

Dr. Udo Nimsdorf

## Die verkannte Revolution

*Viele Unternehmen reagieren mit blindem Aktionismus, keiner oder einer falschen Strategie auf die Herausforderungen des Internets. Sie übersehen die gesamtgesellschaftliche Tragweite der digitalen Revolution und lassen sich vom Social Media Hype treiben. Aber das Kommunikationsverhalten wird sich grundlegend ändern müssen.*

„Karl-Theodor zu Guttenbergs Rücktritt war ein Sieg des Internets. Nicht einmal die ‚Bild‘-Zeitung konnte seinen Job retten“. Was der Spiegel treffend als „Sieg des Netzes“ charakterisierte, ist ein prominentes Beispiel für die zunehmende Macht einer neuen Öffentlichkeit, die nicht nur die traditionelle Medienwelt, sondern weit mehr noch das gesamte gesellschaftliche Kommunikationsgefüge in Frage stellt. Während Bild die Leser wählen ließ, stellte eine akademische Online-Gemeinde in kürzester Zeit eine Transparenz der Fakten her, gegen die die üblichen politischen Ausflüchte chancenlos waren. Die traditionelle Choreografie des Skandals griff im Falle des ehemaligen Verteidigungsministers nicht mehr. Die Online-Welt hat sie grundlegend durcheinander gebracht. Gerhard Schröders alter Leitspruch, zum Regieren brauche es nur „Bild, BamS und Glotze“ hat ausgedient. Aber es geht um weit mehr: Wir befinden uns am Eingang eines neuen Zeitalters, in dem erst langsam die konstitutiven Konturen einer zukünftigen Gesellschaftsordnung sichtbar werden. Die veralteten Sprachbilder von „Netz“ und „Datenautobahn“ werden der Entwicklung nicht mehr gerecht. Denn die neuen Kommunikationsmöglichkeiten verändern nicht nur die bekannten Raum- und Zeitverhältnisse der Weltgesellschaft, sondern führen zu fundamentalen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen. Nicht nur politische Wahlkämpfe werden im Netz geführt und gewonnen. Volksaufstände wie jüngst in der arabi-

schen Welt und Kriege finden auch in Youtube, Twitter und Facebook statt; mitunter beeinflussen diese Bilder und Informationen auch gravierend die öffentliche Wahrnehmung. Dabei geht es nicht um die romantische Vorstellung mancher Protagonisten, die mit dem Internet die Demokratisierung der Information und eine klassenlose Gesellschaft bis hin zu „Universal-Lösung“ für alle denkbaren Probleme sehen. Es geht um grundlegende, revolutionäre Umwälzungen einer neuen Wissensgesellschaft.

### **Mehr als ein neuer Distributionskanal**

In dieser historischen Situation wird die neue Dimension der digital vernetzten Weltgesellschaft oftmals verkannt. Politiker, Medienmacher, die Musik- und Filmindustrie und vor allem die Marketingabteilungen der Unternehmen sehen im Internet und insbesondere im Web 2.0 einfach nur einen weiteren Medienkanal, um ihre Botschaften zu verbreiten. So ist in den letzten Jahren ein regelrechter, blinder Hype um Social Media entstanden. Nach dem Motto „dabei sein ist alles“ stürzen sich viele Unternehmen blindlings rein ins Social Web ohne Ahnung und Konzept. Facebook-Freunde gewinnen und Twittern steht über allem. Dass das nicht unbedingt immer zum Wohle des Unternehmens sein muss, zeigen mittlerweile viele bekannte Negativ-Beispiele, von Nestlé bis Jamba, der Deutschen Bahn und Wolfskin. Aber seit man erkannt hat, dass Kaufentscheidungen der Konsumenten schon längst nicht mehr allein durch Werbung und Maßnahmen am Point of Sale beeinflusst werden, sondern zunehmend von Erfahrungsberichten und Austausch in Internet-Communities, sieht man unter anderem im viralen Marketing das neue Patentrezept. Was aber als erhoffte Kettenreaktion gesucht wird, kann ebenso schnell ein erheblicher Kontrollverlust sein. Wer Social Media als reines Push-Medium begreift, wird Schiffbruch erleiden.

## Die „fünfte Macht“ im Staate

Weit größer als die Chancen einer Verkaufsförderung im Netz sind derzeit die Risiken für Unternehmen. Durch Social Media haben Verbraucher, Kunden, Interessierte und auch Mitarbeiter nicht nur ein Instrument, um ihre Meinungen und Erfahrungen einem großen Nutzerkreis zukommen zu lassen. Wenn man so will, trägt heute jeder Handy-Nutzer ein eigenes kleines Medienimperium in der Jackentasche. Viele Krisen werden erst über Twitter, Facebook und Blogs in einer relevanten Reichweite öffentlich und gelangen von dort in die klassischen Print- und Online-Medien. Wie das Beispiel Guttenberg zeigt, haben die klassischen Leitmedien nicht nur ihre Gatekeeper-Funktion verloren, sondern büßen auch zunehmend ihre Deutungs-Hoheit ein. Zwar ist man in Deutschland von amerikanischen Verhältnissen noch weit entfernt, wo einige Blogs mindestens genauso ernst genommen werden wie Zeitungen oder TV-Sender, aber auch hier ist der Trend eindeutig: Social Media und etablierte Medien greifen immer öfter Themen voneinander auf. Blog-Themen finden sich in etablierten Medien wieder, nicht nur, weil einzelne Blogger gleichzeitig auch für Zeitungen, TV oder Radio arbeiten, sondern weil in den Blogs vorhandenen Meinungsströmungen zunehmend öffentliches Interesse entgegen gebracht wird. Diese neue Online-Öffentlichkeit ist nicht mehr eine ominöse Netzgemeinde von Spinnern und Selbstdarstellern, sondern zunehmend ein wichtiges Forum der gesellschaftlichen Kommunikation. Parallel zum Vertrauensverlust der Bevölkerung in die traditionellen gesellschaftlichen Institutionen wie Wissenschaft, Politik, Staat und Medien etabliert sich die neue, online-organisierte Zivilgesellschaft als fünfte gesellschaftliche Kraft und setzt dabei gleichzeitig die alten Mächte unter Druck – Stichwort „Stuttgart 21“. Dieser umwälzende Strukturwandel, der sich erst am Anfang befindet, ist der entscheidende Aspekt. Die Meinungsbildung im Internet wird zum Standard. Das Internet prägt die Struktur der neuen Öffentlichkeit. Bürger- oder Guerilla-Journalismus ergänzen den traditionellen Kampagnen-Journalismus. Mit

dem Internet existiert dabei eine globale Informations-Verteilungs-Infrastruktur, die Anonymität und Geschwindigkeit mit unschlagbar niedrigen Kosten vereint. Die blitzschnelle und hocheffiziente Vernetzung in Verbindung mit der bequemen Verfügbarkeit aller Informationen und einem sehr hohen Transparenzgrad sorgen dafür, dass gesellschaftliche Anspruchsgruppen, NGOs und soziale Bewegungen zunehmend an Aufmerksamkeit und damit auch gesellschaftlichem Einfluss gewinnen. Wissen ist nicht mehr allein die Domäne von Experten ebenso wie der Zugang zu Massenmedien nicht mehr auf einen kleinen Kreis professioneller Journalisten begrenzt ist.

### **„The medium ist the message“**

Marshall McLuhans berühmte These „the medium is the message“ gewinnt in diesem Zusammenhang an neuer Brisanz. Denn es sind weniger die einzelnen Inhalte, sondern die psychologischen und sozialen Effekte, die die Bedeutung des Mediums ausmachen. Und so bewirkt das Internet eine Veränderung des Maßstabs, der Geschwindigkeit, der Form und des Musters der menschlichen Zusammenarbeit, der Beziehungen und Handlungen in einem Maße, das in der Tat als revolutionär bezeichnet werden kann.

### **Die offene Architektur fördert Transparenz**

Jede Kommunikationsstrategie, die diesen fundamentalen gesamtgesellschaftlichen Prozess ignoriert und die digitale Revolution lediglich auf den technischen Aspekt und das Internet auf die Funktion als neues Distributionsmedium reduziert, greift zu kurz oder muss besonders in Krisenzeiten fehlschlagen. Waren die Architekturen der traditionellen gesellschaftlichen Institutionen im Grunde immer geschlossene Systeme, so ist die Architektur des Internets offen. Das ist der zentrale Unterschied mit erheblichen

Konsequenzen für die Information und Kommunikation. Dabei ist die heute so oft diskutierte Frage, ob das von Wolfgang Riepl Anfang des 20. Jahrhunderts formulierte Gesetz, dass bestehende Medien von neuen niemals weder gänzlich oder andauernd verdrängt und außer Betrieb gesetzt werden, von sekundärer Bedeutung. Entscheidend ist, dass mit dem Internet jetzt erstmals ein Medium zur Verfügung steht, das alle anderen Medien simulieren und integrieren kann.

### **Basisdemokratischer Mediengebrauch?**

Es darf bezweifelt werden, ob die romantische Utopie eines emanzipatorischen, quasi basisdemokratischen Mediengebrauchs, bei dem jeder Empfänger auch ein potenzieller Sender ist und statt passiver Konsumentenhaltung eine globale Interaktion der Teilnehmer statt findet, in Zukunft die Online-Welt konstitutiv bestimmen wird. War es nicht schon Bert Brecht, der mit der Erfindung des Radios diese Version verknüpfte. War es nicht wenig später der Philosoph und Literatur-Kritiker Walter Benjamin, der von dem neuen Medium Film eine Umstellung der Kommunikationsverhältnisse aus symmetrischen Strukturen auf symmetrische Interaktion erhoffte. Und war es nicht schließlich Hans Magnus Enzensberger, der 1970 in seinem „Baukasten zu einer Theorie der Medien“ in der technischen Struktur der Medien ein Potenzial sah, das nur auf seine Entfesselung warte, um aus einer Berieselungsanlage passiver Konsumenten ein System der Interaktion freier Produzenten zu machen. Niemand würde heute noch ernsthaft das Fernsehen als interaktives, egalitäres Medium loben. Aber mit den neuen Medien bleiben die alten Hoffnungen. Technologisch neuartig beim Internet ist allerdings, dass es keine einzelnen Sendezentren mehr gibt, sondern jeder Knotenpunkt des Netzes zugleich senden und empfangen kann. Dadurch können z.B. Informationen und Meinungen in Echtzeit dezentral überall im Netz einfließen und sich schnell zu einem großen Gesamt-Stimmungsbild formieren. Das eröffnet

gesellschaftlichen Bewegungen neue Chancen ebenso wie es für Institutionen und Unternehmen ein permanentes Risiko bedeutet.

### **Die Zeit der Geheimnisse ist vorbei**

Vor dem Hintergrund der gravierenden Machtverschiebungen im öffentlichen Kommunikationsraum steht die Unternehmenskommunikation aktuell vor großen Herausforderungen. Soziale Netzwerke werden in den nächsten Jahren weiter zunehmen ebenso wie Krisensituationen. Die Gefahr von im Netz erzeugten Gerüchten, Schneeball-Effekten, bis hin zu Boykott steigt ebenso wie der Beschleunigungsdruck und die Eigendynamik. Die Risiken bei – nicht strategischen – Aktionen im Netz wie Abmahnungen, virtuelles Marketing und „falsche Blogs“ steigen ebenso wie die Risiken von Datenlecks, bei denen unzufriedene oder unachtsame Mitarbeiter interne Informationen nach außen tragen. WikiLeaks hat vorgeführt, wie die großen Vereinigten Staaten mit der Veröffentlichung von 250.000 Botschafts-Depeschen herausgefordert wurden. WikiLeaks hat auch vorgeführt, wie die Webseiten von großen internationalen Unternehmen innerhalb kürzester Zeit lahmgelegt werden können. Unternehmen müssen, ebenso wie andere traditionelle gesellschaftliche Institutionen insgesamt damit leben, immer mehr die Kontrolle über die Botschaft abgeben zu müssen. Im Zeitalter des „tausend Augen-Prinzips“ bleibt kaum etwas im Verborgenen, die Zeit der Geheimnisse und Wagenburg-Mentalität ist vorbei. Die Unternehmen müssen sich mehr denn je mit informierten und selbstbewussten Verbrauchern auseinandersetzen, die ihre Kaufentscheidung oder den Boykott mittels Internet-Community fällen. Sie müssen mit einer größeren Sensibilität, einer höheren Kritikbereitschaft und generell einer wachsenden Skepsis gegenüber der Wirtschaft rechnen. Der Druck gesellschaftlicher Anspruchsgruppen nach Transparenz und nachhaltiger Unternehmensentwicklung wird weiter zunehmen. Marketing und Unternehmenskommunikation als reine One-Way-Information funktioniert nicht mehr. Lippenbekenntnisse und Täuschungsmanöver werden

schnell durchschaut und öffentlichkeitswirksam entlarvt. Stattdessen ist Mut zum Dialog und zur Offenheit, aber auch Konfliktbereitschaft und „Streitkultur“ gefragt. Das bedeutet, es bedarf nicht nur einer strategisch angelegten Online-Politik, sondern vor allem eines neuen Kommunikationsverhaltens, das beim „Zuhören“ beginnt, in eine – manchmal nicht einfache – Diskussion mündet und gegebenenfalls auch zu Veränderungen führt. In jedem Fall ist das eigene Steuerungspotential gegenüber früher eingeschränkt. Das gilt auch für teilweise bis ins kleinste Detail formulierte Krisenpläne. Krisenkommunikation findet zukünftig in einem strategischen Rahmen statt, der Unwägbarkeiten mit einschließt und höchste Flexibilität erfordert. Noch entscheidender wird die Krisenprävention: Wer sich nicht im Vorfeld mit einer offenen, dialogorientierten Firmen- und Markenpolitik in der allgemeinen Öffentlichkeit, in den etablierten Medien ebenso wie im Social Web präsentiert, hat im Zweifel bereits verloren.



**Dr. Udo Nimsdorf** ist Senior-Berater der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Beratungen für Kommunikation.

Engel & Zimmermann AG  
Schloss Fußberg  
Am Schlosspark 15  
82131 Gauting  
Tel. 0 89/89 35 63-3  
Fax 0 89/89 39 84 29  
info@engel-zimmermann.de  
www.engel-zimmermann.de  
USt-IdNr. DE128222796  
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18

Amtsgericht München  
HRB 131305

Vorstand  
Hermann Zimmermann  
Dr. Udo Nimsdorf  
Frank Schroedter  
Sybille Wacker

Aufsichtsratsvorsitzender  
Peter Engel