ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Beier, Michael

Book Part — Published Version

Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts

Suggested Citation: Beier, Michael (2018) : Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts, In: Vilain, Michael Wegner, Sebastian (Ed.): Crowds, Movements & Communities?! Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken, ISBN 978-3-8452-8305-0, Nomos, Baden Baden, pp. 101-118, https://doi.org/10.5771/9783845283050

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/184745

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Buchkapitel:

Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts.

November 2018

Bitte zitieren als: Beier, Michael (2018). Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts. In Michael Vilain, & Sebastian Wegner (Hrsg.), Crowds, Movements & Communities?! Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken. Nomos Verlag, Baden-Baden, 101-118.

Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts

*Michael Beier**

1. Einleitung

Grundlegende Mechanismen der Interaktion und Kommunikation haben sich in den letzten Jahren durch den immer umfangreicher werdenden Einsatz von digitalen Medien in verschiedensten Bereichen der Gesellschaft („Digitaler Wandel") zum Teil recht stark verändert. Dies wirkt sich zum einen in der Art und Weise aus, wie Menschen heutzutage bilateral kommunizieren; zum anderen aber auch strukturell, wie sich Nachrichten und Kommunikationsinhalte verbreiten. Vor diesem Hintergrund haben sich im Forprofit-Bereich die Kernkompetenzen und Kräfteverhältnisse in vielen Branchen bereits massiv verändert. Einerseits können Startups mit einer neuen Technologie oder einem „disruptiven" Geschäftsmodell ganze Branchen durcheinander bringen. Andererseits hat sich durch die zunehmende Abhängigkeit von neuen technologischen Grundlagen eine Verlagerung hin zu relevanten Schlüsselkompetenzen insbesondere im Bereich von Online- und Mobile-Expertise, sowie dem Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von großen Mengen an Daten („Big Data") ergeben. Entsprechend werden viele klassische Branchen (z. B. Handel, Banken, Tourismus) zunehmend von etablierten Playern sowie von Startups aus dem Technologiesektor mit neuartigen Leistungen adressiert. In zunehmendem Maße werden ähnliche Tendenzen auch für den Nonprofit-Sektor relevant.

Eine repräsentative Erhebung in der Ostschweiz hat ergeben, dass – entgegen vielverbreiteter Meinungen – lediglich 35% aller befragten klein- und mittelständischen Unternehmen Social Media-Aktivitäten strategisch für konkrete Zwecke ihres Unternehmens einsetzen (Beier et al. 2013: 10). Weiterführende Untersuchungen zeigten auf, dass vielen der Befragten letzten Endes einfach nicht klar war, wie sie wirkliche Mehrwerte durch den Einsatz von Social Media für ihre Organisation entwi-

---

* *Dr. Michael Beier*, Senior Research Scientist, Kompetenz-Schwerpunkt „Digitale Strategien" am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweiz.
E-Mail: michael.beier@htwchur.ch.

ckeln konnten (Beier und Wagner 2016b: 11 ff.). Es erscheint für viele Organisationen, egal ob Forprofit oder Nonprofit, recht schwer, ihre veränderte Situation im Verlauf des Digitalen Wandels umfassend zu überblicken. Vielseitige technische Möglichkeiten und Erfordernisse treffen auf gegebene Organisationstrukturen und Geschäftsmodelle.

Dieser Beitrag soll ausgewählte Erkenntnisse zum Digitalen Wandel strukturiert aufbereiten und für Nonprofit-Organisationen anwendbar machen. Ziel ist es, ein Rahmenkonzept zu bieten, an dem sie ihre strategischen Überlegungen zu eigenen Aktivitäten mit digitaler Kommunikationstechnologie ausrichten können. Dies erfolgt in zwei Schritten: Zunächst werden in einem ersten Schritt (Kapitel 2) relevante „digitale" Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld von Nonprofit-Organisationen aufgezeigt. Auf dieser Grundlage wird dann in einem zweiten Schritt (Kapitel 3) ein konzeptioneller Bezugsrahmen vorgestellt, der strukturiert nach vier Leitfragen relevante Aspekte aufführt, die Nonprofit-Organisationen bei der Entwicklung ihrer Digitalen Strategie helfen können.

2. Neue Situation für Nonprofit-Organisationen

Um die neue Situation von Nonprofit-Organisationen genauer zu betrachten, erscheint es zunächst von Vorteil, die Strukturen und Prozesse zur Stakeholder-Interaktion sowie zur Leistungserbringung als soziales Netzwerk zu betrachten (Beier und Semrau 2008: 35f.). So werden alle Beteiligten sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene als Akteure in Netzwerken gesehen, die mit anderen Akteuren auf vielfältige Weise in sozialen Beziehungen (z. B. sich unterstützen, Informationen bereitstellen, Arbeitsschritte ausführen, Zahlungen leisten) stehen (Beier 2011: 33f.).[1] Durch diese Netzwerke sozialer Beziehungen wird dann im Sinne eines „Geschäftsmodells" beeinflusst, welches Leistungsversprechen von

1 Die Bedeutung des Wortes „sozial" bei sozialen Beziehungen ist dabei nicht zu verwechseln mit einem generell prosozialen Verhalten, welches auf die Hilfeleistung an anderen ausgerichtet ist bzw. durch diese motiviert (Bierhoff 2002: 320). Demgegenüber bezeichnet eine soziale Beziehung allgemein „ein seinem Sinngehalt nach aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer" (Weber 1984: 47). Entsprechend umfasst eine soziale Beziehung jegliche Formen der Beziehung oder Beeinflussung eines Akteurs durch einen anderen, einschließlich der lediglichen Wahrnehmung oder Antizipation von Beeinflussungen (Beier 2011: 34 ff.).

einer Organisation gemacht wird, wie Leistungen erbracht werden und wie dadurch letztendlich Umsätze generiert werden (Stähler 2002: 41f.). Der Digitale Wandel der letzten Jahre hat diesbezüglich sowohl die Art der Beziehungen als auch deren Strukturen massiv verändert.

Als zentrale Treiber des Digitalen Wandels in der Gesellschaft sollen hier zwei Entwicklungen näher betrachtet werden: Die (Weiter-)Entwicklung digitaler Kommunikationstechnologie und die zunehmende digitale Re-Intermediation.

2.1 Entwicklung digitaler Kommunikationstechnologie

Vereinfachend betrachtet hat sich die Entwicklung digitaler Kommunikationstechnologie in den letzten Jahren in zwei Schritten vollzogen. So gab es vor dem Beginn digitaler Kommunikation zunächst eine rein *analoge Welt,* in der Beziehungen und Interaktionen hauptsächlich durch physisch anwesende Akteure unterhalten wurden (z. B. im persönlichen Gespräch) oder durch analoge Medien vermittelt wurden (z. B. Telefon, Fax, Brief), die allerdings nur eine stark reduzierte Medienreichhaltigkeit erlaubten. Diese führt in mancherlei Hinsicht tendenziell zu einer schlechteren Beziehungsqualität (Dennis und Kinney 1998: 257 ff.). Medienreichhaltigkeit bezieht sich dabei insbesondere auf vier Eigenschaften von Interaktionen (Daft et al. 1987: 358):

- das Ausmaß und die Geschwindigkeit mit der ein Akteur Feedback in der Interaktion erhält (man vergleiche nur ein persönliches Gespräch mit einem klassischen Briefwechsel).
- inwieweit auf mehreren Ebenen gleichzeitig kommuniziert werden kann (z. B. gesprochenes Wort, Körpersprache, Tonfall, Mimik, Gestik).
- den Grad, zu dem die verwendete Sprache Mehrdeutigkeiten und Ungenauigkeiten zulässt. Hier ist insbesondere die Genauigkeit von Daten gegenüber natürlich-sprachigen Aussagen zu beachten.
- die Art und Weise, wie eine Interaktion auf konkrete und persönliche Kontexte und Emotionen angepasst werden kann.

Auch wenn die aufgezeigten Aspekte anhand der analogen Vor-Phase digitaler Kommunikation erläutert werden, scheint schon ersichtlich, welche Unterschiede sich durch neue Technologien in Bezug auf die Qualität von Interaktionen und Beziehungen sowie deren Struktur daraus ergeben können.

In einem ersten Schritt der Entwicklung digitaler Kommunikationskanäle wurden dann *Web 1.0* Technologien eingeführt. Diese erlauben Organisationen vor allem aufgrund der Internettechnologie die Erweiterung ihrer physischen Präsenz um weitere virtuelle Präsenzen (z. B. über Homepages). Die Struktur der Interaktionen war in dieser Phase durch die Funktionsweise des Internets allerdings darauf beschränkt, dass Stakeholder einer Organisation deren Internet-Seite aufrufen konnten, um dort Informationen zu suchen, oder sich ein Bild von der Organisation zu machen. Dabei konnten sie im Normalfall aber selbst keine Inhalte hinzufügen oder sich umfangreich an den Inhalten der Seiten einbringen (Morris und Ogan 1996). Darüber hinaus wurden die bestehenden Möglichkeiten der Kommunikation im Internet erweitert z. B. über Email (anstelle von Brief und Fax), Werbe-Banner (anstelle von Plakatwerbung und Flyer) und Online PR.

In einem zweiten Schritt wurde dann insbesondere die Struktur der Interaktionen im Web 2.0 erweitert. Social Media Kanäle und Plattformen erlauben in diesem allen Beteiligten eigene Profile anzulegen, eigene Nachrichten zu schreiben, sich zu vernetzen und Inhalte zu verbreiten (Kaplan und Haenlein 2010: 61). Diese Form der Vernetzung geht mittlerweile sogar soweit, dass beispielsweise Akteure auf Crowdfunding-Plattformen einfach Projekte anlegen können und über Online-Netzwerke mögliche Gleichgesinnte zur finanziellen Unterstützung aufrufen können, um damit karitative oder innovative Projekte zu finanzieren (Beier und Wagner 2015, 2016a). Insgesamt hat sich dadurch eine wesentlich komplexere Interaktionsstruktur ergeben, in der alle Beteiligten sich mit allen anderen vernetzen können und mit diesen auf verschiedenste Weisen interagieren oder eigene Inhalte (User Generated Content) veröffentlichen können (Kaplan und Haenlein 2010: 61).

Insgesamt ergeben sich fünf zentrale Effekte aus dem Einsatz digitaler Kommunikation, die für die Entwicklung Digitaler Strategien wichtig erscheinen (Beier et al. 2015: 86f.):

Geographische Unabhängigkeit: Mit einer Verlagerung auf digitale Kommunikationskanäle geht es immer weniger darum, bestimmte Menschen an stark frequentierten realen Orten zu suchen (z. B. Unterschriften-/Spenden-Sammlung in Fußgängerzonen oder Bahnhöfen). Vielmehr müssen nun – der gleichen Logik folgend – virtuelle Räume identifiziert werden, wo sich Menschen aufhalten, die für das eigene Vorhaben von Interesse sind. Im virtuellen Raum spielen allerdings geographische Distanzen nur noch eine untergeordnete Rolle (z. B. bei Regionen-bezogenen

Zielgruppensegmentierungen). Vornehmlich bemessen sich Distanzen in virtuellen Räumen nur noch danach, wie viele Clicks ein Inhalt von einem anderen entfernt ist und wie hoch die Wahrscheinlichkeiten sind, dass diese Clicks getätigt werden (Järvinen und Karjaluoto 2015: 123). Entsprechend ist noch wichtiger geworden, zu verstehen, wofür sich die relevanten Zielgruppen interessieren und was genau sie zu Aktivitäten und Beteiligung motiviert.

Hohe Skalierbarkeit: Skalierbarkeit bedeutet im Kontext digitaler Kommunikation, dass viele Arten von Interaktionen und Nachrichten kaum zusätzlichen Aufwand bedeuten, wenn sie mehrfach ausgeführt bzw. verwendet werden. So kann eine Email einmal formuliert werden, dann aber an einen Massenverteiler versandt werden. Ähnlich nimmt der Aufwand für die Gestaltung einer Homepage im Allgemeinen nicht zu, wenn diese von einer Million User besucht wird oder nur von einem einzigen: Effekte, die im Folgenden bei der Betrachtung von Plattform-Ansätzen noch von besonderer Bedeutung sein werden. Zwar geht bei hoher Skalierung meist ein gewisser Grad an individueller Interaktion verloren. Dafür ist aber eben auch der Aufwand wesentlich geringer. Beispielsweise kann die Hilfeleistung für Patienten durch eine Mobile-App nicht komplett die Betreuung durch medizinisches Fachpersonal ersetzen. Allerdings kann sie bestimmte Standardprozesse sehr effizient abdecken und den Beteiligten damit mehr Zeit für Fälle verschaffen, wo sie wirklich gebraucht werden (vgl. beispielsweise Hong et al. 2015).

Besseres Targeting: Targeting zielt generell darauf ab, mit einer höheren Treffergenauigkeit relevante Zielgruppen zu erreichen (Bauer et al. 2011: 8). Da in virtuellen Räumen insbesondere thematische Nähe eine Rolle spielt, wird deshalb versucht, eigene Inhalte (bzw. Links auf diese) dort zu platzieren, wo ähnliche Inhalte präsentiert werden. Dadurch, dass immer mehr Daten über User gesammelt werden, nehmen darüber hinaus auch die Targeting-Möglichkeiten immer weiter zu. Beispielsweise ist es in sozialen Netzwerken (z. B. Facebook) auch möglich für bestimmte Aktivitäten wie z. B. Werbeanzeigen sehr genau Eigenschaften der Zielgruppe vorzugeben, denen diese gezeigt werden sollen. Inwieweit digitale Medien tatsächlich Verhalten beeinflussen, kann aber auch davon abhängen, auf welcher Art von Gerät (insbesondere stationär vs. mobil) oder in welcher Nutzungssituation (z. B. Arbeit, Freizeit oder Urlaub) diese genutzt werden (Beier und Aebli 2016: 551). Werden die Annahmen über die relevanten Zielgruppen richtig getroffen, können diese sehr effektiv und effizient angesprochen werden.

Schnelle Rückkanäle: Digitale Kommunikation bietet im Allgemeinen schnelle Rückkanäle. Zwar kann man nicht wie im persönlichen Gespräch auf direkte Signale reagieren. Allerdings ist es bei skalierter Kommunikation möglich, sehr schnell in der Gesamtheit an Daten zu erkennen, wie gut etwas funktioniert bzw. wie gut es bei der Zielgruppe ankommt. Dies erlaubt es auch vermehrt, (vorsichtig) Experimente durchzuführen, um die eigene Online-Kommunikation schrittweise zu verbessern und mehr über die eigenen Zielgruppen zu lernen (Beier 2016: 3f.).

Digitale Daten: Zudem führt digitale Kommunikation zur automatischen Erfassung sehr vieler Interaktionsdaten. Zum einen führt dies dazu, dass im eigenen Beziehungsmanagement umfangreiche Daten zu den eigenen Interaktionen mit verschiedenen Zielgruppen vorliegen. Zum anderen können aber auch die Daten anderer Beteiligter wie z. B. sozialer Netzwerke oder Advertising-Networks dazu genutzt werden, Zielgruppen besser zu erreichen bzw. zu verstehen. Dabei lassen sich auch im Nachhinein noch Auswertungen vornehmen, z. B. wie Zielgruppen auf bestimmte Aktivitäten oder Themen reagiert haben. Dies kann zum einen quantitativ erfolgen, indem statistisch ausgewertet wird, wie sich bestimmte Aktivitäten und Verhaltensweisen auf Zielgrößen auswirken (z. B. Conversion-Rates oder Nutzerzahlen). Zum anderen kann aber auch qualitativ geschaut werden, inwieweit Anfragen oder Kommentare inhaltliche Hinweise auf Verbesserungsbedarf oder mögliche Weiterentwicklungen für die eigenen Aktivitäten bieten.

2.2 Digitale Re-Intermediation

Eine weitere wichtige Veränderung, die durch das Vordringen digitaler Kommunikation ausgelöst wurde, ist die Tendenz zur Re-Intermediation in vielen Bereichen der Wirtschaft und der Gesellschaft. Intermediäre haben sich in vielen Bereichen des Lebens etabliert, da sie eine gute Möglichkeit sind, Anbieter und Nachfrager von Leistungen effizient zusammenzubringen (Chircu und Kauffman 2000: 8). Beispielsweise helfen Verlage und Buchhandlungen, Lesern und Autoren zusammenzufinden. Gleiches gilt für Stiftungen, die Finanzmittel für bestimmte Zwecke sammeln und verteilen. Ohne diese müsste jeder Hilfesuchende potentielle Unterstützer einzeln und direkt ansprechen bzw. jeder Unterstützer müsste einzelne Hilfesuchende identifizieren, denen er helfen möchte. Vor den Zeiten umfangreicher digitaler Kommunikation waren klassische Intermediäre quasi der einzig gangbare Weg, um eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern

effektiv zu koordinieren. Allerdings bieten neue digitale Kommunikationsmittel insbesondere neue Plattformkonzepte effiziente Alternativen für einige der bisherigen Intermediäre. Entsprechend neigen immer mehr Menschen dazu, die alten Intermediäre zumindest teilweise durch neue, digitale Intermediäre zu ersetzen. Abbildung 1 zeigt in drei Kontexten auf, wie sich neue Formen digitaler Intermediation über mehrere Schritte entwickeln. Dabei wird nicht nur die Intermediation selbst über neue digitale Kanäle verändert. Zunehmend werden auch die eigentlichen Leistungsangebote weiter entwickelt, da sich durch die Besonderheiten digitaler Kommunikation auch diesbezüglich neue Möglichkeiten eröffnen, die die fundamentalen Bedürfnisse der Zielgruppen besser bedienen können.

Leistung	**Buch**	**Reiseunterbringung**	**Finanzierung**
Anbieter	Autor Verlag	Hotel	Anleger
Nachfrager	Leser	Reisender	Kreditnehmer
Klassischer Intermediär	Buchhandlung	Reisebüro	Bank
Digitaler Intermediär	Online Buchhandel z. B. Amazon	Online Reiseagenturen z. B. Booking.com	Peer-to-Peer Lending Plattformen
Weiterentwicklung der Leistung	z. B. Facebook, Twitter	z. B. AirBnB, CouchSurfing	z. B. Indiegogo, Startnext, 100 Days

Abb. 1: Beispiele für Digitale Re-Intermediation (eigene Darstellung)

Im ersten Beispiel geht es um Bücher. Dabei schreibt ein Autor ein Buch und ein Verlag gibt dieses dann heraus (und ist somit auch schon ein Intermediär). Damit nun nicht jeder Leser bei allen Verlagen schauen muss, welche Bücher dieser anbietet, agieren Buchhandlungen ebenfalls als Intermediäre, indem sie einer lokalen Kundschaft in ihrer direkten Umgebung ausgewählte Bücher verschiedener Autoren und Verlage anbieten. Das heißt, klassische Intermediäre bieten letztendlich nur einen Teil aller möglichen Angebote einer lokal begrenzten Menge potentieller Nachfrager an. Da digitale Intermediäre nicht auf geographische Nähe angewiesen sind und da sie aufgrund der digitalen Kommunikationstechnologie eine hohe Skalierbarkeit in ihren Tätigkeiten haben, fokussieren sie sich lediglich auf den Teil eines Geschäfts- oder Arbeitsgebiets, der digital ausführbar ist: die Intermediation über digitale Plattformen. Daraus ziehen sie die Vorteile, dass sie dies überregional bis global ausführen können und dass sie hohe Skalenerträge haben, da der Aufwand für ihre Geschäftstätigkeit unterproportional mit jedem Kunden zunimmt. Das heißt, jeder zusätzli-

che Kunde kann zu weniger Kosten bedient werden. Im Fall von Amazon (bzw. der Form, wie Amazon ursprünglich mal als Online-Buchhändler gestartet war) zeigt sich dies an einer geographisch unbegrenzten Online-Bücher-Plattform, die möglichst viele unterschiedliche Bücher möglichst vielen unterschiedlichen Lesern anbietet. Was die Zahlen an Büchern und potentiellen Lesern angeht, ist eine Plattform wie Amazon damit jeder physischen Buchhandlung überlegen. Aufgrund der notwendigen geographischen Nähe zu ihren Kunden und dem umfänglicheren Beratungs- und Verkaufsprozess (der dann z. B. auch statt eines automatisierten Logistikzentrums attraktive Verkaufsräume und persönliche Interaktion braucht) liegen die Zahlen für verfügbare Bücher und erreichbare Kunden im stationären Buchhandel weit niedriger. Umgekehrt werden aber durch Buchhandlungen auch umfänglichere Leistungen angeboten z. B. die Möglichkeit einer Beratung, einer Zielgruppen-orientierten Vorauswahl des Sortiments, die Möglichkeit zum Stöbern in physisch vorhandenen Büchern oder die Nutzung des Cafés direkt in der Buchhandlung. Die etablierten Buchhandlungen haben in den letzten Jahren einiges an Umsatzvolumen an digitale Intermediäre wie Amazon verloren (GfK 2016). Dabei versuchen sich größere Unternehmen der Branche selbst auch als digitale Intermediäre. Kleinere Buchhandlungen dagegen versuchen, sich besser um ihre Stammkundschaft zu kümmern bzw. neue Zielgruppen zu erschließen. Dabei helfen ihnen auch neue digitale Kommunikationskanäle. Allerdings sind digitale Intermediäre wie Amazon noch nicht das Ende möglicher Entwicklungen. Durch die besonderen Stärken digitaler Kommunikation, was das Matching auch kleinster Einheiten von Inhalten angeht, hat sich insbesondere auch das Informations- und Leseverhalten vieler Menschen verändert. So ergibt sich die Frage, ob die tiefer liegenden Bedürfnisse, die mit dem Lesen von Büchern gedeckt werden, nicht auch teilweise mit anderen kleinteiligeren Leseeinheiten bzw. neuen Formaten zu bedienen sind. Beispielsweise könnten bestimmte Zielgruppen ein stärkeres Interesse daran haben, kurze kompakte Informationen zu aktuellen Themen und Ereignissen zu erhalten oder aber mehr Geschichten mit persönlichem Bezug zum eigenen Umfeld. In dieser Hinsicht wären dann sogar soziale Netzwerke (z. B. Facebook, auch mit Instant Articles) und Mikro-Blogging-Plattformen (z. B. Twitter) Konkurrenten um die Aufmerksamkeit für Bücher in der Zielgruppe.

Ähnliche Schritte der Entwicklung von digitalen Intermediären zeigen sich auch im Markt für Reiseunterbringung. Hotels unterhalten Unterbringungsmöglichkeiten an ausgewählten Orten. Reisende fragen diese nach.

Klassisch werden die Interessen von Anbietern und Nachfragern über lokale Reisebüros zusammengeführt. Dabei bietet ein klassisches Reisebüro ausgewählte Hotels der potentiellen Kundschaft in seiner Umgebung an. Online Reiseagenturen wie Booking und Expedia agieren dagegen als Plattformanbieter und versuchen weltweit so viele Hotels wie möglich so vielen Kunden wie möglich anzubieten und profitieren ebenfalls – wie aufgezeigt – von den Vorteilen Plattform-basierter Geschäftsmodelle. Hotels sind allerdings immer noch relativ standardisierte Leistungen im Reiseunterbringungsbereich. Durch digitale Kanäle ist es nun allerdings auch möglich geworden, jegliche Formen von Reiseunterbringung Privatpersonen auf einer Plattform anzubieten, z. B. auch solchen Personen, die lieber eine Unterbringung mit Familienanbindung oder ein privates Ambiente bevorzugen würden. So sind alternativ auch bereits neue Plattformen entstanden, die sich abseits von Hotels auf die Vermittlung privater Wohnräume spezialisiert haben (z. B. AirBnB und CouchSurfing).

Ein drittes Beispiel findet sich im Bereich der Finanzierung. Hier werden sowohl Menschen, die Geld gegen eine Rendite anlegen wollen (Anleger) als auch Menschen, die sich Geld gegen die Zahlung von Zinsen leihen möchten (Kreditnehmer) von Banken bedient. Auch wenn die Bedürfnisse der beiden Seiten perfekt zueinander passen, begegnen sich diese beiden Seiten im klassischen Bankgeschäft nicht. Neue digitale Plattformen bringen diese beiden Gruppen nun zusammen und ermöglichen es, dass Anleger Geld direkt an Kreditnehmer gegen eine definierte Rendite verleihen (Peer-to-Peer Lending). Auch hier konnten über Plattformen die ursprünglichen Leistungen nochmals erweitert werden. So zeigen in der Realität Menschen, die Geld anlegen möchten, durchaus auch Interesse an vielseitigeren Renditen, als lediglich einer monetären Zinszahlung. So bieten neuartige Plattformen Anlegern, die sich lieber an prosozialen oder innovativen Projekten beteiligen wollen neue Formen der individualisierten Geldanlage samt Partizipation (über Donation- und Reward-based Crowdfunding Plattformen wie z. B. Indiegogo, Startnext oder 100-days).

Die drei Beispiele zeigen auf, wie es heutzutage technologie-affinen Unternehmen möglich ist, lediglich bestimmte Teile einer Wertschöpfung isoliert zu bearbeiten und damit an bestehenden Branchen und Arbeitsgebieten massiv zu partizipieren. Dies bringt derzeit immensen Veränderungsbedarf für die etablierten Organisationen, da diesen zunehmend Teile ihrer Wertschöpfung bzw. Ertragspotentiale wegfallen. Diese Effekte sind nicht auf den Forprofit-Bereich beschränkt, auch wenn dort bisher die größten Plattformmodelle bekannt sind. Auch viele Nonprofit-Organisa-

tionen können als klassische Intermediäre unter Druck geraten, wenn Menschen, die sie unterstützen, oder diejenigen, von denen sie unterstützt werden, zunehmend von Plattformen angezogen werden, die ähnliche Themenfelder oder Leistungen adressieren.

3. Leitfragen zur Entwicklung Digitaler Strategien

Im vorangegangen Abschnitt wurde aufgezeigt, welche relevanten Veränderungen sich für Nonprofit-Organisation durch Veränderungen im Bereich digitaler Kommunikation ergeben haben. Diese sind bei der Entwicklung von Digitalen Strategien zu berücksichtigen, um möglichen Chancen und Risiken besser gerecht zu werden. In diesem Abschnitt soll anhand von vier Leitfragen die Vorgehensweise zur Formulierung Digitaler Strategien erläutert werden.

Frage 1: Was wollen wir mit dem Einsatz digitaler Technologien erreichen?

So ist zunächst zu klären, welche konkreten Ziele und Zwecke eigentlich mit möglichen digitalen Aktivitäten für die Organisation verfolgt werden sollen. Grundsätzlich lassen sich die Ziele einer Digitalen Strategie in vier unterschiedliche Level des Ausmaßes an intendierten Veränderungen einordnen:

- Level 1: Operative Verbesserungen der Kommunikation mit Stakeholdern
- Level 2: Entwicklung einzelner Erweiterungen des Leistungsangebots
- Level 3: Positionierung als digitaler Intermediär (Plattform-Ansatz)
- Level 4: Weiterentwicklung von Plattform-Ansätzen

Für die meisten bestehenden Nonprofit-Organisationen dürften die ersten beiden Level von zentraler Bedeutung sein. So erscheint es als ersten Einstieg in die strategische Umsetzung digitaler Aktivitäten einer Organisation realistisch, zunächst auf punktuelle Verbesserungen der bestehenden Leistungserbringung und Kommunikation zu setzen, dabei aber keine grundsätzlichen Änderungen im Geschäftsmodell vorzunehmen. Auch wenn grundsätzliche Änderungen am eigenen Geschäftsmodell (Level 3 und 4) für die meisten Nonprofit-Organisation in naher Zukunft keine Option sein mögen, sollten sie sich allerdings trotzdem darauf einstellen, dass andere Akteure mit entsprechenden Kernkompetenzen als Seiteneinsteiger in ihre Arbeitsgebiete eindringen werden. Ähnliches zeigt sich z. B. sukzessive im Bereich von Stiftungen, wo Hilfesuchende zunehmend Crowd-

funding-Plattformen nutzen, um direkt Unterstützung für ein konkretes Problem zu suchen, statt sich an eine passende Stiftung zu wenden. Wie sich an aktuellen Beispielen von Uber in der Personenbeförderung oder Booking und Expedia in der Reiseunterbringung zeigt, sind die notwendigen Kernkompetenzen zur Positionierung als digitaler Intermediär völlig andere als die Kernkompetenzen der eigentlichen Leistungserbringung, die über den klassischen Intermediär koordiniert wird. So betreibt das Mobilitäts-Unternehmen Uber eben keine Fahrzeugflotte und die Online-Reiseagentur Booking keine Hotels. Beide sind aber spezialisiert auf das Betreiben digitaler Plattformen – inklusive effektivem Digital-Marketing, dem Betrieb weltweit tätiger Multikanal-Plattformen, der Entwicklung ständig neuer Funktionalitäten auf hohem technischen Niveau und nicht zuletzt sind sie mit Finanzmitteln im Milliardenbereich ausgestattet. So werden digitale Intermediäre bisher immer mächtiger und bedeutender in den Märkten, in die sie bereits eingedrungen sind. Entsprechend sollten Potentiale für mögliche Seiteneinsteiger auch in der Digitalen Strategie von etablierten Nonprofit-Organisationen berücksichtigt werden. Dies zielt insbesondere darauf ab, zu identifizieren, inwieweit eigene Stärken gegenüber möglicherweise neu hinzukommenden bzw. bereits neu hinzugekommenen Intermediären besser eingesetzt werden können, welche Teilgebiete der eigenen Aktivitäten vor diesen leichter zu verteidigen sind und inwieweit Kooperationspotentiale mit neuen Intermediären vorhanden sind. So haben die etablierten Organisationen z. B. zunächst eine bessere Verbindung zu ihren Stakeholdern als eine neugeschaffene, digitale Plattform. Gleiches gilt für die Fähigkeit individueller und persönlicher Betreuung. Allerdings müssen diese Stärken vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen weiter entwickelt werden und auch stärker in die Positionierung bei den Zielgruppen eingebracht werden.

Diesbezüglich kann neben der generellen Weiterentwicklung der eigenen Organisation auch die Ausrichtung der digitalen Strategie auf operative Verbesserungen der Kommunikation mit Stakeholdern sowie punktuellen Erweiterungen des Leistungsangebots (Level 1 und 2) weiter helfen. Verbesserungspotentiale sind zu identifizieren, die sich in der Kommunikation mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen über neue digitale Kommunikationsmittel realisieren lassen. Insgesamt zeigt sich, dass Kommunikation und Leistungserbringung insbesondere im Nonprofit-Bereich oft nur schwer zu trennen sind, da oftmals Information und Betreuung von Zielgruppen ein zentraler Teil der Leistungserbringung sind. Level 1 und 2 lassen sich allerdings grob danach abgrenzen, ob die Anwendung digitaler

Technologien eher auf die Erreichung neuer Zielgruppen oder die Entwicklung bzw. Bereitstellung neuer Leistungsmerkmale ausgerichtet ist (Murphy und Bruce 2003: 194f.). Neben der Verbesserung der Leistungserbringung kann es zudem von besonderem Interesse sein, neue digitale Kanäle zu nutzen, um die Kommunikation und Leistungserbringung kosteneffizienter zu gestalten. Dies ist auch für Nonprofit-Organisationen von immenser Bedeutung. So können sie Ressourcen einsparen, indem sie Aktivtäten über digitale Kanäle bündeln (z. B. Facebook Gruppe), skalieren (z. B. Newsletter per Mail) oder automatisieren (z. B. ChatBot für häufig gestellte Fragen oder strukturierte Abläufe). Daraus frei werdende Ressourcen können dann an anderer Stelle für erweiterte Leistungen mit persönlicher Betreuung und bei individuellen Fällen verwendet werden.

Frage 2: Was brauchen wir dafür von wem?

Die zweite Frage zielt darauf ab, klar zu segmentieren, welche verschiedenen Gruppen an Beteiligten durch die neuen Kommunikationswege angesprochen und auf welche Art diese in die Aktivitäten der eigenen Organisation eingebunden werden sollen. Im Nonprofit-Bereich sind dies beispielsweise die Nutznießer bzw. Nachfrager der erbrachten Leistungen. Digitale Kanäle erlauben es, diese Zielgruppen auf neue Arten anzusprechen. Gleiches gilt für Unterstützer. Diese können über digitale Kanäle auch stärker partizipativ eingebunden werden. Insgesamt ist es durch die neuen Möglichkeiten des Web 2.0 auch effektiv und effizient, ein weites Kontaktnetzwerk zur Kommunikation zu nutzen. Selbst Personen, die sich vielleicht nicht signifikant an einem Projekt beteiligen würden, tragen trotzdem Informationen zu bestimmten Themen im Netzwerk weiter. Sehr schön illustrieren dies die Ice Bucket Challenges, die über soziale Medien viel Aufmerksamkeit und Spendengelder für die Krankheit Amyotrophe Lateralsklerose (ALS) generiert haben. Diese zeigen verschiedene Mechanismen in sozialen Medien auf, über die zahlreiche indirekte Kontakte (inklusive prominenter Personen) zur Verbreitung von Informationen animiert worden sind (Koohy und Koohy 2014: 1). Daraus sind insgesamt immense Effekte auf die öffentliche Wahrnehmung und damit auch auf die Legitimation der unterstützenden Organisationen erzielt worden. Allerdings sollten die Ice Bucket Challenges eher als Sonderfall mit extremem Ausmaß der erzielten Effekte betrachtet werden. So dürfte etwas derartiges nicht einfach zu replizieren sein.

Wichtig ist in Bezug auf die zu adressierenden Zielgruppen, dass spezifische Zielgruppensegmente einzeln klassifiziert werden und dass jeweils

ausgearbeitet wird, was diese besonders macht und inwieweit diese unterschiedlich anzusprechen bzw. einzubinden sind. Entsprechend ist klarzustellen, welche Beiträge letztendlich von den einzelnen Segmenten erwartet werden, welche Motivationen diese zur Teilnahme haben und welche weiteren relevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen diese aufweisen, die für eine bessere Kommunikation und Einbindung zu berücksichtigen sind.

Frage 3: Wie erreichen wir die einzelnen Zielgruppen am Besten?

Nachdem die Zielgruppen hinreichend genau klassifiziert sind, ist für jede von diesen zu identifizieren, wo und wie diese am besten erreicht werden können. Durch die Verlagerung von geographischer Nähe in physischen Interaktionen hin zu thematischer Nähe in virtuellen Räumen gilt es zu überlegen, welche Themen in passenden Kontexten in welchen digitalen Kommunikationskanälen präsent sind. Dies können z. B. Online-Zeitschriften, Online-Communities oder Social Media Pages/Gruppen sein, in denen Themen der Zielgruppe behandelt werden. Die grundsätzliche Idee hinter diesen Überlegungen ist, dass sich Menschen genau wie in physischen Räumen auch im Internet zu einem bestimmten Zeitpunkt nur an einer bestimmten Stelle befinden. Entweder erreicht man die Leute mit den eigenen Inhalten dort wo sie sind (*Push*), oder man bringt sie dazu, auf ihrem Online-Weg die Seiten der eigenen Organisation zu besuchen (*Pull*). Dabei gilt es zwei weitere Unterscheidungen zu beachten:

So macht es generell einen Unterschied, ob man Personen erreichen möchte, die in irgendeiner Form bereits nach der eigenen Organisation oder deren Themen oder Leistungen suchen (*Search*). In diesen Fällen, muss man diesen lediglich bei der Suche helfen, indem man z. B. Suchmaschinen-Optimierung (SEO) oder Suchmaschinen-Marketing (SEM) betreibt. Beim ersten wird das Ranking in Suchmaschinen (vornehmlich bei Google) verbessert. Beim zweiten werden Werbeanzeigen in den Suchmaschinen gebucht, die bei entsprechenden Suchbegriffen angezeigt werden (Gauzente 2010: 457). Entsprechend wichtig ist es, das jeweilige Suchverhalten der einzelnen Zielgruppensegmente gut zu verstehen. Dies alles hilft allerdings nichts, wenn die jeweilige Zielgruppe überhaupt nicht nach der eigenen Organisation oder deren Themen sucht. In solchen Fällen muss die Zielgruppe direkt über Online-Marketing-Aktivitäten angesprochen werden oder indirekt über Verbreitung von Inhalten in sozialen Medien (*Social*).

Darüber hinaus ist das Verhältnis zu den genutzten Medien-Kanälen zu differenzieren (Stephen und Galak 2012: 625). So gibt es Kanäle, die eine Organisation vollkommen eigenständig betreibt (*Owned Media*), wie z. B. die eigene Homepage. In den meisten Fällen liegen dort die Inhalte bzw. Angebote, zu denen die User final geführt werden sollen, wie z. B. Shop-Seiten, zentrale Informationsangebote oder Abonnement-Optionen. Um User außerhalb der eigenen Seiten im Netz zu erreichen, kann relativ planbar auf bezahlte Maßnahmen gesetzt werden (*Paid Media*). Dies bezieht sich vor allem auf Werbeanzeigen in Online- und sozialen Medien sowie PR-Maßnahmen in Online-Medien. Ein dritter Typus an Kommunikation ergibt sich durch die Möglichkeit, dass sich Menschen in sozialen Medien untereinander die Inhalte weitergeben, die sie dazu am meisten motivieren. Diese Motivation zur Weitergabe kann sich aus sehr unterschiedlichen Aspekten ergeben, z. B. daraus, wie lustig, informativ, reputationsträchtig oder provokant die Inhalte und Formate sind. Letzten Endes muss sich der Absender diese Kommunikation in sozialen Medien eben „verdienen" (*Earned Media*).

Es ist ersichtlich, dass alle drei aufgezeigten Medienklassifikationen eng miteinander zusammenhängen. Sie erlauben aus verschiedenen Perspektiven klare Überlegungen, über welche Kanäle, Inhalte und Kommunikationsformen einzelne Zielgruppen erreicht werden können. Sind die Zielgruppensegmente definiert und Taktiken überlegt, wie sie einzeln erreicht bzw. eingebunden werden sollen, können dann Redaktions- und Mediapläne erstellt werden, um eine systematische und nachhaltige Kommunikation vorzubereiten. Wichtig ist dabei allerdings auch, dass nicht zu eng im Voraus geplant wird, sondern dass auch Experimente als Teil der Pläne mit einbezogen werden. So geht es nicht lediglich darum, die Zielgruppen nach Plan zu bedienen, sondern auch darum, über wohlüberlegte Variationen in den Inhalten und Formaten (Experimente) mehr über die einzelnen Zielgruppen zu lernen (Beier 2016).

Frage 4: Wie pflegen wir am Besten unsere Beziehungen?

Abschließend, nachdem Zielgruppen identifiziert und erreicht wurden, stellt sich die Frage, wie aus ersten Kontakten und Online-Interaktionen nachhaltige Beziehungen entwickelt werden können. Grundsätzlich kann man sich diesbezüglich an einzelnen Konzepten aus dem Marketing orientieren. Im neueren Marketing hat sich eine Fokussierung weg von einzelnen Interaktionen und Transaktionen hin zu nachhaltigen Beziehungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen entwickelt (Voeth et al. 2007: 127f.).

Diesbezüglich erscheinen zwei Konzepte von besonderer Bedeutung: Markenbildung und ein aktives Beziehungmanagement. Grundidee der Markenbildung liegt darin, beim Gegenüber klare Erwartungen und Vorstellungen von Leistungen und Verhaltensweisen zu entwickeln (Meffert und Burmann 2000: 167f.). Im Rahmen einer Digitalen Strategie erfordert dies, dass für jedes Zielgruppensegment Leistungsversprechen und Verhaltenserwartungen definiert werden, die dieser auf verschiedene Art und Weise vermittelt werden. Gleiches gilt für die Art und Weise des Auftretens in den einzelnen Kanälen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass in digitalen Kanälen meist zwei Kommunikationen gleichzeitig vollführt werden: Zum einen werden Inhalte kommuniziert, die im Rahmen der Leistungserbringung erforderlich sind. Zum anderen werden parallel aber auch Botschaften im Rahmen der Markenbildung vermittelt. Beides sollte in sich schlüssig sein über alle Beteiligten hinweg, damit sich eine kohärente Markenbildung einstellen kann. Darüber hinaus ist auch zu berücksichtigen, dass nicht mehr nur direkt mit Zielgruppensegmenten kommuniziert wird, sondern viele Inhalte und Nachrichten in sozialen Medien lediglich durch andere Personen indirekt vermittelt werden (Henseler 2011: 117).

Im Rahmen eines aktiven Beziehungsmanagements ist sicherzustellen, dass die Beziehungen zu den einzelnen Zielgruppensegmenten auch nachhaltig gepflegt werden. Dies kann über alle zur Verfügung stehenden Offline- und Online-Kanäle erfolgen. Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass Beziehungsmanagement nicht nur Kommunikation über diverse externe Kanäle bedeutet, sondern oftmals auch organisationsinterne Aktivitäten angestoßen und koordiniert ausgeführt werden müssen, um den Anforderungen der externen Partner zu entsprechen (Semrau und Beier 2015: 51). Was die externe Kommunikation angeht, ist ein wohlkoordinierter Gesamtplan aus Redaktionsplänen für Social Media Kanäle als auch Kampagnen-Planungen im Kontext klassischen CRMs erforderlich, um sicherzustellen, dass die Zielgruppen hinreichend häufig mit relevanten Inhalten erreicht werden, ohne dabei allerdings zu aufdringlich zu sein (Alt und Reinhold 2012: 281 ff.). Sowohl die Relevanz von Inhalten als auch die Häufigkeit, mit der verschiedene Kanäle und Formate bespielt werden, sollten durch kontrollierte Experimente überprüft werden, um mehr über die Präferenzen der einzelnen Zielgruppen zu lernen (Beier 2016). Ohne Ausprobieren, Messen und Analysieren, erscheint es kaum möglich, Verbesserungen in der Zielgruppeninteraktion zu erzielen. Entsprechend sollte Experimentieren nicht als „Planlosigkeit“ in der Strategie

verstanden werden, sondern vielmehr als ein zentraler Bestandteil von dieser. Dies erfordert in vielen Fällen allerdings auch einen gewissen Kulturwandel hin zu kontrollierten, aber explorativen Vorgehensweisen, wie sie bisher eher aus der Technologieentwicklung bekannt sind (Kohavi et al. 2007: 959 f.).

4. Ausblick

Es wurde an verschiedenen Stellen im Beitrag auf die Möglichkeiten aber auch die Wichtigkeit wohldosierter Experimente im Rahmen der Umsetzung einer Digitalen Strategie hingewiesen. Dies erfordert in vielen Organisationen eine neue Kultur des gemeinsamen Experimentierens und Lernens. Dazu müssen Prozesse und Strukturen so angelegt sein, dass Lerneffekte erzielt werden können. Darüber hinaus wird im Kontext von technischen Infrastrukturen auch allzu schnell vergessen, dass es nicht um die Lösung technischer Probleme geht oder einer Suche nach Mustern in Daten. Im Vordergrund steht trotz all der eingesetzten Technologie immer noch ein besseres Verstehen und Bedienen der Bedürfnisse aller relevanten Zielgruppen der Organisation.

Quellenverzeichnis

Alt, Rainer und Reinhold, Olaf (2012): Social-Customer-Relationship-Management (Social-CRM). In: Wirtschaftsinformatik, 54 (5), S. 281-286.

Bauer, Christoph et al. (2011): Online Targeting und Controlling. Gabler: Wiesbaden.

Beier, Michael (2016): Startups' Experimental Development of Digital Marketing Activities. A Case of Online-Videos. In: Social Science Research Network (SSRN) Electronic Journal, Paper: 2868449.

Beier, Michael (2011): Die Entwicklung Sozialer Netzwerke von Gründerteams. Dissertation, Universität zu Köln.

Beier, Michael und Aebli, Annika (2016): Who Uses Mobile Apps Frequently on Vacation? Evidence from Tourism in Switzerland. In: Inversini, Alessandro und Schegg, Roland (Hrsg.): Information and Communication Technologies in Tourism 2016. Springer: Cham, S. 549-562.

Beier, Michael, Früh, Sebastian und Wagner, Kerstin (2013): Social Media Aktivitäten von KMU in der Ostschweiz. Forschungsbericht des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship, HTW Chur. Social Science Research Network (SSRN) Electronic Journal, Paper: 2423818.

Beier, Michael, Früh, Sebastian und Wagner, Kerstin (2015): Warum alle KMU eine digitale Strategie brauchen. In: KMU Magazin, 18 (4), S. 84-87.

Beier, Michael und Semrau, Thorsten (2008): Collaborative Networks. A Beneficial Perspective on Health Care in Developing Countries. In: Cholewka, Patricia A. und Motlagh, Mitra M. (Hrsg.): Health Capital and Sustainable Socioeconomic Development. Taylor Francis Group: Boca Raton, S. 33-48.

Beier, Michael und Wagner, Kerstin (2015): Crowdfunding Success: A Perspective from Social Media and Ecommerce. In: Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems (ICIS), Fort Worth, TX.

Beier, Michael und Wagner, Kerstin (2016a): User Behavior in Crowdfunding Platforms. Exploratory Evidence from Switzerland. In: Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Kaua'i, HI, S. 3584-3593.

Beier, Michael und Wagner, Kerstin (2016b): Social Media Adoption: Barriers to the Strategic Use of Social Media in SMEs. In: Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul, TUR.

Bierhoff, Hans-Werner (2002): Prosoziales Verhalten. In: Stroebe, Wolfgang et al. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Springer: Berlin, S. 319-351.

Chircu, Alina M. und Kauffman, Robert J. (2000): Reintermediation Strategies in Business-to-business Electronic Commerce. In: International Journal of Electronic Commerce, 4 (4), S. 7-42.

Daft, Richard L., Lengel, Robert H. und Trevino, Linda K. (1987): Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. In: MIS Quartely, 11 (3), S. 355-366.

Dennis, Alan R. und Kinney, Susan T. (1998): Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. In: Information Systems Research, 9 (3), S. 256-274.

Gauzente, Claire (2010): The Intention to Click on Sponsored Ads. A Study of the Role of Prior Knowledge and of Consumer Profile. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 17 (6), S. 457-463.

GfK (2016): Vergleich der Kauforte von Büchern in Deutschland in den Jahren 2007 und 2015. In: Börsenblatt, 12, S. 23.

Henseler, Wolfgang (2011): Social Media Branding. Markenbildung im Zeitalter von Web 2.0 und App-Computing. In: Theobald, Elke und Haisch, Philipp T. (Hrsg.). Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Gabler: Wiesbaden, S. 111-125.

Hong, Yan. A. et al. (2015): Efficacy of a Mobile-enabled Web App (iCanFit) in Promoting Physical Activity among Older Cancer Survivors: A Pilot Study. In: Journal of Medical Internet Research (JMIR) Cancer, 1 (1), e7.

Järvinen, Joel und Karjaluoto, Heikki (2015): The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement. In: Industrial Marketing Management, 50, S. 117-127.

Kaplan, Andreas M. und Haenlein, Michael (2010): Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. In: Business Horizons, 53 (1), S. 59-63.

Kohavi, Ron et al. (2007): Practical Guide to Controlled Experiments on the Web: Listen to Your Customers not to the HiPPO. In: Proceedings of the 13th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. ACM: New York, NY, S. 959-967.

Koohy, Hashem und Koohy, Behrad (2014): A Lesson from the Ice Bucket Challenge: Using Social Networks to Publicize Science. In: Frontiers in Genetics, 5, Artikel 430.

Meffert, Heribert und Burmann, Christoph (2000): Markenbildung und Markenstrategien. In: Albers, Sönke et al. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Gabler: Wiesbaden, S. 167-187.

Morris, Merrill und Ogan, Christine (1996): The Internet as Mass Medium. In: Journal of Computer-Mediated Communication, 1 (4), S. 39-50.

Murphy, Ruth und Bruce, Margeret (2003): Strategy, Accountability, E-commerce and the Consumer. In: Managerial Auditing Journal, 18 (3), S. 193-201.

Semrau, Thorsten und Beier, Michael (2015): How Specialised and Integrated Relationship Management Responsibilities Foster New Ventures' Network Development. In: International Journal of Entrepreneurial Venturing, 7 (1), S. 47-64.

Stephen, Andrew und Galak, Jeff (2012): The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. In: Journal of Marketing Research, 49 (5), S. 624-639.

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. 2. Aufl. Eul: Köln.

Voeth, Markus, et al. (2007): Marketing. In: Busse von Colbe, Walther et al. (Hrsg.), Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 3. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart, S. 117-150.

Weber, Max (1984): Soziologische Grundbegriffe. UTB: Stuttgart.