebnisse der Big-Data-Anwendungen sind.
- 5** kommunizieren offen, aufrichtig und wahrhaftig über die eigene Anwendung von Big Data.
- 6** unterlassen es, Dritte bezüglich der Anwendung von Big Data zu täuschen oder irrezuführen.
- 7** unterlassen es, bestimmte Menschengruppen durch die Anwendung von Big Data zu diskriminieren.
- 8** sind dem Auftraggeber verpflichtet und kommunizieren im Sinne des Auftraggebers transparent über die Big-Data-Anwendungen.
- 9** übernehmen nur Aufgaben im Bereich der Datennutzung, die mit den Gesetzen der jeweiligen Länder in Einklang stehen.
- 10** beherrschen die Instrumente und Methoden, um Daten verlässlich zu generieren und auszuwerten.

## Was besagen die 10 Leitlinien?

Die **Leitlinien 1 bis 4** beschreiben, **WAS** zu den Big-Data-Anwendungen im Unternehmen kommuniziert werden sollte. Gefordert wird mehr Transparenz bezüglich der Nutzungsabsicht der Daten. Es sollte klar kommuniziert werden, wofür die Daten genutzt sowie welche persönlichen Daten dafür verwendet werden. Gleichzeitig sollte mehr Transparenz hergestellt werden, wie die persönlichen Daten analysiert werden. Und viertens sollte offen kommuniziert werden, wie reliabel die Analyseergebnisse sind. Diese vier Leitlinien sind zwar teilweise durch das Datenschutzgesetz abgedeckt, denn hier müssen die Nutzer der Verwendung persönlicher Daten zu bestimmten Zwecken zustimmen. Allerdings nimmt die Öffentlichkeit die Transparenz diesbezüglich als unzureichend wahr, was das Misstrauen gegenüber der Nutzung von Daten schürt. (Siehe Beitrag „Mehr Vertrauen für Big-Data-Anwendungen“, S. 28)

Die **Leitlinien 5 bis 10** verdeutlichen, **WIE** die Kommunikation zu Big-Data-Anwendungen stattfinden sollte. Dazu zählen die Einhaltung von Werten, Normen und Gesetzen, Aufrichtigkeit, Offenheit

sowie Wahrhaftigkeit. Durch die Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber befinden sich Kommunikatoren in einem Spagat zwischen den Interessen des eigenen Unternehmens und jenen der Öffentlichkeit. Die Lösung ist eine funktionale Transparenz im Sinne des Kommunikationswissenschaftlers Peter Szyszka (2004): In Breite und Tiefe sollten die Organisationen immer so viel Transparenz zulassen wie nötig, um im Wettbewerb zu bestehen und die eigenen strategischen Vorteile zu nutzen. Auch diese strategische Transparenz fördert Vertrauen, wenn die Stakeholder die Transparenz subjektiv als ausreichend wahrnehmen.

Ganz besonders sind die Richtlinien 6 und 7 zu betonen. Bewusste oder unbewusste Irreführung und Diskriminierung müssen vermieden werden. Zudem ist es unerlässlich, die Instrumente und Methoden der Big-Data-Anwendungen soweit zu durchdringen, dass beurteilt werden kann, ob die Ergebnisse verlässlich sind oder nicht.



*Prof. Dr. Günter Bentele war bis September 2014 Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für Öffentlichkeitsarbeit/PR an der Universität Leipzig. Seit 2012 ist Bentele Vorsitzender des Deutschen Rats für Public Relations, dem Organ der freiwilligen Selbstkontrolle für das Berufsfeld Public Relations.*

## » Regeln der guten Kommunikation sind auch für Big Data unerlässlich «

### **Warum sind ethische Leitlinien für den Einsatz von Big Data in der strategischen Kommunikation wichtig?**

*Wie für alle Bereiche der öffentlichen Kommunikation sind „Regeln der guten Kommunikation“, also Codizes, Leitlinien, etc. nötig. Solche Leitlinien, die man nicht in Gesetze fassen kann, können Orientierung geben. Sie helfen, ein ganzes Berufsfeld zu professionalisieren und die eigene Kommunikation und die der Organisation zu reflektieren. Ethische Richtlinien helfen zudem das kommunikative Handeln gegenüber der Außenwelt zu legitimieren. Auch für den Umgang mit Big Data in der strategischen Kommunikation sind ethische Richtlinien höchst sinnvoll.*

### **Reichen die bestehenden PR-Kodizes für die Anwendung von Big Data in der strategischen Kommunikation aus?**

*Ich denke, dass es Sinn macht, hier eine spezialisierte Richtlinie bzw. Leitlinien zu entwickeln, ebenso wie es DRPR-Richtlinien zur*

*Pressearbeit, zur Online-Kommunikation oder zum Lobbying gibt. An den hier vorgestellten Leitlinien finde ich insbesondere die ausführliche und differenzierte Thematisierung des Transparenzgebots positiv, das in diesem Kontext sehr wichtig ist und das darauf abzielt, Vertrauensbildung zu ermöglichen.*

### **Welche Herausforderungen bestehen bei der Implementierung solcher Leitlinien?**

*Es reicht nicht aus, wenn Kodizes und Leitlinien nur auf den Websites der entsprechenden Selbstkontrollorgane, wie des Deutschen Rats für Public Relations (DRPR) stehen. Die Normen müssen vor allem bei den Organisationen, die damit umgehen, bekannt und verbindlich gemacht werden. Die Organisationen und die betroffenen MitarbeiterInnen sollten sich beispielsweise mit dem Arbeitsvertrag verpflichten, sie einzuhalten. Ich kann mir auch vorstellen, dass einige der Punkte des hier vorgelegten Entwurfs in eine DRPR-Richtlinie integriert werden.*

#### **i Auf einen Blick:**

- Die hier vorgestellten Leitlinien sollen als Vorschlag für einen verantwortungsvolleren Umgang mit Big-Data-Anwendungen verstanden werden.
- In Wissenschaft und Praxis besteht ein großer Diskussionsbedarf, inwiefern bestehende Kodizes für die Anwendung von Big Data in der strategischen Kommunikation ausreichen. Bei dieser Diskussion sollten die Chancen aber auch die Risiken für Organisationen und die Stakeholder berücksichtigt werden.
- Ziel sollte es sein, verbindliche Leitlinien für das Berufsfeld zu definieren, die Kommunikatoren entlasten, die die Anwendung von Big Data legitimieren und das Vertrauen der Öffentlichkeit fördern.



LESETIPP: Bitkom (2015): Leitlinien für den Big-Data-Einsatz. ([www.bitkom.org](http://www.bitkom.org))

# MEHR VERTRAUEN FÜR BIG-DATA-ANWENDUNGEN

## WAS UNTERNEHMEN BEACHTEN SOLLTEN

Wie kann es Unternehmen gelingen, Vertrauen in die Nutzung von Big Data herzustellen? Was erwartet die Bevölkerung? Für eine Studie des Vodafone Instituts für Gesellschaft und Kommunikation wurden über 8000 Bürger aus acht europäischen Ländern repräsentativ befragt, was sie über den Umgang mit ihren persönlichen Daten und Privatheit denken.

Das generelle Fazit der Studie lautet: Die befragten Europäer stehen dem Phänomen Big Data eher skeptisch gegenüber. Weniger als ein Drittel erkennt darin mehr persönliche Vorteile, bei mehr als der Hälfte der befragten Nutzer überwiegen in der persönlichen Einschätzung die Nachteile. In Deutschland sind es sogar 62 Prozent.

Vor allem die Ergebnisse zum Umgang mit Daten und zum Schutz der Privatsphäre sind alarmierend: Nur zwei von zehn Befragten fühlen sich ausreichend darüber informiert, wo und von wem ihre Daten gespeichert und verwendet werden. Lediglich jeder Vierte hat Vertrauen, dass Unternehmen und Institutionen den Schutz ihrer persönlichen Daten respektieren. Für Anbieter von Suchmaschinen, sozialer Netzwerke oder Online-Shops liegen die Vertrauenswerte noch deutlich darunter – bei gerade einmal 11-17 Prozent.

### Vertrauen stärken

Doch was können Unternehmen beachten, um das Vertrauen der Nutzer in die Big-Data-Anwendungen zu stärken?

- 68%** der befragten Bevölkerung wünschen sich **AGBs**, die deutlich **knapper und verständlicher** verfasst sind als bisher. Bislang werden die AGBs nur von 12 Prozent gelesen.
- 64%** der befragten Europäer fordern ein **höheres Maß an Transparenz** bei der Verwendung ihrer persönlichen Daten.
- 56%** glauben, dass die **Vermeidung von Kleingedrucktem** das Vertrauen in Big-Data-Analysen langfristig steigern würde.
- 51%** plädieren dafür, die **Einstellungen zur Privatsphäre** individuell definieren zu können, um so einen besseren Schutz ihrer persönlichen Daten zu erreichen.
- 40%** befürworten **öffentliches Benutzerfeedback**.
- 34%** haben mehr Vertrauen in eine **bekanntere und etablierte Marke** als in unbekanntere Unternehmen.

### Einstellung zu Big-Data-Anwendungen

Im länderübergreifenden, europäischen Vergleich wird deutlich, dass die Deutschen der Nutzung ihrer persönlichen Daten besonders kritisch und sensibel gegenüber stehen. Andere Nationen, wie Iren, Briten, Holländer oder die Südeuropäer haben hierzu eine entspanntere Haltung.

Auch ältere Menschen und Personen mit einem niedrigeren formalen Bildungsniveau sind tendenziell kritischer und fühlen sich schlechter informiert als jüngere Personen oder höhere Bildungsschichten.

Zudem wären 55 Prozent der befragten Europäer bereit, eher Geld für die Nutzung eines Service zu bezahlen anstatt es zuzulassen, dass persönliche Daten vom Anbieter gesammelt und genutzt werden dürfen (39 Prozent).

### Hausaufgaben für die Unternehmen

Wollen Unternehmen das Potenzial von Datenanalysen dauerhaft ausschöpfen, müssen sie Vertrauen aufbauen. Vertrauen bildet die Basis für eine stabile und langfristige Interaktion zwischen Bürgern und Institutionen. Sie müssen die Bevölkerung mitnehmen, für Transparenz sorgen, sich an die Bedürfnisse der Stakeholder anpassen – insbesondere wenn es seitens der Politik hierzu keine strengeren Vorgaben gibt. Passende Regeln aufzustellen, die sowohl ökonomischen als auch ethischen Ansprüchen genügen, ist eine der zentralen Herausforderungen unseres digitalen Zeitalters.



#### Lesetipp:

Vodafone Institut für Gesellschaft & Kommunikation (2016): Big Data. Wann Menschen bereits sind, ihre Daten zu teilen.

([www.vodafone-institut.de](http://www.vodafone-institut.de))





# DAS DIGITALE PUBLISHING HOUSE VON BOSCH

## MEHR RELEVANZ UND EINE BESSERE REPUTATION DURCH EINE DATENBASIERTE KOMMUNIKATION

*Bosch ist einer der Vorreiter in Deutschland für digitale, datenbasierte Kommunikation. Das Unternehmen verfolgt einen integrierten „Publishing House“-Ansatz und rückt nicht mehr nur die eigene Marke oder Produkte in den Mittelpunkt. Stattdessen werden Themen aus dem Netz gefiltert, die für die Stakeholder besonders relevant sind. Die zentrale Rolle hierbei spielt die Abteilung Digitale Kommunikation unter Leitung von Dr. Michael Schmidtke. Das Team verantwortet die digitalen Kanäle und Methoden und hilft die richtigen Inhalte an die richtigen Zielgruppen zu vermitteln. Für die Fallstudie wurden Anfang 2017 vier Experteninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern der Abteilung Digitale Kommunikation geführt. Näher beleuchtet wird, wie Daten in den einzelnen Planungsschritten des Content Marketings strategisch genutzt werden.*

### Die Abteilung Digitale Kommunikation

Die Abteilung Digitale Kommunikation ist Teil des Bereiches Corporate Communications und Brand Management unter der Leitung von Dr. Christoph Zemelka. Rund 15 Mitarbeiter arbeiten im Team von Dr. Michael Schmidtke an den Standorten Stuttgart und Chicago. Konkrete Aufgabenfelder liegen u. a. in der technologischen Umsetzung und Weiterentwicklung der digitalen Unternehmensauftritte (von Bosch.com über BoschGlobal auf Social Media bis zu VR Experiences und Zukunftsthemen wie Bots), in der inhaltlichen Bespielung und Orchestrierung dieser Kanäle bis hin zum Dialog und dem Beziehungsmanagement mit Schwerpunkt auf den digitalen Zielgruppen und Online Influencern. Die Abteilung wurde 2010 ins Leben gerufen – in einer Zeit, in der die digitalen Kanäle sowie die digitalen Zielgruppen immer wichtiger für die Reputation von Bosch

wurden. Bis heute ist das digitale „Publishing-House“ ein wichtiger Hebel, um die Relevanz und Reputation von Bosch weiter zu steigern.

In der Abteilung arbeiten Spezialisten aus drei verschiedenen Bereichen zusammen: Analytics & Data, Content & Dialog sowie Technology & Innovation. Das **Analytics-Team** nutzt bestehende Datenbestände und generiert aktuelle Online-Daten. Gemeinsam mit dem **Content-Team** werden durch die Analyse dieser Daten Erkenntnisse für die optimale Erstellung und Verbreitung von Content gewonnen. Die Content-Mitarbeiter kommen aus den Bereichen PR oder Journalismus und übernehmen, teilweise im Zusammenspiel mit entsprechenden Agenturen, die redaktionelle bzw. dialogorientierte Arbeit. Sie sind zusammen mit anderen Content-Abteilungen im Sinne einer integrierten Kommunikation

**Dr. Michael Schmidtke, Director Digital Communications**

Schmidtke leitet seit 2010 die digitale Kommunikation bei Bosch. Die Abteilung ist u. a. für die strategische, technische und inhaltliche Weiterentwicklung der digitalen Unternehmensauftritte von den Corporate Websites über Social Media und bis hin zu im Mobile Web verantwortlich. Die Arbeit der Abteilung wurde bereits mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen im Bereich der Marketing-, PR- sowie Onlinekommunikation ausgezeichnet.



für die Erstellung bzw. Anpassung von Inhalten für die digitalen Auftritte der Unternehmenskommunikation zuständig. Andererseits führen sie den Dialog mit den digitalen Zielgruppen und Influencern auf den eigenen Kanälen und darüber hinaus. Das **Tech(nology)-Team** ist wiederum für innovative technische

Formate, wie neuste Web oder Social Media Formate, Virtual Reality, die Anwendung von Chatbots sowie für die technische Umsetzung der Content-Verbreitung zuständig. Wie der Content auf Webseiten oder Apps verbreitet und dargestellt werden soll, geben die Content-Mitarbeiter vor.

*»Es ist heute unabdingbar, dass die unterschiedlichen Disziplinen – von Tech über Content bis Analytics – direkt und jederzeit im Austausch sind und ein gemeinsames Ergebnis schaffen. Ansonsten wird man den Anforderungen der digitalen Arenen kaum gerecht.«*

*Dr. Michael Schmidtke*

---

## Aufgabenfelder der Abteilung Digitale Kommunikation der Robert Bosch GmbH

### Aufgabenfelder der Abteilung Digitale Kommunikation der Robert Bosch GmbH

#### Analytics & Data



- » Situationsanalysen
- » (Real-time)Evaluierungen
- » Optimierung und

#### Content & Dialog



- » Content Creation und Dialog
- » Redaktionelle und

#### Technology & Innovation



- » Technische Umsetzung und Innovation
- » Management von

## Erfolgsfaktor interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Digitale Kommunikation bei Bosch ist ein gutes Beispiel dafür, wie eine Abteilung interdisziplinär arbeiten und verschiedene Fachkräfte erfolgreich in eine gemeinsame Organisationsstruktur integrieren kann. Bereits im Recruiting-Prozess wird darauf geachtet, dass die Kandidaten Grundwissen und Interesse an mindestens zwei der drei Aufgabengebiete mitbringen. Zudem muss jeder Content-Mitarbeiter für einige Zeit im Tech- oder im Analytics-Team hospitieren, um die Technologien besser zu verstehen.

Die Interdisziplinarität des Teams wird als zentraler Erfolgsfaktor für die Abteilung erkannt, auch wenn damit gleichzeitig Herausforderungen verbunden sind – wie das Finden einer gemeinsamen Sprache. Die Mitarbeiter der drei Teams stammen zumeist aus verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlichen Fachsprachen und Denkweisen. Durch Hospitanzen in den verschiedenen Teams und direkte Kommunikation in kleinen Gruppen können Kommunikationsprobleme minimiert werden. Auch der tägliche Jour fixe für alle Mitarbeiter trägt dazu bei.

## Die Bedeutung von Daten im Kommunikationsplanungsprozess

Der Planungsprozess in der digitalen Kommunikation bei Bosch ist als Endlosschleife angelegt. Das heißt, dass die Erkenntnisse aus der kontinuierlichen Evaluation aller Schritte in die nächste Planungsphase einfließen. Laut Dr. Michael Schmidtke gliedert sich der Prozess in:

- ▶ Analytics-Phase
- ▶ Content-Strategie
- ▶ Content-Erstellung und -verbreitung
- ▶ Evaluationsphase (parallel zu den Aktivitäten)



## Situationsanalysen und Strategieformulierung

Die strategische Ausrichtung der digitalen Kommunikation ist grundsätzlich eng an die Unternehmensstrategie von Bosch angelehnt. Es werden kontinuierlich Markt-, Wettbewerbs- und Themenanalysen durchgeführt, an denen sich die Kommunikatoren bei der Erstellung und Verbreitung von Inhalten orientieren. Die Datenanalysen geben Antworten auf folgende Fragen: Welche Themen sind für unsere digitalen Zielgruppen relevant? Welche inhaltlichen Aspekte stehen im Vordergrund? Wo kann Bosch inhaltlich anknüpfen? Wie nehmen Wettbewerber Stellung und wie hoch ist deren Deutungsmacht (Stichwort Share of Voice)? Diese Situationsanalysen bilden den Ausgangspunkt, um konkrete Ziele und Maßnahmen zu formulieren.

*»Für uns ist die digitale datenbasierte Kommunikation eine Form, bei der sich PR und Marketingkommunikation treffen. Für uns ist es daher ein ganz wichtiger strategischer Schritt hier weiterzugehen, weil wir denken, dass das auch die Zukunft ist.«*

*Katharina Sorg*

Am Beispiel *Automatisiertes Fahren* – ein Thema, das für Bosch von großer strategischer Bedeutung ist – wird das Vorgehen deutlich. Neben Analysen des Marktes und der Wettbewerber wurden weitere Schritte unternommen, um die Kommunikationsstrategie über einen Zeitraum von nunmehr mehr als drei Jahren zu optimieren. U. a. setzte die verantwortliche Content-Mitarbeiterin Alexandra Linsenmeier in Zusammenarbeit mit dem Anbieter eines Social-Media-Monitoring-Tools Analysen auf, die eine Reihe von Erkenntnissen zum automatisierten Fahren generieren: Welche Themenaspekte sind für den Nutzer relevant? Welche Fragen haben sie? Welche Marken werden in dem Kontext genannt? Wie sind die Wettbewerber positioniert? Wie wird Bosch assoziiert?

An Komplexität gewinnen die Themenanalysen durch die globale Ausrichtung der Abteilung Digitale Kommunikation. Bei länderübergreifenden Analysen sind auch die lokalen Kommunikationsabteilungen von Bosch involviert. Aus der Zentrale wird laut Kai Fetzer „ein Grundgerüst, ein analytischer Rahmen“ vorgegeben. Die Durchführung der Analysen erfolgt lokal. Anders könne man der Mehrsprachigkeit und den kulturellen Unterschieden der semantischen Abfrage nicht gerecht werden. Auf dieser Grundlage werden schließlich länderspezifische Content-Kampagnen konzipiert und durchgeführt.

### **Katharina Sorg, Digital Communications Manager**

*Die Kommunikationswissenschaftlerin und ausgebildete Journalistin arbeitet seit 2013 bei Bosch und verantwortet digitale, internationale Kampagnen. Ihr besonderer Fokus liegt dabei auf dem Thema Content Marketing im Zeitalter des Internet der Dinge und der daraus entstehenden notwendigen Verbindung von Content und Technik.*





### **Kai Fetzer, Digital Analytics Manager**

*Kai Fetzer beschäftigt sich im Team mit der Erfassung, Verarbeitung, Visualisierung und Analyse von Online-Daten. Innerhalb des Bosch Konzerns ist er zusätzlich Produktverantwortlicher der externen Social Media Monitoring Lösung.*

## **Die Kreation und Verbreitung von Content**

Die Aufarbeitung der Themen erfolgt größtenteils in der Abteilung selbst und wird gegebenenfalls durch verschiedene Agenturen bzw. Tools (z. B. Social Media Monitoring, Webtracking) unterstützt. Anhand der Daten wird festgelegt, über welche Kanäle welcher Content ausgespielt wird. Auf Basis von Zielgruppenanalysen werden spezifische Formate für die jeweiligen Kanäle entwickelt. Nicht jeder Content wird dabei neu kreiert. Bei jedem Thema wird recherchiert, welche „Content-Stücke“ in der digitalen Kommunikation oder in anderen Abteilungen und Geschäftsbereichen bereits erstellt wurden. Diese können dann für die Zielgruppe in einem passenden Format und bezogen auf den Anlass neu aufbereitet werden.

Um die Verbreitung von Inhalten auf den eigenen digitalen Kanälen zu unterstützen, spielt eine Paid-Media-Strategie eine wichtige Rolle. Dadurch wird den Zielgruppen gezielt die Inhalte angeboten, die für sie mit hoher Wahrscheinlichkeit relevant und interessant sind. Dies führt zu einer deutlich höheren Interaktion der Nutzer mit den Inhalten und fördert die Weiterverbreitung in deren eigenen Netzwerken.

Die Abteilung Digitale Kommunikation setzt zudem auf neue, unkonventionelle Kommunikationsmaßnahmen und lässt sich dafür von den Stakeholdern inspirieren. „Auf Facebook haben wir mehr als eine Million Fans. Da kommen viele gute Ideen rein – wie für die Kampagne *Love my fridge*“, so Alexandra Linsenmeier. Auch die von Bosch initiierten Hackathons orientieren sich an den Interessen der Stakeholder. Die Zielgruppen werden direkt involviert und sind an der Content-Erstellung selbst beteiligt. In einigen Kampagnen wurden die Blogger auch selbst zu Protagonisten.

Nicht jede Idee führt allerdings direkt zu einer größeren Kampagne. Um ein Thema auszuloten, werden gern kleinere Kommunikationsaktivitäten als Pilot genutzt, die wertvolles Analyse- und Datenmaterial liefern.

## **Evaluation der Content-Maßnahmen**

Für die Evaluation werden hauptsächlich Social-Media- und Online-Analysen durchgeführt und zwar nicht erst am Ende einer Kampagne, sondern begleitend. Mittels Echtzeitanalysen wird evaluiert, was funktioniert und was nicht. So können die Mitarbeiter analysieren, „wie erfolgreich Kampagnen verlaufen und wie wir diese operativ bzw. inhaltlich optimieren können“, erklärt Kai Fetzer. Auf gleiche Weise können die Kommunikatoren auch den Erfolg von Werbemaßnahmen bewerten und vergleichen.

*»Wir sind sehr offen und experimentierfreudig. Wenn die Analysen uns sagen, das ist positiv, dann gehen wir den nächsten Schritt. Irgendwann wird daraus vielleicht eine größere Kampagne.«*

*Kai Fetzer*

die Reputation des Unternehmens. Weitere Zielgrößen, die für die Evaluation der Einzelmaßnahmen herangezogen werden, sind die Brand Awareness bezüglich eines bestimmten Themas, das Customer Engagement oder die Höhe des Share of Voice im Vergleich zur Konkurrenz. Bei der Digitalkampagne *Love my fridge* konnte zudem ein signifikanter Anstieg der Umsatzzahlen im Segment der Retro-Kühlschränke gemessen werden. Die Evaluation ermöglicht es auch, der Geschäftsführung den Wertbeitrag der durchgeführten Maßnahmen zu belegen.

Zusätzlich können herkömmliche Marktanalysen mit Zielgruppenbefragungen zum Einsatz kommen. Diese sind allerdings aufwändiger und teurer, so dass sie je nach Budget ergänzend durchgeführt werden.

Zentrale Steuerungsgröße der Digitalen Kommunikation ist

## **Welche Daten werden gesammelt und analysiert?**

Für die Analysen greifen die Kommunikatoren auf eigene Kampagnendaten zurück. Weiterhin werden Daten aus externen Quellen analysiert, zumeist aus dem Social-Media- und Online-Bereich. Die Daten sind am kostengünstigsten und die weltweite Verfügbarkeit für das global aufgestellte Unternehmen wichtig.

Die Auswertung der eigenen Kampagnen vermitteln der Abteilung wertvolle Erkenntnisse, welche Formate und welche Inhalte bzw.



**Alexandra Linsenmeier, Digital Communications Manager**

Die Kommunikationswissenschaftlerin arbeitet seit 2012 bei Bosch und verantwortet unter anderem die Content- und Kampagnen-Steuerung der „Bosch Global“ Social-Media-Kanäle. Dabei beschäftigt sich Alexandra Linsenmeier insbesondere mit der Verzahnung von Analytics und digitalem Content, um die nutzerzentrierte Kommunikation voranzutreiben.

Texte bei welchen Zielgruppen gut funktionieren. Laut eigener Aussage können die Kommunikatoren den Erfolg sogar recht gut prognostizieren. Im Bereich Social Media sind die Analysen so verlässlich, dass sich identifizierte Muster auf die Zukunft übertragen lassen. Und auch wenn viele der Analysen teilweise automatisiert ablaufen, so bleibt der menschliche Aspekt zentral: „Wir haben keine einzige Sache bei uns, die voll automatisiert ist“, erklärt Dr. Michael Schmidtke. Die qualitative Grundlage sowie die spätere qualitative Einordnung der Ergebnisse werden immer durch die Mitarbeiter durchgeführt.

*»Jedes erfolgreiche datenbasierte Projekt lebt davon, dass die Content-Verantwortlichen die Datenqualität sicherstellen. Ansonsten messen und kommunizieren wir an der Realität vorbei.«*

Alexandra Linsenmeier

Bei der Datengenerierung und -nutzung orientiert sich Bosch an den deutschen bzw. europäischen Datenschutzstandards. Innerhalb dieses rechtlichen Rahmens werden die Social-Media-Daten u. a. mit den Analysen der zahlreichen Webseiten und Apps sowie den Erkenntnissen von Agenturen verknüpft. So werden beispielsweise zu einem bestimmten Thema die Ergebnisse von Mediaresonanzanalysen in den Datenpool aufgenommen sowie Agenturinformationen zu relevanten Zielgruppen und deren Mediennutzungsverhalten. Wie viele Daten herangezogen werden, hängt letztendlich immer vom Kampagnenbudget ab.

## **i** Erfolgsfaktoren der datenbasierten digitalen Kommunikation bei Bosch

- ▶ **Interdisziplinarität:** Verschiedene Funktionen und Disziplinen werden in einer Abteilung integriert.
- ▶ **Diversität:** Verschiedene Experten mit journalistischem, technischem und analytischem Hintergrund bringen unterschiedliches Know-how mit.
- ▶ **Kommunikation:** Regelmäßige Meetings und stetige Kommunikation vor Ort fördern die Verständigung.
- ▶ **Lernen:** Jeder Aspekt des Content-Marketing-Prozesses wird evaluiert und die Erkenntnisse für zukünftige Maßnahmen genutzt.
- ▶ **Experimentieren:** In Pilotprojekten sammeln die Mitarbeiter Erfahrung mit neuartigen, ideengenerierenden Maßnahmen.
- ▶ **Datenbasierte Entscheidungsfindung:** Die Datenbasis wird kontinuierlich erweitert, um die einzelnen Phasen des Planungsprozesses zu optimieren und prädiktive Analysen durchführen zu können.

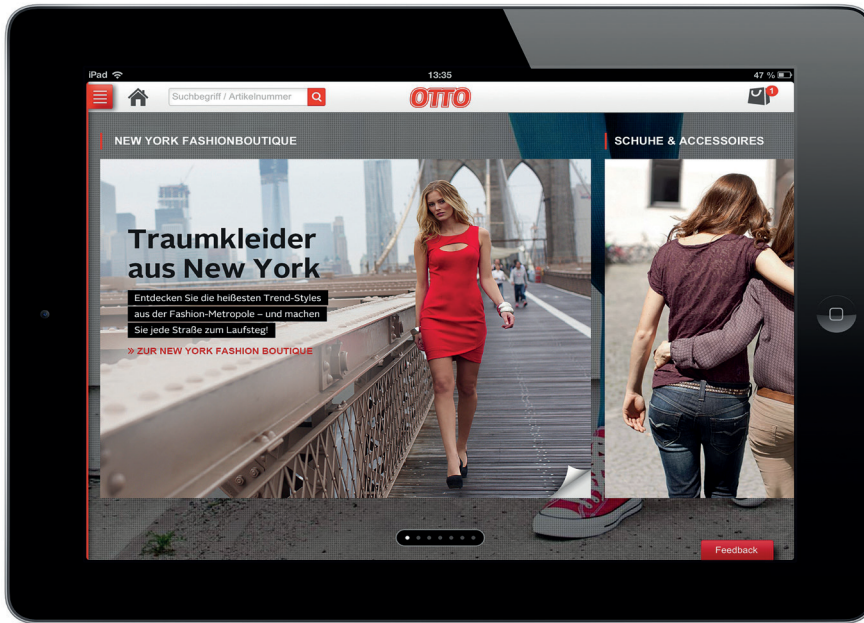


Die Robert Bosch GmbH ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 390.000 Mitarbeitern. Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 73,1 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Strategisches Ziel der Bosch-Gruppe sind Lösungen für das vernetzte Leben. Das Unternehmen ist führender Anbieter im Bereich Internet der Dinge (IoT). Hier bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Smart City, Connected Mobility und Industrie 4.0 an.

# DATENBASIERTES ONLINE-MARKETING BEI OTTO

## EIN INTERVIEW MIT DER LEITERIN DES ONLINE-MARKETINGS KERSTIN PAPE

OTTO ist Deutschlands größter Onlinehändler für Fashion und Lifestyle. 1949 wurde das Unternehmen als einer der ersten Katalogversender gegründet und hat erfolgreich den Wandel zum modernen E-Commerce-Unternehmen gemeistert. Über 90 Prozent aller Produkte werden heute online verkauft. Big Data spielen für das Unternehmen dabei eine entscheidende Rolle. Über 900 verschiedene Datenpunkte können pro Kunde ausgewertet werden. Kerstin Pape, Bereichsleiterin des Online Marketings bei OTTO, gibt einen Ein- und Ausblick, wie Big Data im Unternehmen genutzt werden.



bei der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells und aller Geschäftsprozesse. Ob Einkauf, Vertrieb oder Marketing – alle Bereiche werden durch die Digitalisierung verändert – nur der Reifegrad ist noch unterschiedlich. Das Online-Marketing ist sicherlich einer der Vorreiter im Unternehmen.

### Warum werden alle Daten in-house bearbeitet und nicht an externe Dienstleister ausgelagert?

Der Hauptgrund ist die Sicherstellung größtmöglicher Datensicherheit und Privatsphäre, indem jeder Aspekt des Datenmanagements im eigenen Haus kontrolliert wird. Vorteil ist dabei vor allem, dass wir die Hoheit über unsere Nutzerdaten haben und diese auch für eine orchestrierte Aussteuerung

### Frau Pape, auch in der Vergangenheit agierte OTTO mit einer großen Zahl an Kundendaten. Was ist das Neue an Big Data?

Das Besondere an Big Data ist die Möglichkeit, riesige Datenmengen nahezu in Echtzeit zu sammeln, auszuwerten und entsprechend zu nutzen. Das macht das Thema für uns richtig spannend. Ich möchte aber gleich am Anfang betonen, dass wir bei OTTO ausschließlich anonymisierte Nutzerdaten verwenden, die keinen Rückschluss auf persönliche Informationen ermöglichen und alle Datenschutzbestimmungen und geltenden Gesetze einhalten.

Zurück zu Big Data: Unser Ziel ist es, dass wir innerhalb von 30 - 60 Minuten die aktuellen Online-Daten mit weiteren Daten aus dem Back-end verknüpfen und unsere Kommunikation entsprechend aussteuern können. Voraussetzungen dafür sind leistungsfähige Big-Data-Plattformen sowie intelligente Algorithmen. Diese Infrastruktur haben wir in den letzten Jahren in-house aufgebaut. Dies bedeutet für uns einen großen Fortschritt

nutzen können. Wir möchten dem Kunden entlang seiner Customer Journey das relevante Werbemittel zur relevanten Zeit im relevanten Umfeld zeigen und dies bestmöglich mit unseren Daten über alle Touchpoints aussteuern. Außerdem wollen wir unsere Daten nicht zwangsläufig mit Agenturen oder anderen Dienstleistern teilen, die im Zweifel auch für den Wettbewerb arbeiten.

**» Als Familienunternehmen hat die Datensicherheit einen sehr hohen Stellenwert bei OTTO. Deswegen messen wir eigentlich alles selbst. «**

Kerstin Pape

### Wo kann man mit Big Data am meisten herausholen?

Big Data bietet die größten Potenziale vor allem da, wo nutzerbasiert agiert wird – beispielsweise für unsere Online-Plattformen wie otto.de, für Real-Time-Advertising oder für den personalisierten Newsletter. Hinzu kommen Push-Meldungen in der App

oder auch Chat-Bots. Wir versuchen alle Kanäle übergreifend zu steuern und zu optimieren und wollen in Zukunft auch die Offline-Kanäle mit einbinden. Zudem können unsere Datenanalysen die Strategie unterstützen, indem größere Trends identifiziert werden.

## Beispiel-KPIs für das Online-Marketing bei OTTO

ONLINE-MARKETING KANÄLE	OTTO.de (TRACKING)	INFOS AUS BACKEND-SYSTEMEN
<ul style="list-style-type: none"><li>» Eingesetztes Budget</li><li>» Impressions</li><li>» Clicks</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» (qualifizierte) Visits</li><li>» (qualifizierte) Conversion</li><li>» Höhe des Warenkorb</li><li>» Art des Sortiments/der Artikel</li><li>» Gutschein ja/nein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Sofort-Stornos</li><li>» Lieferausfälle</li><li>» Retourenquote</li><li>» Print-Faktoren</li><li>» Variable Kosten</li><li>» Neukundenleistung</li></ul>

### Über prädiktive Analysen wird aktuell intensiv diskutiert. Inwiefern können aus Ihrer Sicht Big-Data-Analysen die Zukunft vorhersagen?

Das Thema ist für uns sehr interessant. Predictive Analytics unseres eigenen Business-Intelligence-Teams helfen uns entscheidend dabei, den Produktlebenszyklus eines Artikels vorherzusagen – von der Trenderkennung über die Sortimentsplanung und Absatzprognose bis hin zur Abverkaufsoptimierung. Der Algorithmus stammt ursprünglich aus der experimentellen Kernphysik, lässt sich aber auch auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen anwenden. Auf Basis von Vergangenheitsdaten in Kombination mit rund 200 aktuellen Variablen prognostiziert er das Einkaufsverhalten auf otto.de. So erreichen wir eine gute Lieferbereitschaft bei geringen Restbeständen, von der unsere Kunden, unser Unternehmen und die Umwelt gleichermaßen profitieren. Recht intensiv nutzen wir prädiktive Analysen mittlerweile auch für unser Attributionsmodell, für Prognosen des Nettoumsatzes, von eingekauften Clicks, Visits, Conversions, oder Produkt- & Markenaffinität. Perspektivisch werden die zukünftigen Prognosen noch an Umfang gewinnen.

### Nutzen Sie Daten auch zur Erfolgskontrolle?

Auf jeden Fall! Um den Erfolg unserer Marketing-Anstrengungen bewerten zu können, tragen wir in-house viele detaillierte Erfolgsindikatoren aus verschiedenen Quellen zusammen – angefangen beim Budget, Umsatz und Ergebnis. Dann Impressions, Click-Rates, Conversion-Rates, Retouren, Neukundenquoten usw. Der Überblick über beispielhafte KPIs (siehe Abbildung oben) zeigt, welche Daten u. a. auf unserer Website gesammelt werden. Welche konkreten

Indikatoren im Anschluss für welche Evaluation genutzt werden, hängt dabei immer vom einzelnen Anwendungsfall ab. Zudem evaluieren wir einmal pro Woche unseren eigenen Business-Intelligence-Prozess für das Attributionsmodell. Hierzu wird ein Qualitätsfaktor bestimmt, der die Genauigkeit unseres Prognose-Modells bewertet. Ist er zu niedrig, müssen wir nachjustieren oder neue Kennzahlen ergänzen. So reagieren wir dynamisch auf Entwicklungen in der Unternehmensumwelt und verbessern permanent die Genauigkeit der Big-Data-Anwendungen.

» Im digitalen Umfeld ist das Thema Automatisierung alternativlos.«

Kerstin Pape

### Individuelle Kundenansprache durch Big Data ist ein zentrales Ziel des Online-Marketings bei OTTO. Wie granular werden Kundendaten heruntergebrochen?

Wir können über 900 einzelne Datenpunkte sammeln und auswerten – zum Kaufinteresse, Kaufverhalten, Retouerverhalten und noch viele mehr. Wir können auch die Region zuordnen, woher ein Kunde kommt, auch wenn diese Zuordnung durch mobile Daten schnell verfälscht werden kann. Dies ermöglicht uns ein regionales Targeting. All diese Daten werden in unsere Prognosen integriert, die wir für verschiedene Use Cases anwenden.

### Spielt das Bauchgefühl angesichts all der Daten überhaupt noch eine Rolle?

Ich glaube, Intuition spielt eine extrem große Rolle. Idealerweise kombiniert man beides – Datenanalysen und Bauchgefühl. Aber es ist wichtig, mit menschlicher Expertise kritisch auf die Daten zu schauen und zu bewerten, ob sie stimmig sind. Und wir wollen auch nicht alles automatisieren. Es gibt bestimmte Inhalte, für die wir bewusst keine automatisierten Texte verschicken wollen, um uns



*Kerstin Pape ist Leiterin des Bereichs Online-Marketing bei OTTO mit über 100 Mitarbeitern. Pape verantwortet das Search Engine Optimization, Search Engine Advertising, die Preis- und Produktsuchmaschinen, das Affiliate-Marketing, Display/Programmatic Buying und Social Media. Angesiedelt ist die Abteilung in der Direktion Customer & Sales.*

*vom Wettbewerb zu differenzieren. Auch Algorithmen werden in letzter Instanz immer noch einmal von einem Menschen bewertet. Ich glaube nicht daran, dass Maschinen in naher Zukunft alles selbstständig machen, sondern es wird noch länger eine Kombination von beidem sein.*

#### **Wie sieht Ihr Team aus? Sitzen bei Ihnen zukünftig nur noch IT- und Data-Experten?**

*Nein – eigentlich gar nicht. Bei OTTO gibt es eine zentrale Business-Intelligence-Unit, in der die Data Scientists sitzen. Mit denen arbeiten wir als Online-Marketing eng zusammen. Grundsätzlich ist aber die Teamzusammensetzung schon eine Herausforderung. Auf der einen Seite brauchen wir Spezialisten, weil wir immer arbeitsteiliger werden. Gleichzeitig brauchen wir aber auch Generalisten, die in der Lage sind, Channel-übergreifend zu denken und selbstständig zu agieren. Richtige Data Scientists sind im Online-Marketing nicht notwendig – diese sind in einer zentralen Einheit gebündelt. Analytische Grundkenntnisse und zum Teil erweiterte Kenntnisse bei Einzelpersonen in den Teams setzen wir hingegen schon voraus. Ich brauche keine Leute bei mir, die Modelle bauen. Aber ich brauche Leute, die eine hohe Affinität zu analytischen Themen haben sowie ein wachsendes Technologie-Verständnis und technologische Fähigkeiten.*

#### **Gibt es Probleme bei der Zusammenarbeit?**

*Mit der Abteilung Business Intelligence und innerhalb unseres Teams sind Kommunikationsprobleme erfahrungsgemäß trotz der unterschiedlichen Funktionen kein Problem. Im Bereich der Software-Entwicklung ist das anders. Hier ist es durchaus sinnvoll, dass jemand an der Schnittstelle zwischen IT und Marketing sitzt, der zwischen den verschiedenen „Sprachen“ vermitteln kann. Generell achte ich darauf, dass Mitarbeiter teamorientiert denken und interdisziplinär zusammenarbeiten wollen.*

#### **Abschließend noch ein Blick in die Zukunft: Was wird Sie in den nächsten Jahren beschäftigen?**

*Für mich ist es vor allem das Thema Automatisierung. Die Komplexität im Marketing-Bereich explodiert durch die wachsende Zahl der Kanäle, Digital Devices und mobiler Anwendungen. Um diese Komplexität zu bewältigen, brauche ich entweder viel mehr Mitarbeiter oder automatisierte Anwendungen. Am Anfang muss man hier recht viel investieren, aber ich bin mir sicher, dass sich das auszahlt.*

#### **Vielen Dank für das ausführliche Interview!**

## **OTTO**

*OTTO hat den Onlinehandel von Beginn an als Chance begriffen. Schon 1995 war OTTO als einer der ersten deutschen Versandhändler mit einem ausgewählten Angebot unter OTTO.de im Netz vertreten. Seit 1997 ist das komplette Katalogsortiment online verfügbar, inzwischen über 2,2 Millionen Artikelpositionen. Anderthalb Jahrzehnte Erfahrung und ein ausgeprägtes Verständnis für Kundenwünsche zahlen sich heute aus: Als größter deutscher Onlinehändler im Bereich Fashion und Lifestyle erwirtschaftet OTTO über 90 Prozent des Umsatzes im Netz.*

# WOHIN GEHT DIE REISE?

## ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN VON BIG DATA IN DER STRATEGISCHEN KOMMUNIKATION

Die interviewten Experten sind sich einig: Die Unternehmenskommunikation wird zukünftig datenbasierter und automatisierter. Doch welche Bereiche werden am meisten von dieser Entwicklung profitieren? Wie weit wird die Automatisierung in der strategischen Kommunikation gehen? Die Meinungen gehen hierzu auseinander. Einigkeit besteht jedoch darin, dass sich die Disziplin mit Zukunftstechnologien wie neuen und sich verändernden Social-Media-Plattformen, Virtual Reality und vor allem künstlicher Intelligenz auseinandersetzen muss. Die Übersicht zeigt, wie sich die Kommunikation nach Aussage der Experten durch die Möglichkeiten von Big Data verändern könnte.

### INDIVIDUELLE ONE-TO-ONE-KOMMUNIKATION



Eine wachsende Zahl an Daten und Kommunikationskanälen, die mittels Big-Data-Analysen ausgewertet werden, erlauben eine individuellere Kunden- und Stakeholderansprache (nahezu) in Echtzeit.

### KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



Künstliche Intelligenz ist eine zentrale Herausforderung für eine automatisierte Kommunikation und wird verstärkt Einzug in die Kommunikation halten.

- » Automatisierte Texterstellung
- » Individuelle One-to-One-Ansprache
- » Service Bots
- » Automatisierte Datenanalysen zur Evaluation

### VIRTUELLE SPRACHASSISTENTEN UND NEUE TECHNOLOGIEN



Sprachsteuerung durch virtuelle, sprachbasierte Assistenten wie Siri, Alexa & Co. werden an Bedeutung gewinnen und unsere Kommunikationsgewohnheiten verändern. Gleichzeitig werden diese zu neuen Gatekeepern. Zudem werden neue Technologien, wie 3D oder Virtual Reality noch stärker genutzt werden.

### MARKTKOMMUNIKATION

Die Kundenkommunikation wird laut Experten am meisten von Big-Data-Analysen profitieren – beispielsweise durch:

- » Individuelle Produkt- und Markenkommunikation
- » Online-Touchpoint-Analysen
- » Prädiktive Analysen zur Verbreitung von Produkt- und Markenbotschaften
- » Identifikation von Themen für das Content-Marketing
- » Verarbeitung von umfangreichen Kundendaten für das Online-Marketing nahezu in Echtzeit
- » Bestimmung von Marktanteilen durch Share-of-Voice-Analysen

### PUBLIC RELATIONS

Die PR werden Big-Data-Analysen in Zukunft noch stärker nutzen für:

- » Individuelle Kommunikation mit Journalisten, Investoren, Politikern etc.
- » Online-Touchpoint-Analysen
- » Identifikation von Themen für das Storytelling
- » Issues-Analysen und Themenanalysen für das Issues Management bzw. Krisenkommunikation
- » Identifikation von relevanten Influencern
- » Verbesserung des Reputationsmanagement
- » Share-of-Voice-Analysen u.a. zur Erfolgsmessung

### INTERNE KOMMUNIKATION

Die Möglichkeiten von Big Data für die interne Kommunikation werden trotz gewaltiger Potenziale bislang eher stiefmütterlich behandelt. Denkbar wären:

- » Individuelle Kommunikation mit Mitarbeitern
- » Automatisierte Evaluation der internen Kommunikationsmaßnahmen
- » Wahrnehmung und Verständnis von Botschaften
- » Nutzungsgewohnheiten von internen Medien und Kanälen



# GLOSSAR: WAS IST WAS?

## ZENTRALE BEGRIFFE AUS DER BIG-DATA-WELT

**Anonymisieren** ist das Verändern personenbezogener Daten, so dass die Einzelangaben nicht mehr oder nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft einer bestimmten Person zugeordnet werden können. **Pseudonymisieren** ist das Ersetzen des Namens und anderer Identifikationsmerkmale durch ein Kennzeichen zu dem Zweck, die Bestimmung des Betroffenen auszuschließen oder wesentlich zu erschweren. (BFDI, 2010)

**Big Data** wird als Begriff sehr häufig, dabei aber sehr inkonsistent gebraucht. Wir verstehen unter Big Data große Informationsbestände, die sich durch ein hohes Volumen (Volume), eine hohe Geschwindigkeit (Velocity), eine große Vielfalt (Variety) und eine hohe Genauigkeit (Veracity) auszeichnen. Sie werden mittels Computer- und digitaler Speichersysteme erzeugt und gesammelt, so dass sie von Organisationen und Personen genutzt werden können. (Wiencierz & Röttger, 2017)

**Big-Data-Laboratory** ist ein Forschungslabor, in dem Mitarbeiter experimentell mit einer hohen Fehlertoleranz arbeiten können, um innovative Big-Data-Verfahren zu entwickeln, z. B. für eine Optimierung des Issues Managements. Hierzu werden verschiedene Daten gesammelt, verwaltet und analysiert. Während ein Data Warehouse bisher eher interne Daten für analytische Zwecke beinhaltet, kommen nun neue Informationen wie Sensordaten, App-Daten, Daten aus sozialen Medien etc. hinzu, die in einem Data Lake gesammelt werden.

**Business Intelligence und Business Analytics** sind Sammelbegriffe für IT-gestützte Verfahren und Prozesse zur systematischen Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten. Sie helfen dem Unternehmensmanagement bei der Entscheidungsfindung und Steuerung. Während Business Intelligence sich eher auf die Auswertung von Daten aus der Vergangenheit bis hin zur Gegenwart fokussiert, werden mittels Business Analytics Simulationen oder Prognosen für die Zukunft erstellt. Bei beiden Prozessen

werden die Methoden des Data Minings genutzt. (Chen, Chiang & Storey, 2012; Davenport, 2006)

In einem **Command Center** werden spezifische, bereits optimierte Big-Data-Anwendungen zentral durchgeführt, wie z. B. Social-Media-Analytics oder Issues Management. Die Spezialisten im Command Center agieren als zentrale Dienstleister für alle anderen Unternehmensbereiche und leiten relevante Informationen an zuständige Fachbereiche und Spezialisten weiter. Die Nähe zum Big-Data-Laboratory ist vorhanden, gleichwohl die Auswertungen in einem Command Center spezialisierter und aufgabenspezifischer sind und keine bzw. eine geringe Fehlertoleranz nötig ist.

Ein **Data Warehouse** ist eine für Analysezwecke optimierte, zentrale Datenbank, in der unternehmensspezifische, historische Daten zusammengetragen und verdichtet werden. Daten werden aus mehreren, in der Regel heterogenen Quellen zur Archivierung zusammengeführt. Ziel des Data Warehouse ist ein historischer Datenpool für weitere Analysen und Erkenntnisse als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe. In einem Data Warehouse sind häufig Daten für die Durchführung des Business Intelligence und der Business Analytics gespeichert. (Wierse & Riedel, 2017, S. 33)

Im Gegensatz zum Data Warehouse, indem nur verdichtete Daten gespeichert werden, liegen in einem **Data Lake** strukturierte, semi- oder unstrukturierte Daten nah am Rohdatenformat schemafrei vor. Die Struktur folgt mit der Anwendung, wenn die Daten gebraucht werden. (BARC, 2016, S. 25) Das Konzept des Data Lakes wird als ein Datenarchiv und eine Ablaufumgebung für fortgeschrittene Analysen und Explorationen gesehen.

Unter **Data Mining** versteht man die Anwendung von Methoden und Algorithmen zur möglichst automatischen Extraktion empirischer Zusammenhänge zwischen Planungsobjekten, deren Daten in einer hierfür aufgebauten Datenbasis bereitgestellt werden. (Lackes, 2017)

**Hadoop** ist eine in Java programmierte und frei verfügbare Big-Data-Software. Mit Hadoop können rechenintensive Prozesse mit großen Datenmengen auf Computerclustern, d. h. auf verschiedenen miteinander verknüpften Computern oder Servern im Petabyte-Bereich (1.000.000 Gigabyte) mit enormer Geschwindigkeit durchgeführt werden. Hadoop gilt als Pionier und bekanntestes Beispiel für Big-Data-Software. Prominente Nutzer sind u. a. Facebook, IBM, LinkedIn oder Spotify. (Apache Hadoop, 2017)

Ein **iterativer Prozess** beschreibt einen Prozess mit mehrfachen Wiederholungen, in denen gleiche oder ähnliche Handlungen schrittweise solange durchgeführt werden, bis das Ergebnis der Anwendung dem geforderten Anspruch für die Zielerreichung entspricht. So werden beispielsweise bei der Analyse von sozialen Medien solange Suchwörter bestimmt und ausprobiert, bis die benötigte Online-Kommunikation mit diesen Wörtern erfasst wird.

**Queries** sind eine Zusammensetzung von Keywords bzw. Suchwörtern auf Basis von festgelegten Themen und Interessensschwerpunkten, die sich beliebig miteinander und mit Suchoperatoren kombinieren lassen, um damit im World Wide Web zielgerichtet Inhalte zu identifizieren und zu generieren. Auch Ausschlusskriterien können zu diesen Queries gehören, z. B. Suchwörter, die unwichtige Beiträge auffinden. Die Queries bestehen meist aus einer Kombination aus Suchwörtern, welche durch Suchoperatoren oder konkret durch die booleschen Logikoperatoren wie UND, ODER, NICHT verknüpft werden (BVDW, 2017).

**Synthetische Daten** sind künstlich erzeugte Daten auf Basis eines Ausgangsdatensatzes, die keinen direkten Bezug zu den Ursprungsdaten haben, aber weitestgehend die gleiche Qualität besitzen. Auf diese Weise können z. B. persönliche Daten in synthetische Daten irreversibel überführt werden, um diese beliebig zu verwenden. Rückschlüsse auf die ursprünglichen Personen sind nicht möglich.

## QUELLENVERZEICHNIS

**Apache Hadoop (2017).** What Is Apache Hadoop? <http://hadoop.apache.org/>. Abgerufen am 11.8.2017.

**Alt, R. & Reinhold, O. (2016).** Social Customer Relationship Management. Grundlagen, Anwendungen und Technologien. Berlin: Springer Gabler. Doi: 10.1007/978-3-662-52790-0.

**BARC (2016).** Hadoop und Data Lakes Use Cases, Nutzen und Grenzen. BARC Research Study. <https://www.pac-online.com/download/21055/170986>. Abgerufen am 15.12.2016.

**BFDI - Die Bundesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit (2010).** Das Bundesdatenschutzgesetz. Im Internet: [http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg\\_1990/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_1990/index.html). Abgerufen am 18.3.2016

**BVDW – Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (2017).** Social Media Monitoring in der Praxis. Grundlagen, Praxis-Cases, Anbieterauswahl und Trends. [http://www.bvdw.org/presseserver/Publikationen/BVDW\\_Leitfaden\\_Social\\_Media\\_Monitoring.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/Publikationen/BVDW_Leitfaden_Social_Media_Monitoring.pdf). Abgerufen am 16.2.2017.

**Chen, H., Chiang, R.H.L. & Storey, V.C. (2012).** Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. MIS Quarterly, 36 (4), 1165–1188.

**Davenport, T.H. (2006).** Competing on Analytics. Harvard Business Review, 84 (1), 98–107.

**Facebook (2016).** Erfolgsgeschichte. Mit zielgenauen Videos aufwachen. [https://de-de.facebook.com/business/success/tchibo#u\\_0\\_0](https://de-de.facebook.com/business/success/tchibo#u_0_0). Abgerufen am 16.8.2016.

**Fayyad, U. Piatetsky-Shapiro, G. & Smyth, P. (1996).** The KDD Process for Extracting Useful Knowledge from Volumes of Data. AI Magazine, 17 (3), 37–54. Doi: 10.1609/aimag.v17i3.1230.

**Gondorf, L. (2016).** Facebook im Marketing-Mix: Inhalte „müssen radikal interessant sein“. In Absatzwirtschaft, 8.6.2016. <http://www.absatzwirtschaft.de/facebook-im-marketing-mix-inhalte-muessen-radikal-interessant-sein-83559/>. Abgerufen am 16.8.2017.

**Hendler, J. (2014).** Data Integration for Heterogenous Datasets. Big data, 2(4), 205–215.

**Lackes, R. (2017).** Data Mining. Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/data-mining.html>. Abgerufen am 30.9.2017.

**Norberg, P. & Horne, D. (2014).** Coping with information requests in marketing exchanges: An examination of pre-post affective control and behavioral coping. Journal of the Academy of Marketing Science, 42(4), 415–429. Doi:10.1007/s11747-013-0361-6

**Ringel, D.M. & Skiera, B. (2016).** Visualizing Asymmetric Competition Among More than 1,000 Products Using Big Search Data. Marketing Science. 35 (3), 511–534. Doi: 10.1287/mksc.2015.0950.

**Szyska, P. (2004).** PR-Arbeit als Organisationsfunktion. In U. Röttger (Hrsg.). Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung (149–168). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Doi:10.1007/978-3-663-11643-1\_8.

**Weiner, M., & Kochhar, S. (2016).** Irreversible: The Public Relations Big Data Revolution. [www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPR\\_PR-Big-Data-Revolution\\_3-29.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPR_PR-Big-Data-Revolution_3-29.pdf). Abgerufen am 10.7.2017.

**Wiencierz, C., Berger, K., Röttger, U., Vogel, L. & Wiesenberger, M. (2016).** Wohin geht die Reise? Wie Megatrends die Unternehmenskommunikation verändern. (Communication Insights, Issue 2). Leipzig, Deutschland: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

**Wiencierz, C. & Röttger, U. (2017).** The Use of Big Data in Corporate Communication. Corporate Communications: An International Journal, 22 (3), pp.258–272. Doi: 10.1108/CCIJ-02-2016-0015

**Wierse A. & Riedel, T. (2017).** Smart Data Analytics. Zusammenhänge erkennen – Potenziale nutzen – Big Data verstehen. Oldenburg: De Gruyter.

**Vodafone Institut für Gesellschaft & Kommunikation (2016).** Big Data – wann Menschen bereit sind, ihre Daten zu teilen. <http://www.vodafone-institut.de/wp-content/uploads/2016/01/VodafoneInstitute-Survey-BigData-Highlights-de.pdf>. Abgerufen am 16.8.2017.

**Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2016).** European Communication Monitor 2016. Exploring Trends in Big Data, Stakeholder Engagement and Strategic Communication. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.



# VALUE CREATING COMMUNICATION

## DAS FORSCHUNGSPROGRAMM DER AKADEMISCHEN GESELLSCHAFT

Die Zukunft der Unternehmenskommunikation gestalten, ein konsistentes Profil der Profession erarbeiten und die wichtigsten Herausforderungen besser verstehen – das sind die zentralen Ziele des Forschungsprogramms Value Creating Communication, das die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation seit 2015 bearbeitet.

Wissenschaftler an verschiedenen deutschen und europäischen Universitäten arbeiten interdisziplinär zusammen, um zentrale Fragen für jede Kommunikationsabteilung zu beantworten – beispielsweise wie Megatrends die Unternehmenskommunikation verändern, welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten oder wie die Kommunikationsabteilung zukünftig hierfür aufgestellt sein muss. Hinsichtlich des Umfangs und der Inhalte, der beteiligten Experten und des Budgets ist es das bislang umfassendste Forschungsprogramm in der Disziplin Unternehmenskommunikation.

### Praxis und Wissenschaft – eine Win-Win-Situation

Unterstützt werden die Wissenschaftler von den Kommunikationsleiter/innen globaler Unternehmen, die ihre Expertise und Erfahrung aus der Praxis einbringen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei diesem Forschungsprogramm ist ein Novum. Knapp 40 Unternehmen sind beteiligt – eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Jedes Modul wird inhaltlich von einem Beirat ausgewählter Kommunikationsleiter begleitet, um die Praxisrelevanz der Forschung sicherzustellen.

### Forschungsmodulare

Value Creating Communication ist mit den folgenden drei Forschungsmodulen gestartet:

**Modul I:** *Wie verändern neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Megatrends die Unternehmenskommunikation – allen voran die Digitalisierung und Big Data?* (2015-2017, Leitung Prof. Dr. Ulrike Röttger)

Hierzu sind erschienen:

- ▶ Communication Insights, Issue 2: Wohin geht die Reise?
- ▶ Communication Insights, Issue 4: Startklar für Big Data



**Modul II:** *Wie trägt Kommunikation zum Unternehmenserfolg bei? Wie gelingt das Strategic Alignment von Kommunikations- und Unternehmensstrategie?* (2015-2017, Leitung Prof. Dr. Ansgar Zerfaß)

Hierzu sind erschienen:

- ▶ Communication Insights, Issue 1: Was bringt das alles?
- ▶ Communication Insights, Issue 3: How to play the game



**Modul III:** *Welche Formen der internen und externen Kooperation sind für die Unternehmenskommunikation in agilen und flexiblen Organisationen bedeutsam? Wie können diese erfolgreich gestaltet werden?* (2017-2019, Leitung Prof. Dr. Ulrike Röttger, Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Prof. Dr. Sabine Einwiller)

## VALUE CREATING COMMUNICATION

Stärkung der internen und externen Akzeptanz von Unternehmenskommunikation

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Profession

Überzeugende Vermittlung des Wertbeitrags von Kommunikation für die Unternehmensziele

Austausch von Best Practices und Benchmarks

Relevante wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis

Orientierung für die universitäre Ausbildung sowie die Fortbildung in Unternehmen

Stärkung der wissenschaftlichen Forschung

# AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die durch Forschung und Erfahrungsaustausch die Unternehmenskommunikation voranbringen will. Sie wurde 2010 gegründet und wird mittlerweile von sechs Universitäten sowie knapp 40 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt. Die Initiative verfolgt das Ziel, Wissenschaft und Praxis enger zusammenzubringen und gemeinsam die Unternehmenskommunikation weiter zu professionalisieren.

Die akademische Leitung haben die Professoren Günter Bentele, Sabine Einwiller, Claudia Mast, Ulrike Röttger, Joachim Schwalbach Stefan Stieglitz und Ansgar Zerfaß übernommen. Unter ihrer Leitung wurden bislang mehr als ein Dutzend Forschungsprojekte realisiert. 2015 startete mit Value Creating Communication das bislang umfassendste Forschungsprogramm in der Geschichte der Unternehmenskommunikation.

Die Akademische Gesellschaft ist Teil der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation & Management und im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verankert.

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)

## Akademische Leitung



## Förderer





**Akademische Gesellschaft  
für Unternehmensführung & Kommunikation**

Burgstraße 21  
04109 Leipzig

Tel: +49 (0)341 97-35052  
[info@akademische-gesellschaft.com](mailto:info@akademische-gesellschaft.com)

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)

© Dezember 2017