



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Social Media Relations für die Hotellerie

Potenziale des sozialen Netzwerks Facebook
für die Unternehmenskommunikation von Hotels

Verfasserin

Elisabeth Binder, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Juli 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Hausjell

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift

VORWORT

Bis zuletzt zierten die Worte „Des wird amoi a Magisterarbeit“ das Titelblatt der vorliegenden Arbeit. Nun, da ich sie endlich abschlieÙe, darf ich diesen Satz umformulieren und sagen: „Des is a Magisterarbeit“.

Der Arbeitsprozess war naturgemäß ein gleichermaßen spannender wie aufwändiger und zeitintensiver. Ohne die Unterstützung und Motivation meiner Familie, Freunde, Kollegen, der befragten Interviewpartner sowie meines Betreuers, Prof. Friedrich Hausjell, wäre diese Arbeit mit Sicherheit niemals fertig geworden.

Dafür möchte ich mich herzlich bedanken.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Stakeholder eines Hotels	21
Abb. 2: Facebook-Logo.....	38
Abb. 3: Modell der Kaufentscheidung	51
Abb. 4: Einblicke in den Hotelalltag.....	62
Abb. 5: Logo des Palais Hansen Kempinski.....	85
Abb. 6: Facebook-Seite des Palais Hansen Kempinski.....	87
Abb. 7: Facebook-Beitrag zur Vorstellung eines Hotelmitarbeiters.....	88
Abb. 8: Facebook-Beitrag mit Detail-Shot	90
Abb. 9: Facebook-Beitrag über eine erhaltene Auszeichnung.....	91
Abb. 10: Facebook-Beitrag mit Ausflugstipp	92
Abb. 11: Logo der Plattform Hotels in Heaven	93
Abb. 12: Präsentation eines Hotels mit Text und Bildergalerie	95
Abb. 13: Auch ein einzelnes Bild kann ausreichen, um Interaktionen zu schaffen.....	96
Abb. 14: Bildergalerie und Auszüge der Interaktionen.....	97

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
INHALTSVERZEICHNIS	9
1 EINLEITUNG	13
1.1 Einführung	13
1.2 Forschungsinteresse und Forschungsstand	16
1.3 Aufbau der Arbeit	17
2 DIE ANFORDERUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	19
2.1 Theoretischer Hintergrund	19
2.2 Kommunikation mit Anspruchsgruppen	20
2.2.1 Grundlagen des Stakeholder-Managements	20
2.2.2 Das Konzept der Unternehmenskommunikation	23
2.2.3 Public Relations und Marketing in der integrierten Unternehmenskommunikation	24
3 KOMMUNIKATION IN SOZIALEN NETZWERKEN	27
3.1 Kommunikationsprozesse im Wandel	27
3.2 Das Social Web und seine Entwicklungen	29
3.2.1 Vom Web 1.0 zum Social Web	29
3.2.2 Social Media: Wie die Medien sozial wurden	36
3.3 Das soziale Netzwerk Facebook	38
3.3.1 Die Entstehung eines Phänomens	38
3.3.2 Die wesentlichen Funktionen von Facebook	39
3.4 Einordnung von Social Media Relations in die Unternehmenskommunikation	43
3.4.1 Wenn Kommunikation und Technik aufeinander treffen	43
3.4.2 Die Bedeutung des Monitorings	44
3.4.3 Krisenkommunikation mit Social Media	45

4	SOCIAL MEDIA RELATIONS FÜR HOTELS	49
4.1	Reisen im Zeitalter der Informationsgesellschaft	49
4.1.1	Soziales Kapital durch Online Reputation Management	49
4.1.2	Authentizität und Glaubwürdigkeit als Schlüsselfaktoren	50
4.1.3	Der Einfluss von Social Media auf das Reiseverhalten	52
4.1.4	Entscheidungsphasen bei der Reiseplanung	53
4.1.5	User Generated Content als Orientierungshilfe	55
4.2	Systematischer Planungsprozess	57
4.2.1	Situations- und Zielgruppenanalyse	58
4.2.2	Festlegung von Zielen	59
4.2.3	Strategiefindung und Maßnahmenplanung	60
4.2.4	Abschließende Erfolgskontrolle	64
5	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	67
5.1	Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen	67
5.2	Methodische Vorgehensweise	68
5.2.1	Das Experteninterview	68
5.2.2	Zum Expertenbegriff	69
5.2.3	Die Methode des lauten Denkens	69
5.2.4	Auswahl der Interviewpartner	70
5.3	Erhebung und Auswertung der Daten	72
5.3.1	Der Leitfaden	72
5.3.2	Durchführung	73
5.3.3	Datenaufbereitung	73
5.3.4	Auswertung nach Meuser/Nagel	74
5.4	Darstellung der Ergebnisse	77
5.4.1	Stellenwert der Unternehmenskommunikation in der Hotellerie	77
5.4.2	Relevanz von Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels	79
5.4.3	Optimale Interaktion mit der Zielgruppe auf Facebook	83
5.4.4	Fallbeispiel Palais Hansen Kempinski	85
5.4.5	Fallbeispiel Hotels in Heaven	93
5.5	Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesengenerierung	98
6	CONCLUSIO	103
7	LITERATURVERZEICHNIS	107

8 ANHANG	115
8.1 Interviewleitfaden	115
8.2 Transkripte der Interviews	117
 ABSTRACT DEUTSCH	 151
ABSTRACT ENGLISCH	152
 LEBENS LAUF	 153

*„Wenn einer eine Reise tut,
dann kann er was erzählen.
Drum nähme ich den Stock und Hut
und tät das Reisen wählen.“*

Matthias Claudius (1786)
Urias Reise um die Welt

1 EINLEITUNG

1.1 Einführung

Die Interaktion mit anderen zählt zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Nur durch Kommunikation und den damit ermöglichten Austausch ist gesellschaftliches Zusammenleben überhaupt möglich. Kommunikation ist per Definition soziales Handeln und ähnlich verhält es sich mit dem Reisen. Um die Zusammenhänge beider gesellschaftlicher Phänomene wusste schon der deutsche Dichter Matthias Claudius, dessen Zitat aus „Urias Reise um die Welt“ heute mehr denn je zutreffend scheint. Menschen möchten sich mitteilen und von ihren Erlebnissen berichten. Während sie früher auf die persönliche Kommunikation angewiesen waren, nutzen sie heute viele verschiedene Kanäle, die sich im Laufe der Zeit stets verändert und weiterentwickelt haben. Wir befinden uns im digitalen Zeitalter, das moderne Medien und insbesondere das Internet zum Austausch nutzt. Mit fortschreitenden technischen Möglichkeiten hat sich dieses zum sogenannten Social Web gewandelt, an dem sich jeder – Privatpersonen ebenso wie Wirtschaftstreibende – beteiligen kann. Internetuser nutzen die Vielzahl an Plattformen, die nach und nach entstanden sind und unter dem Überbegriff Social Media summiert werden. Die Vorreiterrolle innerhalb der sozialen Medien nimmt Facebook ein, das mit etwa 757 Millionen täglichen Nutzern (Stand: Dezember 2013, vgl. Facebook, 2014a) das größte Netzwerk bildet.

Unternehmen haben Facebook zunächst wenig Beachtung geschenkt, da es in seinen Ursprüngen nur als Plattform für Studenten und deren Austausch vorgesehen war. Umso größer war die Begeisterung, als die Funktionen des sozialen Netzwerks sukzessive erweitert wurden und wirtschaftliche Instanzen die Möglichkeiten für die eigenen Aktivitäten und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation entdeckten. Eine Vielzahl von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nutzt Facebook heute als Dialoginstrument, um sich mit Kunden und anderen Interessenten auszutauschen, ihre Meinungen einzuholen und sich zu neuen Ideen inspirieren zu lassen. Denn die Kunden sind im sozialen Netzwerk aktiv; ein Großteil von ihnen nutzt Facebook täglich zur Unterhaltung und Kontaktpflege sowie um Zusatzinformationen über verschiedene Interessensgebiete einzuholen. Sie teilen dabei aber auch ihre eigenen Erfahrungen und Meinungen zu den unterschiedlichen Themen mit. Damit ist Facebook zum alltäglichen Begleiter geworden, der Lebensbereiche wie Arbeit, Bildung und Freizeit berührt und verbindet. Genau hier liegt die Besonderheit des sozialen Netzwerks: Es ist allgegenwärtig und beeinflusst Meinungen, indem es eine Orientierung an den Empfehlungen anderer ermöglicht. Für Unternehmen ist dies naturgemäß besonders relevant, denn einerseits betreffen Kaufempfehlungen und Kritik ihren wirtschaftlichen Erfolg. Andererseits können sie auch selbst dazu beitragen, durch die Pflege der sozialen Beziehungen eine positive Reputation zu schaffen. Dazu findet Kommunikation auf Augenhöhe statt mit dem Bestreben, mehr über die Zielgruppe zu erfahren und so auf ihre Bedürfnisse eingehen zu können. Das bietet viele Chancen, birgt aber auch Risikopotenziale, wenn diese Kommunikation nicht strategisch geplant und stets evaluiert wird.

Ein Nachzügler unter den Branchen, die Facebook für die Unternehmenskommunikation nutzen, ist der Tourismus. Dazu zählen beispielsweise Unternehmen wie Reiseveranstalter und Tourismusbüros; einen großen Schwerpunkt bilden insbesondere Beherbergungsbetriebe wie Hotels. Diese befinden sich zum Teil noch in einer Phase der ersten Adaptierung von sozialen Netzwerken. Das verwundert bei näherer Betrachtung allerdings kaum, denn Hotels sind zwar Dienstleistungsunternehmen und verfolgen als solche ökonomische Ziele, sie haben die Unternehmenskommunikation aber lange Zeit vernachlässigt und auf das erforderliche Mindestmaß beschränkt. Tourismus zählt in vielen Ländern zu den führenden Wirtschaftszweigen und verzeichnete insbesondere in den Nachkriegsjahren fortwährendes Wachstum. Diese Zeiten sind aber inzwischen vorbei und ein nie zuvor dagewesener Verdrängungswettbewerb prägt die Branche. Ähnlich wie in anderen Wirtschaftsbereichen müssen touristische Unternehmen ihr

Handeln daher verstärkt nach den modernen Markterfordernissen und Konzepten der Unternehmensführung ausrichten (vgl. Freyer, 2011: XXI).

Die Unternehmenskommunikation als dialogorientierter, reziproker Austausch mit der interessierten Öffentlichkeit – den Anspruchsgruppen oder Stakeholdern eines Unternehmens – hat sich folglich auch im Hotelwesen in den letzten Jahren als zentrale Managementaufgabe etabliert und wird permanent weiterentwickelt. Der gestiegene Wettbewerb, eine zunehmende gesellschaftliche Verantwortung von touristischen Unternehmen sowie die rasante Entwicklung des Internets und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen erfordern den Einsatz moderner kommunikativer Strategien. Hinzu kommt der Bedarf des effektiven Kommunikationsmanagements auch in Krisenzeiten (vgl. ebd.: XVII; Deuschl, 2006: 7).

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und der Veränderung kommunikativer Prozesse – beides durch neue Internettechnologien begünstigt und vorangetrieben – ist auch eine Veränderung im Reiseverhalten auszumachen. Schließlich ist Reisen soziales Handeln, denn in ihm sind die Interaktion und Kommunikation mit anderen Menschen enthalten. So muss auch der Überbegriff Tourismus als soziales Phänomen verstanden werden, auf das sich alle gesellschaftlichen Veränderungen direkt auswirken. Eine Betrachtung des Reiseverhaltens im Zeitalter der vernetzten Informationsgesellschaft und unter Berücksichtigung sozialer Netzwerke zeigt daher einige Entwicklungen, die Potenziale für die Tourismusbranche beziehungsweise für Hotels im Speziellen eröffnen (vgl. Egger, 2010: 18ff).

1.2 Forschungsinteresse und Forschungsstand

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit, herauszufinden, welche Möglichkeiten Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels bietet und wie sich diese auf die Führungsstrategie auswirken. Dabei stellt sich zunächst die Frage, welche Rolle die Unternehmenskommunikation in einem Hotel spielt und inwiefern sie durch Anliegen der Stakeholder beeinflusst wird. Darauf aufbauend interessieren die Möglichkeiten und Potenziale sowie auch die Herausforderungen, die sich für die Online-Kommunikation im sozialen Netzwerk Facebook ergeben.

Zum Thema Unternehmenskommunikation finden sich in der Fachliteratur zahlreiche Beiträge. Einen fundierten Überblick über theoretische Ansätze und praxisnahe Umsetzungsstrategien gibt Claudia Mast (2013), deren Leitfaden „Unternehmenskommunikation“ sich sowohl an Wissenschaftler als auch Praktiker richtet. Sie beleuchtet unter anderem die Rolle von Public Relations und Marketing als Teilbereiche der Unternehmenskommunikation, die seit einigen Jahren trotz unterschiedlicher Perspektiven immer mehr überlappen. Ihre Gleichberechtigung erfahren sie insbesondere im Modell der integrierten Unternehmenskommunikation, zu dessen Etablierung Ansgar Zerfaß (2010) und Manfred Bruhn (2013) maßgeblich beigetragen haben.

Für die Unternehmenskommunikation brachte die rasante Entwicklung des Internets neue Herausforderungen und Möglichkeiten. Der erweiterte Aktionsraum schuf einen Bedarf an angepassten Strategien und Konzepten, welche die Besonderheiten der Online-Kommunikation berücksichtigen. Im Sammelband „Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web“, herausgegeben von Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (2012), geben namhafte Autoren aus Wissenschaft und Praxis einen systematischen Überblick zum Wandel der einzelnen Handlungsfelder sowie den sich verändernden Strukturen und Prozessen. Dabei wird ersichtlich, dass Online-Kommunikation nicht lediglich ein Baustein herkömmlicher Kommunikationsstrategien ist, sondern ein grundlegendes Umdenken in der Konzeption von Maßnahmen erfordert.

Insbesondere die Entwicklung hin zum sogenannten Social Web ist dabei von großer Bedeutung. Es verwundert deshalb nicht, dass sich bereits zahlreiche Autoren mit der Relevanz eines vernetzten, kollaborativen Internets für die kommunikativen Maßnahmen von Organisationen und Unternehmen beschäftigt haben. Aufgrund ihres Umfangs und ihrer Aktualität sei auf die Bücher von Anja Ebersbach/Markus Glaser/Richard Heigl

(2011) und Andrea Back/Norbert Gronau/Klaus Tochtermann (2012) verwiesen, die sich ausführlich mit dem Thema Social Web beziehungsweise Web 2.0 sowie dem Einsatz für die Unternehmenspraxis auseinander gesetzt haben. Auch das im Jahr 2013 erschienene Buch „Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0“ von Bernhard Jodeleit spannt einen Bogen von klassischen Ansätzen hin zu neuen Anforderungen.

Bleibt noch die Frage nach dem Diskurs zum Thema Social Web und Tourismus. Dieser findet bislang eher verstreut und bruchstückhaft statt, meistens im Social Web selbst, sodass eine wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung derzeit noch kaum vorhanden ist. Der Sammelband von Daniel Amersdorffer/Florian Bauhuber/Roman Egger/Jens Oellrich (2010) stellt erstmals einen grundlegenden Fundus an Basiswissen aus bestehenden Ansätzen, Konzepten und Praxiserfahrungen dar. Ergänzend dazu sollen die vielen einschlägigen Fachartikel in Branchenzeitschriften oder auf Interessensplattformen wie der „Hotel Business Review“ Erwähnung finden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Abschnitt geteilt. Der Theorieteil gliedert sich in drei große Kapitel, welche die allgemeinen Grundlagen der jeweiligen Themenbereiche erläutern sollen.

Im Anschluss an eine Einführung in das Thema und einen Überblick der Arbeit beschäftigt sich Kapitel 2 mit den *Anforderungen der Unternehmenskommunikation*. Dazu nimmt es für ein umfassendes Verständnis der Unternehmenskommunikation zunächst eine Begriffsdefinition sowie eine Abgrenzung der verschiedenen Perspektiven darauf vor. Im Anschluss legt es die Grundlagen der Unternehmenskommunikation als Kommunikation mit Anspruchsgruppen dar.

Das dritte Kapitel befasst sich darauf aufbauend mit der spezifischen *Kommunikation in sozialen Netzwerken*. Dazu gibt es zu Beginn einen Einblick in die Besonderheiten der Online-Kommunikation, ehe es ihre Positionierung im sich wandelnden Social Web verdeutlicht. Von besonderer Bedeutung sind dabei auch die Erläuterung der Begrifflichkeiten im Social Web sowie ihre Entstehungsgeschichte. Darauf aufbauend

stellt das Kapitel das soziale Netzwerk Facebook vor, ehe zusammenfassend eine Einordnung von Social Media Relations in die Unternehmenskommunikation erfolgt.

Diese stellt im anschließenden vierten Kapitel die Basis für das Verständnis von *Social Media Relations für Hotels* dar. Neben den neuen Herausforderungen, Erwartungen, Chancen und Risiken für Hotels im Speziellen nimmt hier der systematische Planungsprozess einen wesentlichen Teil ein.

Der folgende empirische Teil der Arbeit stellt zunächst die Zielsetzung und den Forschungsprozess der Untersuchung vor. Anschließend wird die methodische Vorgehensweise des Experteninterviews in Kombination mit der Methode des lauten Denkens dargelegt, auf welche die qualitative Auswertung der Ergebnisse sowie die Beantwortung der Forschungsfragen und Generierung der Hypothesen folgt.

Zur besseren Lesbarkeit der Arbeit wird auf eine geschlechtsspezifische Trennung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichberechtigung beider Geschlechter.

2 DIE ANFORDERUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

2.1 Theoretischer Hintergrund

Kommunikation ist die Grundlage unserer Gesellschaft. Sie ist untrennbar mit dem menschlichen Handeln verbunden, denn durch sie sind die Planung und Begründung desselben sowie der zwischenmenschliche Austausch erst möglich. Kommunikation ist „symbolische Interaktion mit anderen Menschen“ (Schmid & Lyczek, 2008: 7), aber auch mit Institutionen im öffentlichen Raum. In diesem Fall spricht man daher von öffentlicher Kommunikation. Sie ist auf den ersten Blick selbstverständliche Alltagshandlung und bezeichnet Kommunikationsprozesse, die öffentlich stattfinden, meistens durch Massenmedien vermittelt werden und sich an ein undefiniertes, großes Publikum richten (vgl. Maletzke, 1963: 32). Werden diese Prozesse von Organisationen und Unternehmen initiiert, so spricht man von Organisations- oder Unternehmenskommunikation (vgl. Mast, 2012: 7f).

Unternehmen sind in ihr gesellschaftliches Umfeld eingebettet und stehen dadurch ebenfalls in Interaktion mit den Akteuren, die ihnen dort begegnen. Sie benötigen daher ein Kommunikationssystem, das ihnen Handlungsspielraum gewährleistet und die Akzeptanz ihrer Existenz und Handlungen seitens der Gesellschaft stärkt. Dies ist heute aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen wichtiger denn je, denn der Kampf um das wertvolle Gut Aufmerksamkeit sowie der größer werdende Einfluss von Aspekten wie Image und Reputation beeinflussen mehr und mehr den Geschäftserfolg (vgl. ebd.: XIII). Der Grund hierfür liegt hauptsächlich im tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft, der die Bedingungen des Wettbewerbs um Aufmerksamkeit und positive Wertungen geändert hat. Es geht dabei um die gesellschaftliche Toleranz, die „license to operate“ (Pleil, 2010: 7), und ihr Erfordernis eines ständigen Austauschs von Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld. Damit gehen auch veränderte Gestaltungspotenziale für die Beziehungen zu Konsumenten und gesellschaftlichen Akteuren im Allgemeinen, den Stakeholdern, wie sie im folgenden Kapitel noch ausführlicher vorgestellt werden, einher.

Das Management von Kommunikation ist heute von so großer Bedeutung wie nie zuvor; es entscheidet über geschäftliche Perspektiven von Unternehmen und damit über die Leistungsfähigkeit, die letztendlich zum ökonomischen Erfolg beiträgt (vgl. Mast, 2012: 4).

2.2 Kommunikation mit Anspruchsgruppen

2.2.1 Grundlagen des Stakeholder-Managements

Heute ist eine kommunikations- und gesellschaftsorientierte Sichtweise auf wirtschaftliche Prozesse üblich. Sie legitimiert unternehmerisches Handeln nicht mehr allein im Sinne der Gewinnmaximierung. Während in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts eine rein ökonomische Handlungslogik dominierte, die Absatz als alleinige Zielgröße festlegte, sind sich Unternehmen mittlerweile ihrer Einbindung in einen systemischen Kontext sowie den daraus resultierenden Forderungen und Bedürfnissen der Öffentlichkeit bewusst (vgl. Karmasin & Weder, 2008: 11). Unternehmen verstehen sich heute als zweckorientierte Systeme, die Nutzen für die Gesellschaft stiften, indem sie Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen sowie Arbeitsplätze schaffen. Sie verfolgen dabei nach wie vor primär das Ziel der Gewinnoptimierung; hinzu kommt aber, dass sich der Zweck des Unternehmens für die Gesellschaft aus ihren nicht-wirtschaftlichen Zielen unter ökonomischen Bedingungen ergibt: Unternehmen erfüllen gesellschaftliche Funktionen und haben somit eine soziale Bedeutung (vgl. Schmid & Lyczek, 2008: 41). Anhand dessen wird deutlich, dass Unternehmen und ihr gesellschaftliches Umfeld in einem wechselseitigen Prozess stehen, der für beide Seiten einerseits Nutzen generiert, andererseits aber auch existenziell notwendig ist. Unternehmen sind in ihren Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur von ihren Einnahmen abhängig, sondern sie benötigen auch Ressourcen oder wenigstens die Akzeptanz von anderen Gruppen, die berechnete Ansprüche stellen (vgl. ebd.: 68). Diese Gruppen werden als Anspruchsgruppen oder Stakeholder bezeichnet.

„Anspruchsgruppen, englisch Stakeholder, definieren sich dadurch, dass sie in irgendeiner Form in die Unternehmenstätigkeit einbezogen oder durch diese direkt oder indirekt betroffen sind.“
(Schmid & Lyczek, 2008: 69)

Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen auf den ersten Blick Kunden oder Konsumenten, Kapitalgeber und Mitarbeiter aber auch staatliche Institutionen, Lieferanten, Wettbewerber und Interessensgruppen wie NGOs oder Anwohner sowie die allgemeine Öffentlichkeit (vgl. ebd.: 68). Die Gruppen lassen sich dabei in interne und externe Stakeholder aufteilen.

Auch im Hotelwesen sieht man sich naturgemäß mit einer Reihe von Anspruchsgruppen konfrontiert. Folgende Grafik stellt eine Auswahl der relevanten Stakeholder eines Hotels dar.



Abb. 1: Stakeholder eines Hotels
(Quelle: eigene Darstellung nach Menz & Stahl, 2008: 5)

Welche Stakeholder für ein Unternehmen generell oder im Augenblick besonders relevant sind, muss von Fall zu Fall entschieden und laufend an den sich verändernden Bedingungen überprüft werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die Grenzen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholder-Umwelten laufend verschieben (vgl. Menz & Stahl, 2008: 4f). So können Stakeholder insbesondere nach Grad der Betroffenheit oder aufgrund ihrer Wirkmächtigkeit gereiht werden (vgl. Schmid & Lyczek, 2008: 73).

Die Interaktion mit den Stakeholdern ist somit ein Prozess des wechselseitigen Austauschs von Interessen und Ansprüchen. Strategisch durchgeführt und mit der

notwendigen Ernsthaftigkeit stellt sie nicht nur eine Maßnahme der Sicherung von Ressourcen und Handlungsspielräumen, sondern auch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar (vgl. ebd.: 73).

„Da Stakeholder dem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung stellen, haben sie direkt oder indirekt Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Damit ist das Handeln der Stakeholdergruppen für das Unternehmen erfolgswirksam. Es hat einen Wert für das Unternehmen und dieser kann – in Analogie zum Kundenwert – als Stakeholder-Wert bezeichnet werden. Umgekehrt wird das Wohlergehen der Stakeholder vom Unternehmen ebenfalls mitbeeinflusst.“
(Schmid & Lyczek, 2008: 76)

Das Handeln der Stakeholder wird durch das Bild, das sie von einem Unternehmen haben, bestimmt. Für Unternehmen und ihr Management bedeutet dies, dass sie nachvollziehen müssen, wie sich diese Bilder zusammensetzen, welche Merkmale die Wahrnehmung beeinflussen und darüber hinaus, wie die Bilder verändert werden können (vgl. ebd.: 81). Die Perspektiven des unternehmerischen Managements haben sich dahingehend geändert, dass Fragen nach der Wahrnehmung durch die Anspruchsgruppen sowie nach der Entstehung und Festigung eines Unternehmensbildes wichtiger wurden. Dabei werden Begriffe wie „Image“ und „Reputation“ verwendet, die sich aus Wahrnehmungen, Einstellungen, Erfahrungen und Werthaltungen zusammensetzen und die auf der Bildung von Vertrauen basieren (vgl. Mast, 2012: 47). Deshalb ist Kommunikation für das Stakeholder-Management so wichtig, denn damit kann Vertrauen aufgebaut werden. Vertrauenswürdige Unternehmen erwirtschaften mit der Zeit eine positive Reputation, die sich auch im finanziellen Erfolg widerspiegelt (vgl. Menz & Stahl, 2008: 5f).

Der Begriff *Image* bezeichnet das vereinfachte und typisierte Vorstellungsbild, das Stakeholder von einem Unternehmen haben und das auf ihren Wahrnehmungen und Voreinstellungen beruht. Das Image ist die Gesamtheit der Einstellungen gegenüber einem Unternehmen und zugleich die Basis für das Verhalten und die Entscheidungen der Stakeholder, womit es handlungsleitenden Einfluss hat. Es kann im Vergleich zur Reputation relativ schnell verändert werden und ist daher eine kurzfristige Größe (vgl. Mast, 2012: 49; Schmid & Lyczek, 2008: 84).

Die Gesamtheit der vorhandenen Images bildet die *Unternehmensreputation*. Es handelt sich dabei im Unterschied zum Image um die langfristig orientierte Bewertung von

Unternehmenseigenschaften und -handlungen durch Individuen und die allgemeine Öffentlichkeit. Die Reputation entsteht über Jahre hinweg und ist dann positiv, wenn Unternehmen ein konsistentes, glaubwürdiges Bild durch ihr Verhalten vermitteln (vgl. Mast, 2012: 50; Schmid & Lyczek, 2008: 89).

2.2.2 Das Konzept der Unternehmenskommunikation

Die Verknüpfung der strategischen Unternehmensführung auf Basis der Integration von Stakeholder-Interessen mit der Kommunikation und sozialen Interaktion wird unter dem Begriff der Unternehmenskommunikation zusammengefasst. Diese dient der Interessenabstimmung und Handlungskoordination durch Kommunikationsprozesse (vgl. Zerfaß, 2010: 287).

„Unternehmenskommunikation umfasst alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“
(Zerfaß, 2010: 287)

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass Unternehmenskommunikation als strategischer Managementprozess zu verstehen ist. Sie verfolgt das Ziel der sozialen Integration von Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld, welche Voraussetzung für die Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte ist (vgl. ebd.: 294). Dabei geht es sowohl um das Management durch Kommunikation als auch um das Management von Kommunikation, worunter die Planung und Umsetzung kommunikativer Strategien verstanden wird. Diese Strategien verfolgen das Ziel, interne und externe Kommunikationsprozesse eines Unternehmens mitzugestalten (vgl. Mast, 2012: 13). Der Unternehmenskommunikation wird dadurch die Aufgabe zuteil, die Werte und Interessen der Stakeholder zu ermitteln und in die unternehmerische Strategie zu integrieren (vgl. Schmid & Lyczek, 2008: 131) sowie Kommunikationsprozesse in konkreten Situationen zu planen, gestalten und evaluieren (vgl. Mast, 2012: 13).

Dazu gehört im Wesentlichen der Dialog mit den Zielgruppen, der durch die Medienarbeit gestaltet wird. Medienarbeit oder Media Relations ist jener Teil der Unternehmenskommunikation, der massenmedialen Multiplikatoren wie Zeitungen, Hörfunk, Fernsehen und Online-Medien gezielt Informationen vermittelt. Damit trägt die Medienarbeit dazu bei, das gewünschte Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit zu festigen sowie die Beziehungen mit den Stakeholdern zu pflegen. Zu den weiteren Tätigkeiten gehören die Identifizierung und Beobachtung von Themen und Meinungen, was später in dieser Arbeit als Monitoring noch genauer vorgestellt wird (vgl. Bernet & Keel, 2012: 123). Sie ist demnach das zentrale Instrument der Unternehmenskommunikation, um die Botschaften via Medien an das Zielpublikum zu übertragen sowie um dessen Meinungen zu empfangen.

Aufgrund ihrer Zielsetzungen und Wirkbereiche kann die Unternehmenskommunikation funktional anhand ihres sozialen und ökonomischen Umfelds unterschieden werden. Daraus ergeben sich zwei Perspektiven: die Sicht der sozialwissenschaftlich orientierten Public Relations und jene des wirtschaftswissenschaftlichen Marketings.

2.2.3 Public Relations und Marketing in der integrierten Unternehmenskommunikation

Dass eine Abgrenzung der beiden Bereiche schwierig ist, zeigt sich schon aufgrund der Fülle an Definitionen, die es insbesondere zum Begriff „Public Relations“ (kurz PR) gibt. Erstmals verwendet wurde der Begriff Public Relations 1882 vom amerikanischen PR-Pionier Edward L. Bernays und fand seither rasch Verbreitung. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen beanspruchen Public Relations mittlerweile als ihr Arbeitsfeld. Dies ist hauptsächlich auf ihren interdisziplinären Charakter zurückzuführen, denn in der PR-Forschung wird auf Theorien, Konzepte und Modelle der Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Soziologie und Sozialpsychologie zurückgegriffen (vgl. Jarren & Röttger, 2008: 23). Dadurch ergeben sich große Berührungsflächen zu anderen Disziplinen, deren Gegenstand ebenfalls das Management von Kommunikationsprozessen – in der Regel mit persuasiven Absichten – ist (vgl. Merten, 2008: 43). Hinzu kommt, dass sich Public Relations aus praktischem Handeln entwickelt haben und lange Zeit von Fachleuten statt Wissenschaftlern beeinflusst wurden. Eine Vielzahl der Begriffsbestimmungen erfüllt daher auch nicht den Anspruch an wissenschaftliche Definitionen (vgl. Fröhlich, 2008: 99).

Eine häufig verwendete und vor allem für den Bereich der Unternehmenskommunikation zweckmäßige Definition stammt von Heribert Meffert:

„Unter Public Relations wird die planmäßige, systematische und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Beziehungen zwischen den Unternehmungen und einer nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit verstanden. Ihr Ziel ist es, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis für das unternehmerische Handeln zu gewinnen bzw. auszubauen.“
(Meffert, 1991: 493)

In ihrer Zielausrichtung liegt der wesentliche Unterschied von PR und Marketing. Während letzteres marktpolitische Kommunikationsprozesse initiiert, geht es bei PR um die Sicherung grundsätzlicher Handlungsspielräume im gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Zerfaß, 2010: 287).

Public Relations werden daher auch häufig synonym mit dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Sie finden im sozialen und politischen Umfeld statt und sind eher eine Managementfunktion mit dem Bemühen um gesellschaftliche Akzeptanz (vgl. Mast, 2012: 7). Damit richten sie sich an sämtliche Stakeholder eines Unternehmens sowohl intern als auch extern. Sie sollen Verständnis und Vertrauen aufbauen, indem sie Imagevorstellungen beeinflussen und langfristig Sympathieanteile gewinnen (vgl. ebd.: 11; Fröhlich, 2008: 102).

Marketing hingegen dient der Kommunikation im ökonomischen Umfeld, ist also Marktkommunikation (vgl. Mast, 2012: 7; Zerfaß, 2010: 287). Als solche umfasst sie auch den Teilbereich der Werbung, was ersichtlich macht, dass es in erster Linie um die Beeinflussung des Kaufverhaltens bestimmter Zielgruppen beziehungsweise um die Absatzförderung geht. Aus Sicht der Wirtschaftswissenschaft ist Marketing den Public Relations übergeordnet und beschränkt PR auf die Kommunikationspolitik des sogenannten Marketing-Mix, zu dem auch Produkt-, Distributions- und Preispolitik gehören (vgl. Fröhlich, 2008: 101; Mast, 2012: 11).

Die Bedeutung beider Disziplinen wuchs in den letzten Jahren wobei die zunehmende Überlappung eine Abgrenzung erschwert beziehungsweise sie nahezu unmöglich macht. Die Grenze verwischt dort, wo beide Bereiche zu einer gemeinsamen unternehmerischen Führungskonzeption zusammenlaufen. Durch die Abstimmung der einzelnen Teilbereiche

und -funktionen sollen die unterschiedlichen Perspektiven zusammengeführt werden, sodass fließende Übergänge trotz der differenten Ziele und Vorgehensweisen entstehen (vgl. Fröhlich, 2008: 102; Mast, 2012: 19f). Es ist folglich immer häufiger die Rede von der integrierten Unternehmenskommunikation, wobei dieser Integrationsgedanke die Abstimmung der Aufgaben und Prozesse sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen umfasst (vgl. Herger, 2008: 254).

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“
(Bruhn, 2006: 17)

Die Perspektiven der Unternehmenskommunikation haben sich demzufolge geändert. Dies zeigt sich anhand der verstärkten Ausrichtung moderner Führungskonzepte auf gesellschaftliche Dimensionen (vgl. Herger, 2008: 255), aber auch anhand der Fragestellung, wie Stakeholder kommunikative Vorgänge wahrnehmen und wie sie dadurch in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflusst werden (vgl. Mast, 2012: 47). Entscheidend für die erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist die Auseinandersetzung mit der öffentlichen Meinung und den Parametern, die ihr Entstehen beeinflussen. All diese Aspekte sind heute stark von den gesellschaftlichen Entwicklungen und insbesondere vom Wandel der zwischenmenschlichen wie auch der öffentlichen Kommunikation geprägt, sodass sich PR-Verantwortliche die Frage stellen müssen, inwiefern neue Kommunikationstechniken und die veränderte Mediennutzung die öffentliche und individuelle Meinungsbildung prägen (vgl. Pleil, 2010: 9).

3 KOMMUNIKATION IN SOZIALEN NETZWERKEN

3.1 Kommunikationsprozesse im Wandel

Die gesellschaftlichen Strukturen unterliegen seit jeher einem kontinuierlichen Wandel und verändern sich aufgrund neuer Rahmenbedingungen. Seit Anbeginn der Menschheitsgeschichte hat sich unsere Gesellschaft kontinuierlich verändert, sodass wir mittlerweile insbesondere aufgrund von technologischen Fortschritten und damit einhergehenden infrastrukturellen Möglichkeiten von einer sogenannten Informationsgesellschaft sprechen. Der Begriff bezeichnet das fortgeschrittene Entwicklungsstadium der Gesellschaft, das durch die Fülle der Informationsmöglichkeiten mithilfe moderner Medien geprägt ist und in welchem Informations- und Kommunikationsdienstleistungen zentrale Bedeutungen zugeschrieben werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2014a). Einer der entscheidendsten und am meisten tiefgreifenden Fortschritte in diesem Bereich ist das Internet, durch dessen Entwicklung nicht nur ein technologischer, sondern auch ein sozialer und gesellschaftlicher Wandel rasant vorangetrieben wurde.

Während die Geschichte des Internets bis in die 1960er Jahre zurückreicht, als erste Versuche zur Verbindung mehrerer Computer unternommen wurden, erfolgten seine Kommerzialisierung und Nutzbarmachung für die Öffentlichkeit erst Anfang der 1990er Jahre. Den Wendepunkt hin zur heutigen digitalen Informationsgesellschaft markierte die Entwicklung des World Wide Web (WWW), das 1993 zur allgemeinen Benutzung für die Öffentlichkeit freigegeben wurde und damit zum rasanten Anstieg des weltweiten Datenaustauschs beitrug. Mit der Jahrtausendwende wurde die Bandbreite der Funktionen erweitert, sodass es bald möglich war, immer größere Datenmengen über das Internet zur Verfügung zu stellen. Dadurch hat die Bedeutung des Internets zugenommen, denn es wurde zunehmend als Plattform wahrgenommen, auf der Inhalte hinterlegt und für andere abrufbar gemacht werden konnten (vgl. Fraas, Meier & Pentzold, 2011: 13f). War das Internet in seinen Anfängen noch langsam und teuer, ist es heute deutlich kostengünstiger. Pauschaltarife erlauben den Nutzern, ständig online zu sein, sodass die

dauerhafte Nutzung zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist. Damit ging die Integration des Internets und seiner Anwendungen in den Alltag einher (vgl. Pleil, 2012: 22).

Im 21. Jahrhundert zählen digitale Medien längst zum Fixpunkt des gesellschaftlichen Lebens. Die schnellen Verbindungen und ihre vielfältigen Einsatzmöglichkeiten machen das Internet zu einem täglichen Wegbegleiter, der längst Einzug in fast alle Bereiche des Zusammenlebens gefunden hat. So ist es nicht verwunderlich, dass die technischen Möglichkeiten, allen voran Interaktivität, Vernetzung, Globalität und Multimedialität (vgl. ebd.: 17) nachhaltigen Einfluss auf die menschliche Kommunikation haben. Durch das Internet besteht erstmals die Möglichkeit unbegrenzter zwischenmenschlicher Dialoge unabhängig von Raum und Zeit. Für Einzelpersonen wie auch für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich nicht nur mit neuen Medienkanälen und technischen Entwicklungen, sondern auch mit einer Vielzahl an Akteuren konfrontiert sehen (vgl. ebd.: 18ff).

Vor diesem Hintergrund bildet die Online-Kommunikation einen relativ jungen Untersuchungsgegenstand sowohl in der Kommunikationswissenschaft als auch in der Wirtschaftswissenschaft und anderen Wissenschaftsdisziplinen. Zu Beginn richtete sich die Aufmerksamkeit vor allem auf neue technische Plattformen wie E-Mails und Unternehmens-Websites, von denen man sich eine schnellere und kostengünstigere Informationsverbreitung erwartete. Bald erkannte man jedoch, dass das Internet vielfältige Möglichkeiten für dialogorientierte, partizipative Kommunikationsprozesse bietet (vgl. Zerfaß & Pleil, 2012: 39f).

„Online-Kommunikation ist an die mediale Vermittlung durch vernetzte Computer gebunden und findet auf der Basis des Internet statt. Durch immer leistungsfähigere Systeme der Datenübertragung und -speicherung sowie immer komfortablere Software-Lösungen hat sich das Internet inzwischen zu einem multifunktionalen Netz entwickelt, das nicht nur Informations-, Publikations- und Unterhaltungs-, sondern auch den sozialen Bedürfnissen nach Interaktion, Kooperation und Partizipation an der Produktion nutzergenerierter Inhalte entgegenkommt.“

(Fraas et al., 2011: 18)

Aus dieser Definition geht hervor, dass Online-Kommunikation originär eine computervermittelte Kommunikation ist, die über das Medium Internet erfolgt (vgl.

Ebersbach, Glaser & Heigl, 2011: 185). Zur Beschreibung der Medialität des Internets erfolgt zunächst eine Unterscheidung zwischen Medien erster und zweiter Ordnung: Aufgrund seiner technischen Eigenschaften ist das Internet ein Medium erster Ordnung, das durch die digitale Form der Daten die Kommunikation erleichtert und beschleunigt. Es geht hier demnach um technische Voraussetzungen und Infrastrukturen. Zum Medium zweiter Ordnung wird das Internet durch die institutionellen Regeln und Formen des Gebrauchs, also im Sinne seiner Unterstützung kommunikativer Prozesse (vgl. Beck, 2006: 17). Dabei ist zu beachten, dass sich aufgrund der textuellen Basis einige Besonderheiten bei der computervermittelten Kommunikation ergeben. Diese betreffen insbesondere das Risiko von Missverständnissen aufgrund des Fehlens von sprachlichen Signalen wie Intonation und Dynamik sowie von para- oder nonverbalen Aspekten. Der im Internet vorherrschende informelle Charakter kommt dabei erschwerend hinzu (vgl. Ebersbach et al., 2011: 185f).

Für die Unternehmenskommunikation bedeutsam sind die Plattformen, Anwendungen und Instrumente, die durch technische Neuerungen im Internet entstehen und die Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse sowie letztlich auf Unternehmen selbst haben. Das Kommunikationsmanagement von Unternehmen kann nicht mehr ohne die Berücksichtigung des virtuellen Raums stattfinden, sondern muss hier sowohl aktiv als auch passiv gestaltet werden (vgl. Zerfaß & Pleil, 2012: 47ff). Zu beachten ist dabei insbesondere, dass sich das Verhalten und die Gewohnheiten der Internetnutzer geändert haben. Das Internet ist heute nicht mehr ein reines Medium der Information und Unterhaltung, sondern erfüllt auch soziale Bedürfnisse nach Interaktion und Partizipation (vgl. Fraas et al., 2011: 18).

3.2 Das Social Web und seine Entwicklungen

3.2.1 Vom Web 1.0 zum Social Web

Vor dem sogenannten digitalen Zeitalter, von welchem ab Anfang des 20. Jahrhunderts die Rede ist, dominierte ein Kommunikationsmodell, das vornehmlich von einem Sender und einem bestimmten Empfänger ausging. Nach dem One-to-One-Prinzip kommunizierte ein Kommunikator seine Botschaft direkt an den anvisierten Empfänger. Mit der Verbreitung von Massenmedien und später noch mehr mit der Weiterentwicklung des

Internets und seinen Möglichkeiten, ein undefiniertes, breites Publikum zu erreichen, verlagerte sich diese Kommunikationskultur jedoch hin zu einer One-to-Many-Kommunikation. Die vom Sender zur Verfügung gestellten Informationen waren nun von einer unbestimmten Vielzahl an Internetnutzern einsehbar. Für Unternehmen und deren Webpräsenzen stellte dieses Entwicklungsstadium jenes des sogenannten Web 1.0 dar (vgl. Belvederesi-Kochs, 2013: 18). Der Begriff „Web“ ist die Kurzform von World Wide Web (WWW), das technisch gesehen ein System ist, das auf dem Internet aufsetzt. Seine Entwicklung eröffnete neue Horizonte, denn neue grafische Benutzeroberflächen ermöglichten auch Laien, das Internet aktiv zu nutzen (vgl. Ebersbach et al., 2011: 24). Der Ausdruck „Web“ ist demnach nicht gleichbedeutend mit dem Begriff „Internet“ zu verwenden, obwohl es sich umgangssprachlich als Synonym dafür etabliert hat.

Der Zusatz „1.0“ entstammt der Bezeichnungslogik der Software-Entwicklung, wonach kleinere Entwicklungsstufen mit Zehntelschritten benannt werden bzw. deren Zahlensprünge für weitgehend überarbeitete Versionen stehen. Der Ausdruck „Web 1.0“ beschreibt somit eine erste Version des Internets, die vor allem ein werbliches Web war. Seine Anwender waren der Handel und dessen potentielle Kunden, deren Ziel vorrangig die Informationsverbreitung und -gewinnung war (vgl. Kaul, 2005). Es gab nur wenige Beteiligte, die Inhalte erstellten, aber zahlreiche passive Nutzer.

Heute ist das anders. Mit dem technischen Fortschritt wurde das Internet multimedial und es erweiterten sich die Möglichkeiten, selbst im Internet aktiv zu werden, es mit Inhalten zu füllen. Ein erster Schritt waren Mitte der 1990er Jahre Weblogs und webbasierte Foren. Durch datenbankbasierte Applikationen und die Erweiterung der Bandbreite konnten über das Web große Datenmengen transportiert werden und neue Entwicklungen minimierten technische und finanzielle Hürden der Internetnutzung. Dies hatte eine Wesensveränderung des Internets zur Folge; Es wurde zunehmend als Plattform wahrgenommen, auf der Nutzer Inhalte hinterlegen können (vgl. Ebersbach et al., 2011: 24). Dadurch entstanden Systeme, die das individuelle oder kollaborative Publizieren ermöglichten (vgl. Pleil, 2012: 25). Für diesen nächsten Entwicklungsschritt des virtuellen Raums hat sich mittlerweile der Ausdruck „Web 2.0“ etabliert, welcher der zunehmenden Interaktivität im Internet erstmals einen Namen verlieh. Er wurde 2004 vom amerikanischen Verleger und Software-Entwickler Tim O'Reilly vorgeschlagen, um ein neues Konzept des Internets zu beschreiben, das bisher kaum bekannte Anwendungsmöglichkeiten eröffnete (vgl. Back, Gronau, & Tochtermann, 2012: 4f). Anzumerken ist hierbei allerdings, dass es bereits vor dem Aufkommen des Begriffs im Internet Anwendungen gab, die den heutigen Prinzipien des Web 2.0 zumindest im

Ansatz entsprachen, etwa Gesprächsforen und News Groups. Somit ist eine scharfe Trennung zwischen Web 1.0 und Web 2.0 nicht möglich und nicht sinnvoll (vgl. Bernecker & Beilharz, 2012: 24).

„Like many important concepts, Web 2.0 doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some or all of those principles, at a varying distance from that core.“
(O'Reilly, 2007: 19)

Die Entwicklungen, die dem Web 2.0 zugeschrieben werden, sind heute weit mehr ausgereift und haben das Internet zu einem sozialen Handlungsraum gemacht, in dem sich jeder Nutzer einbringen kann. Daher wird der Begriff Web 2.0 auch häufig synonym mit „Social Web“ verwendet. Beide Ausdrücke bezeichnen ein neues, soziales Web, dessen Ziel und Fokus nicht mehr auf der reinen Informationsverbreitung und -gewinnung liegt, sondern auf der Sozialisation und Vernetzung mit anderen (vgl. Duschinski, 2007: 10; O'Reilly, 2007: 17ff). Der Begriff Web 2.0 bezieht darüber hinaus technische, ökonomische und rechtliche Aspekte mit ein und ist aufgrund seiner unpräzisen Definition und häufig willkürlichen Verwendung nicht klar abgegrenzt (vgl. Ebersbach et al., 2011: 25). Fokussiert man auf jene Bereiche des Web 2.0, bei denen es nicht um neue Formate oder technologische Aspekte geht, sondern um die Unterstützung von sozialen Strukturen und Interaktionen über das Internet, so empfiehlt es sich, den Begriff „Social Web“ zu verwenden. Er steht für eine Reihe von Anwendungen, die Techniken des Internets als Trägermedium nutzen, um Menschen in ihren zwischenmenschlichen Interaktionen zu unterstützen beziehungsweise um den Austausch von Informationen und Wissen, die Herstellung von Kontakten und die Kommunikation über das Internet zu ermöglichen (vgl. Ebersbach et al., 2011: 33). Demnach spielen neben technischen Aspekten der einfachen Anwendung und allgemeinen Verfügbarkeit insbesondere soziale Komponenten eine Rolle, indem das Web 2.0 die Beteiligung vieler an der öffentlichen Sphäre ermöglicht (vgl. Pleil, 2012: 20). Neu ist, dass der Konsument auch zum Produzenten wird, zum sogenannten Prosumenten, der Inhalte publiziert, aber auch kommentiert, korrigiert und bewertet. Die Beiträge werden als User Generated Content (UGC) bezeichnet und sind zum Beispiel Texte, Bilder oder Videos (vgl. Schindler & Liller, 2011: 5; Vatter & Tochtermann, 2012: 14).

Die Tatsache, dass jeder sowohl selbst publizieren als auch kommentieren kann, gehört zu den Kernelementen des Web 2.0. O'Reilly (2007) erklärte zunächst insgesamt sieben

Prinzipien, die charakteristisch sind und dem Ausdruck mehr Trennschärfe verleihen sollten. Dazu kamen im Laufe der Zeit noch zusätzliche Aspekte.

i. Das Web als Service-Plattform

Alltägliche Aufgaben wie Terminplanung, Projektmanagement und Textverarbeitung wurden zunehmend ins Internet verlegt. Damit verlassen sie die Grenzen lokaler Desktopanwendungen dank steigender Kapazitäten in der Breitbandkommunikation sowie aufgrund neuer Funktionalitäten der Webapplikationen. Die Vorteile liegen hierbei im Wegfall von Installationskosten, der Unabhängigkeit von Betriebssystemen, dem Zugriff von überall und der Möglichkeit kooperativer und kollaborativer Arbeitsformen (vgl. Ebersbach et al., 2011: 28; O'Reilly, 2007: 18f).

ii. Nutzung der kollektiven Intelligenz

Mit dem Web 2.0 verringerten sich die Einstiegshürden durch einfache, benutzerfreundliche Oberflächen. Dadurch entstand eine Vielzahl an Plattformen, auf denen Nutzer ihre Inhalte verbreiten konnten. Die Beteiligung von Vielen und die Verknüpfung des Teilwissens begünstigen es, Produkte als Gemeinschaftsergebnisse zu erstellen (vgl. Back et al., 2012: 4). Damit ist es auch möglich, die kollektive Intelligenz der einzelnen Nutzer zu verbinden und Wissensbestände zusammenzutragen. O'Reilly nennt dieses Phänomen „harnessing collective intelligence“ (O'Reilly, 2007: 22). Der Mehrwert einer Plattform wird im Web 2.0 gesteigert, indem immer mehr Anwender ihr Wissen einbringen – und davon profitieren letztlich alle Nutzer. Entgegen anfänglicher Befürchtungen hat diese Teilhabe von vielen keine Qualitätseinbußen sondern eine Wertsteigerung des Gesamtergebnisses zur Folge (vgl. Ebersbach et al., 2011: 29).

iii. Nutzerdaten sind die neue Währung

Daten sind Rohstoff und Kapital für internetbasierte Geschäftsmodelle. Beispielhaft ist das soziale Netzwerk Facebook, dessen Fundus an Nutzerprofilen und der damit ermöglichte Strom an Nutzer-generierten Daten für den wirtschaftlichen Erfolg des Netzwerks verantwortlich ist. Darüber hinaus sind personalisierte Kaufanregungen und Werbeeinblendungen Beispiele für die hinterlassenen Datenspuren der Nutzer und das neue Wertschöpfungsprinzip (vgl. Back et al., 2012: 4).

iv. Neue Form der Software-Entwicklung

Software ist heute kein fertiges Produkt mehr, sondern viel eher ein Service. Dadurch ergibt sich der Bedarf an kontinuierlicher Erweiterung, Verbesserung und der Berücksichtigung von Nutzeranliegen (vgl. O'Reilly, 2007: 30). Zentrales Element des Web 2.0 ist das schnelle Feedback der User, daher müssen ihr Wissen und ihre Anregungen als wichtige Informationsquelle betrachtet werden. Die Schnelligkeit im Web 2.0 zeigt sich darüber hinaus auch in der Erprobung und Umsetzung neuer Software-Modelle. Ergänzend kommt hinzu, dass eine Analyse des Nutzerverhaltens Rückschlüsse auf die Präferenzen zulässt (vgl. ebd.: 31; Ebersbach et al., 2011: 30).

v. Leichtgewichtige Programmiermodelle

Daten und Dienste werden über offene Programmierschnittstellen benutzt und als Software-Bausteine zur Verfügung gestellt. Das erleichtert die Kombination einzelner Bausteine zu sogenannten Mash-ups. Verschiedene Dienste und Anwendungen werden dadurch zusammengeführt und ergänzen einander (vgl. Ebersbach et al., 2011: 30f; O'Reilly, 2007: 31). So ist es zum Beispiel möglich, Kartenfunktionen von Diensten wie Google Maps in einer Website zu integrieren.

vi. Unabhängigkeit der Endgeräte

Die Anwendungen im Web 2.0 sind nicht nur auf dem Computer nutzbar, sondern auch auf anderen Endgeräten, beispielsweise auf Smartphones und Media-Tablets. Die Web-Anwendungen sind dementsprechend angepasst und individuell synchronisiert (vgl. Back et al., 2012: 5). Dies verdeutlicht, dass die Nutzung des Web 2.0 in unserem Alltag allgegenwärtig ist, denn man kann durch die handlichen Endgeräte ständig online sein.

vii. Anwenderfreundlichkeit und Einfachheit

Dieses Prinzip setzt die einfache Bedienbarkeit voraus. Nutzer werden mit keinerlei Barrieren für das Produzieren und Konsumieren von Inhalten konfrontiert. Sie erwarten nicht nur selbsterklärendes Design, sondern auch praktische Navigation und ansprechende Gestaltung (vgl. ebd.: 5).

viii. Juristische Herausforderungen

Die Transparenz der persönlichen Informationen im Web 2.0 wirft neue rechtliche Problemstellungen auf. Hier gibt es bisher einige Unklarheiten und wenig Rechtssicherheit

aufgrund mangelnder Erfahrungen und stets neuer Entwicklungsschritte (vgl. Ebersbach et al., 2011: 32).

ix. Neue Geschäftsmodelle

Die meisten Dienste im Web 2.0 stehen auf Basis der Open-Source-Technologie kostenlos zur Verfügung. Aufgrund der wachsenden Konkurrenz und der Tatsache, dass die Nutzer gratis Anwendungen als selbstverständlich angenommen haben, entstanden neue Geschäftsmodelle für die Finanzierung. Diese umfassen beispielsweise Premiummitgliedschaften, Werbung in Form von Bannerschaltungen, Crowd Sourcing als Nutzung der kollektiven Intelligenz und die Orientierung an Nischenprodukten als „long tail“¹, die insgesamt mehr Absatzvolumen als sogenannte Topseller ergeben (vgl. ebd.: 32).

x. Flache Hierarchien und der Hang zum Informellen

Im Social Web entstehen neue soziale Verhaltensmuster, da sich ein Hang zum Informellen und zu flachen Hierarchien abzeichnet. Die „Gespräche“ sind ungezwungener, was sich auch auf die typische Rhetorik der Unternehmenskommunikation auswirkt (vgl. Pleil, 2012: 30f; Schindler & Liller, 2011: 6). Das Social Web lebt von zwischenmenschlichen Beziehungen, daher findet Kommunikation hier auf einer persönlichen Ebene statt (vgl. Belvederesi-Kochs, 2013: 46). Neue Wortschöpfungen, Abkürzungen und Symbole zählen zu den Eigenheiten dieser Kommunikation.

Aus Sicht des Kommunikationsmanagements ist es von besonderer Bedeutung, dass das Social Web aufgrund seiner Möglichkeiten der Kommunikation den Rahmen für neue Wege zur Bildung von Öffentlichkeit sowie der Vernetzung und Kollaboration bietet. Die Nutzungsoptionen des Web 2.0 lassen sich auf der einen Seite handlungsorientiert, auf der anderen Seite anhand ihrer sozialen Funktionen unterscheiden (vgl. Pleil, 2012: 27).

Auf der handlungsorientierten Nutzungsebene erkennt Thomas Pleil (2012: 27f), Professor für Public Relations an der Hochschule Darmstadt mit dem Schwerpunkt Online-PR, folgende Optionen:

¹ Der „long tail“ bezeichnet eine Theorie, wonach Anbieter im Internet mit Nischenprodukten Gewinn erzielen können. Solche Produkte würden auf dem konventionellen Markt zu hohe Kosten verursachen, da die Nachfrage bei einzelnen Händlern zu gering ist und diese Produkte somit wertvolle Regalplätze belegen würden. Online fallen diese Einschränkungen weg, sodass auf lange Sicht viele Nischenprodukte mehr Umsatz generieren, als wenige sogenannte „Bestseller“ (vgl. dazu Chris Anderson, 2014: <http://www.longtail.com>)

- **Publizieren:** Aufgrund der Minimierung technischer und finanzieller Hürden ermöglicht das Social Web prinzipiell jedem, eigene Inhalte zu veröffentlichen. Einfache Systeme erfordern kaum mehr Kenntnisse als der Umgang mit üblicher Textverarbeitungssoftware und sind zudem praktisch ohne finanzielles Kapital möglich.
- **Teilen:** Im Social Web können Informationen, aber auch persönliche Meinungen auf einfache Weise für andere Nutzer ersichtlich gemacht werden. Diese Funktion des Teilens (Sharing) ist vor allem in sozialen Netzwerken verbreitet. Hier lässt sich in der Regel festlegen, mit wem die Informationen geteilt werden – also öffentlich oder privat beziehungsweise innerhalb einer ausgewählten Gruppe.
- **Zusammenarbeiten:** Aufgrund der weit verzweigten Vernetzung mit anderen Nutzern auf der ganzen Welt bietet das Social Web neue Wege der Zusammenarbeit sowohl in definierten Arbeitsgruppen als auch in öffentlichen Verbänden.
- **Vernetzen:** Privatpersonen ebenso wie Organisationen oder Unternehmen können Netzwerke aufbauen und diese pflegen, indem sie mit anderen in Kontakt treten. Basis hierfür sind private und geschäftliche Kontakte oder auch gemeinsame Interessen.
- **Bewerten und Filtern:** Das Versehen von Themenbereichen mit Schlagworten (Tagging) sowie Anwendungen, die persönliche Bewertungen erlauben, ermöglichen Filter- und Bewertungsprozesse. Damit ergänzt das Social Web nicht nur etablierte Suchmaschinen im Internet, sondern erfüllt auch eine oftmals auf persönlichen Wertungen basierende Orientierungsfunktion.

Eine mehr auf soziale Funktionen bezogene Differenzierung trifft Jan Schmidt (2011: 71ff), der drei Facetten identifiziert, wie das Social Web genutzt wird:

- **Informationsmanagement:** Innerhalb des Social Webs können Informationen gefunden, bewertet und verwaltet werden.
- **Identitätsmanagement:** Nutzer können das Social Web zur Selbstdarstellung verwenden, indem sie verschiedene Aspekte der eigenen Person darstellen.
- **Beziehungsmanagement:** Eine wesentliche Funktion ist der Ausbau und die Pflege des persönlichen und beruflichen Netzwerks. Kontakte können online in Verbindung treten und diese Verbindungen auch für andere sichtbar machen, um ihnen gegebenenfalls auch eine Vernetzung zu ermöglichen.

Diese Funktionen finden sich in allen Anwendungen des Social Webs wieder, jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen. Sie ermöglichen, dass durch ihre Nutzung ein Bogen vom Individuum zur Gemeinschaft geschlagen wird (vgl. Pleil, 2012: 28; Schindler & Liller, 2011: 28). Es entsteht so eine virtuelle Gemeinde, deren Nutzer miteinander interagieren (vgl. Geißler, 2010). Aufgrund dieser Vernetzung stehen sie in einem unbegrenzten Austausch über diverse Themen und Meinungen. Somit werden auch Erfahrungswerte und Einstellungen weitergegeben und für die Internetöffentlichkeit ersichtlich, was in Hinblick auf Unternehmen und ihre Leistungen von großer Relevanz ist.

3.2.2 Social Media: Wie die Medien sozial wurden

Die Angebote im Social Web, die es den Nutzern nun ermöglichen, sich auszutauschen, Inhalte zu erstellen und mit anderen zu teilen, werden unter dem Begriff Social Media zusammengefasst. Darunter fällt mittlerweile eine Vielfalt von Plattformen und Kanälen, die der Kommunikation, Interaktion und dem Austausch von Inhalten und Informationen dienen (vgl. Bernecker & Beilharz, 2012: 24; Grabs & Bannour, 2012: 26).

„[Social Media sind, d. Verf.] persönlich erstellte, auf Interaktion abzielende Beiträge, die in Form von Text, Bildern, Video oder Audio über Onlinemedien für einen ausgewählten Adressatenkreis einer virtuellen Gemeinschaft oder für die Allgemeinheit veröffentlicht werden, sowie zugrunde liegende und unterstützende Dienste und Werkzeuge des Web 2.0.“
(Hettler, 2010: 14)

Erscheinungsformen von Social Media beinhalten somit die Darstellungsweise von nutzergeneriertem Inhalt (UGC) sowie auch die dazu notwendigen technischen Anwendungen oder Werkzeuge. Sie lassen sich grob in folgende Klassifizierungen einteilen (vgl. Bernecker & Beilharz, 2012: 27; Grabs & Bannour, 2012: 26):

- Soziale Netzwerke wie Facebook und Google+
- Foto- und Videoplattformen wie YouTube und Instagram
- Foren und Bewertungsplattformen wie TripAdvisor und Holidaycheck
- Blogs wie Blogspot, WordPress oder Twitter
- Open-Source-Plattformen wie Wikipedia

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf sozialen Netzwerken und hierbei insbesondere auf der Plattform Facebook. Im Folgenden soll daher kurz veranschaulicht werden, was virtuelle soziale Netzwerke ausmacht und worin die Besonderheiten von Facebook liegen.

Mit der fortschreitenden Entwicklung des Social Webs haben sich sowohl moderne Technologien und Anwendungen, als auch grundlegende Verhaltensänderungen der Internetnutzer etabliert. Nicht nur der persönliche Wissens- und Aktionsraum haben sich kontinuierlich erweitert, sondern es entstanden auch neue Perspektiven in der Kommunikation und im Zusammenleben miteinander. Die Entgrenzung des Internets sowie eine wachsende Selbstverständlichkeit in Hinblick auf die Nutzung der neuen Angebote förderten auch den Wunsch nach sozialer Vernetzung. Schließlich ist einer der wesentlichsten Vorteile des Social Webs, dass die räumlichen und auch die sozialen Barrieren der Kontaktaufnahme aufgehoben werden, damit Nutzer mit gleichen Interessen und Themengebieten einfach und schnell zueinander finden können. Es entstand also aufgrund der zunehmenden Interaktivität ein Bedarf an Plattformen, die das Organisieren von Kontakten sowie den Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerks unterstützen (vgl. Cyganski & Hass, 2011: 81f; Habbel, 2012: 414). Diesem Bedarf und Wunsch entsprechend hat sich eine neue Art von Anwendungen zur Vernetzung von Personen entwickelt: Social-Networking-Dienste beziehungsweise soziale Netzwerke, die für Verbindungen von Internetnutzern in Online-Gemeinschaften stehen (vgl. Cyganski & Hass, 2011: 81; Richter & Koch, 2008: 1240).

*„We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system.“
(Boyd & Ellison, 2008: 211)*

3.3 Das soziale Netzwerk Facebook



Abb. 2: Facebook-Logo
(Quelle: Facebook, 2014a)

3.3.1 Die Entstehung eines Phänomens

„Founded in 2004, Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected. People use Facebook to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them.“
(Facebook, 2014b)

Das soziale Netzwerk Facebook (<http://www.facebook.com>) hat innerhalb kürzester Zeit eine beachtliche Marktposition und Medienpräsenz erreicht. Es gilt heute als das mit Abstand größte und erfolgreichste seiner Art und die Nutzerzahlen bestätigen dies: Ende Dezember 2013 verzeichnete Facebook im Durchschnitt etwa 1,23 Milliarden aktive Nutzer im Monat, davon greifen beachtliche 757 Millionen täglich auf die Plattform zu (vgl. Facebook, 2014b). Weltweit zählt Facebook damit zu den beliebtesten Websites und rangiert nach Google (<http://www.google.com>) auf dem zweiten Platz (vgl. Alexa, 2014).

Hinter diesem Erfolg steckt eine nicht weniger beeindruckende Entstehungsgeschichte. Gegründet wurde Facebook im Februar 2004 als studentisches Netzwerk für die Universität Harvard vom heutigen CEO des Unternehmens Mark Zuckerberg und seinen Kollegen Dustin Moskovitz, Chris Hughes und Eduardo Saverin. Bereits einen Monat später expandierte man und weitete das Netzwerk auch für die Universitäten Stanford, Columbia und Yale aus. Ende 2004 hatte Facebook bereits eine Million Nutzer. Seit September 2006 ist Facebook kein exklusives Universitätsnetzwerk mehr; mittlerweile kann sich jeder Internetnutzer registrieren. Ein Jahr nach der Öffnung verzeichnete Facebook bereits 58 Millionen Nutzer und wuchs in den Folgejahren um ein Vielfaches. Heute steht Facebook in rund 80 Sprachversionen zur Verfügung und gewinnt laufend Nutzer in fast allen Gebieten der Welt (vgl. Facebook, 2014a; Grabs & Bannour, 2012: 274). Damit ist es aus dem alltäglichen Leben nicht mehr wegzudenken. Wäre die Plattform ein Land, wäre es nach China und Indien in Bezug auf die Einwohnerzahlen das drittgrößte der Welt (vgl. Vatter & Tochtermann, 2012: 15).

Dem Unternehmen ist es gelungen, durch ständige Weiterentwicklung und Integration neuer Trends, den Usern eine Plattform zu bieten, die sie täglich nutzen können und auch

wollen. Nicht zuletzt dank der technologischen Fortschritte auch auf dem mobilen Sektor, die eine Nutzung der Plattform via Smartphone und Tablet ermöglichen, wurde Facebook zu einem fixen Bestandteil des Alltags unzähliger Menschen (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 273f).

3.3.2 Die wesentlichen Funktionen von Facebook

Facebook ist eine Plattform, auf der sich die registrierten Nutzer in Form von Profilseiten präsentieren. Mittels dieser Profile vernetzen sie sich mit anderen Nutzern, indem sie Freunde hinzufügen und diese an ihrem virtuell abgebildeten Leben teilhaben lassen. Diese Freunde sind meistens Familienmitglieder und Freunde oder Bekannte aus dem realen Leben, aber auch Studien- und Arbeitskollegen – Personen, mit denen man auch im realen Leben mehr oder weniger intensiv Kontakt pflegt. Darüber hinaus können auch neue Bekanntschaften geknüpft werden, sodass ein erweitertes Netzwerk entsteht. Somit ist Facebook ein virtuelles Abbild der sozialen Beziehungen eines Nutzers, das auch Menschen inkludiert, mit denen der Kontakt zuvor vernachlässigt oder gar abgebrochen war oder die man abseits von Facebook gar nicht kannte (vgl. ebd.: 274f).

Die wesentlichen Funktionen und Eigenschaften von Facebook sind folgende (vgl. Boyd & Ellison, 2008: 211f; Facebook, 2014b; Pleil & Bastian, 2012: 311f):

- **Profile**

Diese sind der Dreh- und Angelpunkt sozialer Netzwerke. Jeder registrierte Nutzer hat ein eigenes Profil, das biografische Informationen wie Name, Geburtsdatum, Wohnort, Kontaktdaten sowie Ausbildungsweg und Arbeitgeber enthält. Zudem besteht auch die Möglichkeit, persönliche Interessen und ganz elementar die Liste der bekannten Kontakte oder Freunde anzuführen. Jeder Nutzer kann allerdings selbst bestimmen, wie viel er von sich öffentlich preisgeben möchte. Die Informationen können entweder allgemein oder nur eingeschränkt sichtbar sein.

- **Seiten**

Personen, Marken, Unternehmen oder Organisationen können ebenfalls eine eigene Präsenz haben, die für die Öffentlichkeit sichtbar ist. Seiten enthalten üblicherweise statische Informationen und aktuelle Neuigkeiten, die von den zuständigen Administratoren verwaltet werden. Nutzer können sich mit einer Seite vernetzen, indem sie auf den „Gefällt mir“-Button klicken, also eine Seite „ liken“.

Dadurch sehen sie in Zukunft die Aktivitäten und Informationen im eigenen Newsfeed. Wenn die Seite eine Ortsangabe hinterlegt hat, was insbesondere bei Hotels oder gastronomischen Betrieben der Fall ist, können Benutzer auch angeben, dass sie sich gerade dort aufhalten.

- **Neuigkeiten (Newsfeed)**

Auf der Startseite des sozialen Netzwerks befindet sich eine ständig aktualisierte Liste an Meldungen über die Aktivitäten vernetzter Kontakte oder Seiten. Hierzu gehören Statusmeldungen, Fotos, Links, Anwendungen und „Gefällt mir“-Angaben.

- **Kontaktlisten**

Das Kernelement sozialer Netzwerke sind die Vernetzungen mit anderen Nutzern. Dies können – je nach Art des Netzwerks – tatsächliche Freunde und Bekannte aus dem realen Leben sein oder aber berufliche Kontakte. Diese Vernetzungen werden als „Freunde“ bezeichnet, beziehungsweise als „Fans“, wenn es sich um Seiten von Unternehmen oder Personen des öffentlichen Lebens handelt.

- **Kommunikationsmöglichkeiten**

Soziale Netzwerke erlauben eine Reihe von Möglichkeiten zur Kommunikation mit anderen Nutzern. Im Wesentlichen sind dies verschiedene Funktionen der Benachrichtigung, zum Beispiel in Form von interaktiven Chat-Gesprächen, privaten Nachrichten, öffentlichen Kommentaren zu Statusinformationen, Bildern oder ähnlichem. Darüber hinaus werden auch Funktionen wie der „Gefällt mir“ oder „Like“-Button sowie das „Anstupsen“ von anderen Nutzern als Kommunikationsform aufgefasst. Schließlich können Nutzer oder Administratoren von Seiten auch selbst Statusinformationen, Bilder und Videos veröffentlichen und somit einerseits die breite Öffentlichkeit beziehungsweise den Kreis der verknüpften Kontakte informieren, andererseits Anschlusskommunikation initiieren. Das heißt, sie können den Ausgangspunkt für Gespräche bilden, indem sie zum Beispiel Themen zur Diskussion stellen oder die Nutzer der Community nach ihrer Meinung fragen.

- **Gruppen**

Gruppen sind offene oder geschlossene Personenkreise, die Beiträge miteinander teilen und Kontakt halten. In der Regel basieren sie auf gemeinsamen Interessen oder dienen dem Austausch zu bestimmten Themen. Sie können sowohl öffentlich ersichtlich als auch privat sein.

- **Suchfunktion**

Über eine Suchleiste können Personen, Seiten und Anwendungen gefunden werden, indem Namen, Interessen, Gruppen oder ähnliches eingegeben werden.

Zudem ermöglichen Hashtags in Form von # vor einem Schlagwort ebenfalls die Suche nach Themen. Das Schlagwort wird dadurch zu einem anklickbaren Link, der zu einer Reihe verwandter Beiträge führt.

- **Werbung**

Facebook bietet aus Sicht der Unternehmenskommunikation neben den Seiten für Unternehmen auch die Möglichkeit, Werbeanzeigen zu erstellen und entsprechend der Zielgruppe zu schalten. Dabei ist Facebook-Werbung nicht mit klassischer Werbung, wie sie im Print oder Fernsehen sowie als Banner auf Websites anzutreffen ist, gleichzusetzen. Vielmehr geht es um eine erhöhte Sichtbarkeit von Seiten und den Beiträgen, die Unternehmen dort publizieren. Das Netzwerk unterscheidet verschiedene Ziele, die durch eine Anzeige erreicht werden sollen, zum Beispiel Klicks auf die Website, Interaktion mit Seitenbeiträgen oder „Gefällt mir“-Angaben. Werbeanzeigen erscheinen dann auch am rechten Bildschirmrand der vorab definierten Zielgruppe oder sogar in deren Newsfeed. Dadurch können Unternehmen Streuverluste reduzieren und die Aufmerksamkeit im sozialen Netzwerk auf sich richten.

All diese Elemente dienen der Vernetzung mit Gleichgesinnten und haben ein kollektives Bewusstsein sowie ein Zugehörigkeitsgefühl zum Netzwerk zum Ziel, um insgesamt die Nutzer zu binden und zur Beteiligung zu motivieren (vgl. Pleil & Bastian, 2012: 313). Dies gelingt in der Regel auch sehr gut, denn Facebook erfreut sich großer Beliebtheit. Es kann, wie für die sozialen Netzwerke typisch, die zwischenmenschliche Kommunikation sowie die Anbahnung und Koordination der Zusammenarbeit unterstützen. Dies wird durch mehrere nützliche Faktoren gewährleistet (vgl. Richter & Koch, 2008: 1244ff), die den im vorigen Kapitel bereits erläuterten handlungsorientierten und sozialen Funktionen des Web 2.0 gleichkommen:

- **Selbstdarstellung**

Soziale Netzwerke erfüllen primär die Funktion der Selbstdarstellung, indem Nutzer sich selbst in Form eines Profils darstellen können. Dabei stellen sie ihre persönlichen Daten bewusst und in kontrolliertem Ausmaß einer breiten Masse vor. Dies beinhaltet neben biografischen Informationen auch persönliche Interessen.

- **Informationssuche**

Innerhalb von Facebook besteht die Möglichkeit, andere Nutzer, Gruppen oder Seiten nach verschiedenen Kriterien wie Name, Interessensgebiet oder Wohn-

beziehungsweise Standort zu suchen. Darüber hinaus werden automatische Empfehlungen abgegeben, die bisherigen Suchanfragen oder den allgemeinen persönlichen Interessen entsprechen.

- **Gemeinsamer Kontext**

Die Basis für zwischenmenschliche Beziehungen und auch für die erfolgreiche Kommunikation von Unternehmen ist Vertrauen. Dieses entsteht vor allem dann, wenn ein gemeinsamer Kontext bei den Gesprächspartnern vorhanden ist. Bei Facebook bedeutet dies, dass zum Beispiel Gemeinsamkeiten wie Bekannte, Interessen oder ähnliches visualisiert werden.

- **Laufende Information**

Dies entspricht dem Bewusstsein über die Aktivitäten der Kontakte im sozialen Netzwerk. Das heißt, dass Nutzer mittels Push- und Pull-Funktionen darüber informiert werden, was aktuell im Freundes- und Bekanntenkreis passiert. Push-Funktionen sind automatische Informationen über Ereignisse im persönlichen Netzwerk wie etwa Statusaktualisierungen von Freunden. Pull-Funktionen sind jene, bei denen der Informationsfluss vom Empfänger selbst gesteuert wird, zum Beispiel durch eine Suchanfrage.

- **Kontaktmanagement**

Facebook bietet Funktionen zur Pflege der persönlichen Kontakte, indem Nutzer sich mit anderen vernetzen können. Darüber hinaus erlaubt das Netzwerk das Verwalten und Ordnen der Kontakte, etwa nach Art der Beziehung.

- **Austausch**

Auf Facebook können Nutzer auf verschiedene Art und Weise miteinander in Kontakt treten: zum Beispiel durch private Nachrichten, Status-Aktualisierungen, öffentliche Mitteilungen und Interessensgruppen mit Foren zur Diskussion.

Die rasante technische Entwicklung und der wachsende Wunsch nach Vernetzung haben virtuelle soziale Netzwerke zu einer Art Betriebssystem der Gesellschaft gemacht. Nichts wächst im Internet so schnell, wie die Plattformen zum Aufbau und zur Pflege von Kontakten (vgl. Habel, 2012: 413), sodass in den vergangenen Jahren eine Vielzahl davon entstand. Dabei schwanken die Machtverhältnisse der einzelnen Netzwerke. Allen voran und stabiler Marktführer ist jedoch das weltweit größte Netzwerk Facebook.

3.4 Einordnung von Social Media Relations in die Unternehmenskommunikation

3.4.1 Wenn Kommunikation und Technik aufeinander treffen

Aus den vorangegangenen Kapiteln ist ersichtlich geworden, dass Social Media und hierbei insbesondere Facebook in den vergangenen Jahren zu einem wesentlichen Teil unseres Alltags geworden ist. Mehr als 757 Millionen Menschen nutzen das soziale Netzwerk zum Austausch mit anderen über private Ereignisse, indem sie ihre verknüpften Kontakte an ihrem virtuell präsentierten Leben teilhaben lassen. Neben dieser Nutzung zur Selbstdarstellung dient das Netzwerk aber auch der Information über verschiedene Interessensgebiete, dem Einholen von Meinungen und dem Sammeln von Ideen. An diesem Punkt wird Facebook auch für Unternehmen und deren Kommunikationsprozesse interessant. Die Wahrscheinlichkeit, einen Teil der Zielgruppe und damit der potenziellen Kunden auf Facebook zu erreichen, ist schließlich sehr groß, denn die Plattform bietet eine hohe Durchdringungsrate. Das allein reicht zwar nicht, um Facebook als *das* Kommunikations- und Marketinginstrument schlechthin zu bezeichnen, aber eine Analyse seiner Potenziale ist in jedem Fall empfehlenswert.

Hierzu ist insbesondere der bereits erwähnte Teilbereich der Medienarbeit zu berücksichtigen. Der Dialog mit der Zielgruppe findet heute, im Zeitalter des Internets, nicht mehr nur über klassische Medien statt, sondern zu einem großen Teil online. Diese technische Erweiterung bringt einige Veränderungen, denn Medienarbeit richtet sich nicht mehr nur an die Medien selbst, die bisher die Botschaften vermittelt haben, sondern direkt an die Endempfänger. Mit dem Aufkommen von Social Media als Plattformen, auf denen Unternehmen sich selbst präsentieren und in direkten Kontakt mit ihren Zielgruppen treten können, werden klassische Medien als Vermittler zunehmend übersprungen (vgl. Bernet & Keel, 2012: 123; Bernet, 2010: 14). Dadurch bildete sich ein neuer Teilbereich der Unternehmenskommunikation heraus: die Social Media Relations.

Der Begriff „Social Media Relations“ bezeichnet das Kommunikationsmanagement in den sozialen Online-Medien. Charakteristisch hierfür sind die starke Dialogorientierung und Personalisierung, die einen direkten Beziehungsaufbau zur Zielgruppe ermöglichen (vgl. Jodeleit, 2013: 10). Kommunikationsverantwortliche müssen ihre Maßnahmen dort umsetzen, wo die Zielgruppe anzutreffen ist. Daher kommen sie heute nicht mehr darum herum, auch im Social Web aktiv zu sein und via Social Media zu kommunizieren (vgl. Breakenridge, 2012: 1).

*„When Social Media meets PR, communication unites with technology“
(Breakenridge, 2012: 1)*

Damit werden Social Media Relations zur Erweiterung der klassischen Medienarbeit. Sie stellen das Netzwerken in den Mittelpunkt ihrer Handlungen (vgl. Jodeleit, 2013: 10), was insbesondere Facebook zum wichtigen Instrument macht, wie bereits zuvor erläutert wurde.

Die Unternehmenskommunikation muss sich an die neuen Anforderungen durch das Social Web anpassen. Vor allem die zunehmende Geschwindigkeit der Kommunikation und die knapper werdende Aufmerksamkeit machen ein koordiniertes Abstimmen von Botschaften und Kanälen oder Plattformen unumgänglich. Es geht heute darum, die richtigen Informationen auf dem richtigen Kanal zu publizieren. Das heißt, die Botschaft muss auf die Zielgruppe abgestimmt sein und dort verbreitet werden, wo diese Zielgruppe auch aktiv ist (vgl. Skierlo, 2013: 69).

3.4.2 Die Bedeutung des Monitorings

Die Geschwindigkeit von Social Media bei der Verbreitung von Meinungen, Trends und Ereignissen macht das Monitoring zu einem essentiellen Bestandteil der Unternehmenskommunikation.

*„Monitoring bzw. Web Monitoring meint das Ermitteln oder Beobachten von Gesprächen oder Erwähnungen bestimmter Themen, Akteure oder Keywords im Web. Für den richtigen Start Ihres Social-Media-Engagements liefert es wichtige Einblicke in das Nutzerverhalten im Netz und das aktuelle Stimmungsbild über Ihr Unternehmen.“
(Grabs & Bannour, 2012: 123)*

Das Social-Media-Monitoring gibt Aufschluss darüber, worüber im Social Web gesprochen wird sowie welche Stimmungsbilder vorherrschen. Dazu werden zunächst Schlüsselwörter definiert, die als Ausgangsbasis dienen (vgl. ebd.: 126f). Zur Analyse stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung (zum Beispiel Google Alerts, Social Mention, Buzzstream etc.), die im besten Fall parallel eingesetzt werden. Dadurch lässt

sich herausfinden, welche Meinungen und Erwartungen in der Zielgruppe vorherrschen sowie welche Trends und neuen Möglichkeiten sich in der Branche auftun. Es handelt sich dabei um einen laufenden Prozess, der zu allen Zeitpunkten einer Social-Media-Strategie wichtig ist. Dadurch erlaubt das Monitoring auch Vergleiche und Erfolgskontrollen sowie, und das ist besonders wesentlich, ein rechtzeitiges Erkennen von Potenzialen und Risiken (vgl. ebd.: 137ff; Blanchard, 2012: 228).

3.4.3 Krisenkommunikation mit Social Media

Ein Risiko ist das mögliche oder potenzielle Eintreten eines Schadens. Man unterscheidet in der Hotellerie zwischen Marktrisiken wie Imageschäden durch negative Berichterstattungen und enttäuschte Hotelgäste, Betriebsrisiken, worunter Stornoschäden und fehlende Auslastungen fallen, und Rechtsrisiken im Falle von Gerichtsverfahren (vgl. Dreyer, Dreyer, & Obieglo, 2001: 8). All diese Eventualitäten gilt es stets zu berücksichtigen und ihr mögliches Eintreten im Auge zu behalten. Ein solches Monitoring dient der Vorsorge von Krisen und wird kommunikativ als Dialog, Aufklärung und Abschätzung der Risikopotenziale betrieben (vgl. Glaeßer, 2005: 287).

Tritt ein Risiko tatsächlich als schwerwiegendes Ereignis ein, so kann es eine Krise mit hoher Betroffenheit für das Unternehmen und die involvierten Personen auslösen. Die Ursachen für Krisen sind komplex. Es können sowohl exogene Faktoren, zum Beispiel negative Medienberichte, als auch endogene Ursachen, beispielsweise Mängel im Angebot oder Führungsstil, beteiligt sein. Zudem lassen sich im Tourismus mehrere Ebenen abgrenzen, nämlich lokal, regional, national oder international (vgl. Dreyer et al., 2001: 9ff). Die Auswirkungen von Krisen beeinflussen das Unternehmen selbst sowie dessen Umfeld, beispielsweise, indem sie sich auf das Reiseverhalten auswirken und damit zu möglichen Nachfrageeinbrüchen führen. Dabei unterscheidet man zwischen materiellen und immateriellen Auswirkungen (vgl. ebd.: 23).

Es ist demnach naheliegend, dass Hotels und Unternehmen im Allgemeinen darum bemüht sind, Krisen nicht nur zu meistern, sondern sie bereits strategisch zu vermeiden. Hierbei beschäftigt sich das Krisenmanagement als übergeordnete Unternehmensfunktion mit der Vorbeugung, Bewältigung und Nachbereitung von Krisen (vgl. Schiel, 2007: 71). Es handelt sich dabei um eine „besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen,

die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Krystek, 1987: 90).

In einer Krisensituation herrscht sowohl im Unternehmen als auch in dessen Umfeld ein hohes Maß an Unsicherheit vor. Daher bestehen erhöhter Informationsbedarf und erheblicher Zeitdruck, was das Unternehmen dazu drängt, schnellstmöglich Entscheidungen zu treffen und Handlungen zu setzen (vgl. Dreyer et al., 2001: 4). Hieraus wird der besondere Bedarf an zielgerichteter und authentischer Kommunikation ersichtlich; sie ist das wichtigste Instrument in Krisensituationen und dient einerseits der Schadensbegrenzung sowie andererseits der schnellen und sachlichen Information der Öffentlichkeit und der glaubwürdigen Vermittlung des Unternehmensstandpunktes. Dadurch sollen Unsicherheit aufgrund von Unwissenheit abgebaut und das Vertrauen in das Unternehmen gestärkt werden (vgl. ebd.: 27ff).

Vor diesem Hintergrund wird auch die Bedeutung von Facebook im Krisenmanagement ersichtlich. Aufgrund der Möglichkeit, Informationen in Echtzeit und dadurch kontinuierlich und stets aktuell zu verbreiten, ist es ein wichtiges Instrument der Unternehmenskommunikation. Zudem bietet es die Möglichkeit der direkten Antwortmöglichkeit, sodass betroffene oder interessierte Personen sich unmittelbar an die zuständigen Stellen wenden können.

Krisenkommunikation via Facebook umfasst einerseits präventive Maßnahmen, also dass Unternehmen auf kritische Ereignisse vorbereitet sind. Im besten Fall planen sie sowohl inhaltlich als auch prozessual vorab alle möglichen und denkbaren Szenarien, die für das Unternehmen eine Krise bedeuten könnten. In Umfang und Detailtiefe unterscheiden sich diese strategischen Überlegungen je nach Größe und Krisenpotenzial eines Unternehmens und seiner Branche (vgl. Jodeleit, 2013: 224). So gibt es auch in der Hotellerie Unterschiede zwischen kleinen, privat geführten Hotels und großen Ketten.

Andererseits gehört auch das angemessene und rechtzeitige Reagieren in Krisensituationen dazu. Im Social Web eskalieren Krisen besonders schnell und nachhaltig. Eine Entrüstungswelle auf Facebook – ein sogenannter Shitstorm – kann schwerwiegende Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Zwar ergaben Analysen, dass nur etwa zehn bis fünfzehn Prozent der Facebook-Nutzer sich aktiv über Unternehmen und Marken austauschen, was einen Shitstorm im sozialen Netzwerk daher nicht sehr breit macht. Wohl aber ist er sehr laut und erfährt mitunter eine große Reichweite, vor allem dann, wenn Journalisten auf das Thema aufmerksam werden (vgl.

ebd.: 232f). Zudem sagt man dem Social Web ein Elefantengedächtnis nach; es vergisst nichts und macht auch vergangene Krisen stets auffindbar.

Unternehmen sollten Krisen daher konsequent gemäß einer vorab definierten Strategie durchstehen. Dafür empfehlen sich, wie bereits erwähnt, das Durchdenken von möglichen Szenarien und das Formulieren von Maßnahmen. Wann soll wie reagiert werden – etwa mit einem Beitrag, der Empathie signalisiert oder mit einem, der Fakten präsentiert und Kritik ausräumt (vgl. ebd.: 237). Das Unterdrücken von unerwünschten Informationen, also etwa das Löschen eines kritischen Beitrags auf der eigenen Facebook-Seite, kann oftmals genau das Gegenteil bewirken, was den sogenannten „Streisand-Effekt“ zur Folge hat: Anstatt eine kritische Stimme abzuwehren, wird die Aufmerksamkeit auf den Sachverhalt gelenkt (vgl. Canton, 2005). In der Planung der Krisenkommunikation sollte zudem auch festgelegt werden, in welchen Fällen nicht reagiert wird. Meistens handelt es sich dabei um reine Provokationen und unberechtigte Beanstandungen, denn online wie offline gibt es Menschen, die gerne Kritik üben und sich echauffieren, auch wenn dazu eigentlich kein Anlass bestünde. In diesen Fällen sollte man sich als Kommunikationsmanager nicht auf eine Diskussion einlassen und nur dann reagieren, wenn man neue Perspektiven beisteuern kann und dabei stets sachlich und souverän bleibt. Generell eignet sich hierfür aber eher der Weg der direkten und persönlichen Kommunikation mit dem Kritiker (vgl. Jodeleit, 2013: 242).

4 SOCIAL MEDIA RELATIONS FÜR HOTELS

4.1 Reisen im Zeitalter der Informationsgesellschaft

4.1.1 Soziales Kapital durch Online Reputation Management

Aufgrund der Tatsache, dass sich in sozialen Netzwerken Internetnutzer mit anderen austauschen, kam es zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Bislang erfolgte aus der unternehmerischen Perspektive durchaus eine Orientierung an den Kunden und ihren Wünschen und Ansprüchen, womit eine persönliche Komponente Einzug in die Unternehmenskommunikation gefunden hat (vgl. Loewenfeld, 2006: 214f). Diese hat mit der Verbreitung sozialer Netzwerke jedoch nochmals an Bedeutung gewonnen, sind doch die Meinungen der Stakeholder neuerdings auch dort präsent. Damit ergibt sich für Internetnutzer die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Wissensbestände und Meinungen an ihr Netzwerk weiterzugeben und dies wird auch rege getan: Ein Facebook-Nutzer hat im Durchschnitt 130 Freunde im sozialen Netzwerk (vgl. Back et al., 2012: 333). Das sind in der Regel weit mehr Kontakte online, als offline tatsächlich gepflegt werden.

Der Austausch auf Facebook findet zu sämtlichen Themen des Alltags statt, von Politik und Wirtschaft über Bildung, Beruf bis hin zu Freizeit. Es verwundert daher nicht, dass auch zum Thema Urlaub zahlreiche Inhalte sowohl von Privatanutzern als auch von touristischen Unternehmen zu finden sind. Diese reichen von Fotos und Videos über Links zu Angeboten, Fan-Seiten von Reiseveranstaltern oder Hotels sowie persönlichen Erlebnissen, Bewertungen und Erfahrungsberichten von Nutzern (vgl. Mühlenbeck & Skibicki, 2010: 101). Das soziale Netzwerk wird auch zum Thema Reisen als Informationsquelle und Instrument zur Selbstdarstellung genutzt. Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass Reisen stets mit emotionalen Aspekten verbunden ist, denn es hat Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden (vgl. Payandeh, 2010: 151). Menschen tauschen sich daher gerne darüber aus, um ihre Erlebnisse zu teilen und Erfahrungen anderer einzuholen. Dieser Punkt ist der wesentliche

Nutzenaspekt, den das Social Web für die Tourismusbranche bietet: Bewertungen und Erfahrungsberichte dienen als Quelle von Informationen über Trends und Ideen für Verbesserungsmaßnahmen und ermöglichen ein effektives Qualitätsmanagement sowie den Aufbau positiver Reputation von Hotelunternehmen.

Das Online Reputation Management, also die Planung, der Aufbau, die Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs einer Organisation im Internet gegenüber allen relevanten Stakeholdern (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2014b), wird für Unternehmen unerlässlich. Es umfasst auch ein effektives Beschwerde- und Qualitätsmanagement, das auf Kritik reagiert und unzureichende Angebote nachbessert beziehungsweise Missstände beseitigt (vgl. Schmeißer, 2010: 55). Schon aufgrund der Eigenschaft des Tourismus als Dienstleistung wird diese Wichtigkeit deutlich, denn als immaterielles Produkt steht es als reines Versprechen über die mögliche Leistungsfähigkeit eines Anbieters im Raum. Das erzeugt ein gewisses Maß an Unsicherheit sowie einen vorherrschenden Informationsbedarf, den es schnellst- und bestmöglich zu decken gilt (vgl. Egger, 2010: 22).

4.1.2 Authentizität und Glaubwürdigkeit als Schlüsselfaktoren

Dazu werden heute von immer mehr Internetnutzern das Social Web beziehungsweise die Social-Media-Angebote zu Rate gezogen. Das ist durchaus naheliegend, schließlich ist die Mehrheit der Nutzer täglich online und bezieht sie in ihren Alltag ein. Dies zeigt sich insbesondere auch, wenn es darum geht, Kaufentscheidungen zu treffen. Studien zufolge vertraut die Mehrheit der Befragten (80 Prozent) den Meinungen und Empfehlungen aus dem persönlichen Netzwerk, also jenen Personen, mit denen sie in regelmäßigem Kontakt stehen. Beachtliche 65 Prozent orientieren sich in ihren Entscheidungen an den Bewertungen zu Produkten, Dienstleistungen und ähnlichem, die sie online finden (vgl. Nielsen, 2013). Konsumerfahrungen sind aus erster Hand wesentlich authentischer und hilfreicher, als klassische Werbung oder Produktbeschreibungen (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 29). Diese Tatsache spiegelt sich auch im McKinsey Kaufentscheidungsmodell wider:

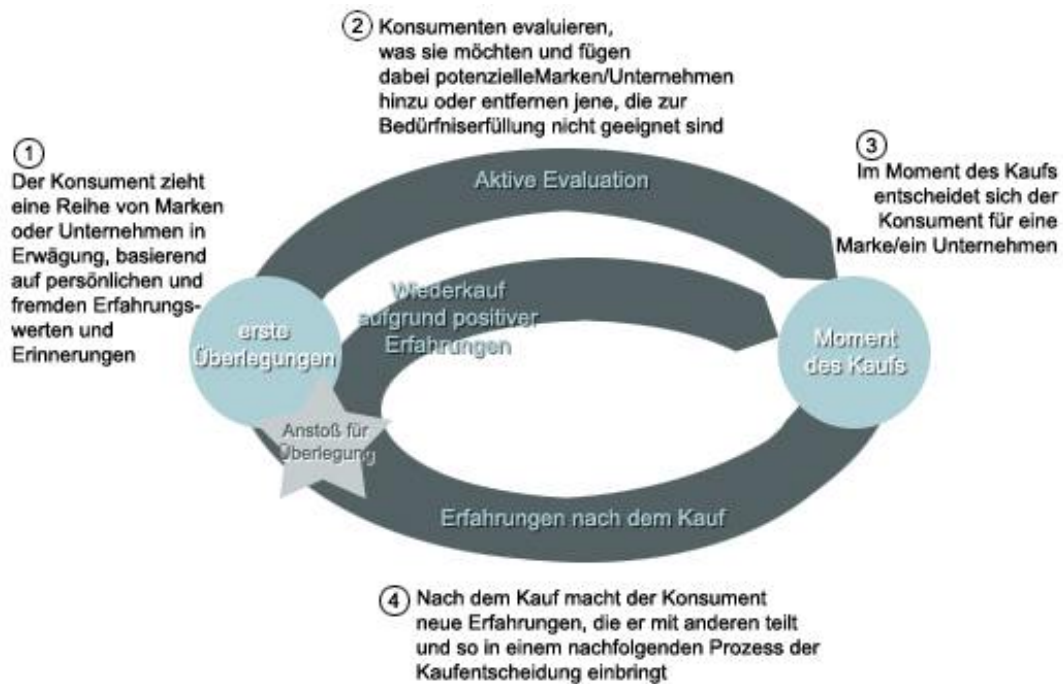


Abb. 3: Modell der Kaufentscheidung

(Quelle: eigene Darstellung nach The McKinsey Quarterly, 2009)

Das Modell verdeutlicht den Prozess der Kaufentscheidung von anfänglichen Überlegungen basierend auf persönlichen Wahrnehmungen und Bewertungen anderer bis hin zum Kauf und schließlich zur Informierung des Freundeskreises sowie des sozialen Netzwerks oder der Öffentlichkeit über die gemachten Erfahrungen (vgl. The McKinsey Quarterly, 2009). Kunden wählen in der Regel nicht jene Angebote aus, die aufgrund der Werbung positiv vermarktet wurden, sondern jene, die bei Bekannten und in Bewertungsportalen gut abgeschnitten haben. Wenn sie selbst auch zufrieden sind, steigt die Bereitschaft, das Angebot weiterzuempfehlen, was wiederum die Markenloyalität erhöht (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 30).

Die Konstrukte Markenloyalität und Kundenzufriedenheit ebenso wie Weiterempfehlungsverhalten stellen die Ziele des Relationship Marketing dar. Darunter versteht man eine langfristig angelegte Beziehung zwischen einem Unternehmen oder einer Marke und den identifizierten Stakeholdern (vgl. Loewenfeld, 2006: 214f).

Unter den Begriff Weiterempfehlung fällt die positive Berichterstattung über ein Unternehmen oder eine Marke und ihre Produkte. Das zugehörige Weiterempfehlungsverhalten wird darüber hinaus meist unter dem Begriff des Word Of

Mouth (WOM) subsumiert, der eine Form der direkten persönlichen Kommunikation wie auch eine informelle, wertende Meinungsäußerung über Unternehmen und ihre Produkte oder Dienstleistungen bezeichnet (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2014c). Weiterempfehlungen stellen das erfolgreichste Instrument zur Gewinnung neuer Kunden dar, sie mindern den Aufwand für die Kundenakquise und die auf diesem Wege neu gewonnenen Kunden sind tendenziell loyaler als jene, die über Werbemaßnahmen zum Unternehmen gefunden haben (vgl. Loewenfeld, 2006: 218). Zudem werden sie in der Regel als authentischer und glaubwürdiger wahrgenommen, da ihnen ein größeres Vertrauen entgegengebracht wird, als jenen Informationen, die von Unternehmen selbst kommen (vgl. Mühlenbeck & Skibicki, 2010: 62).

Aus diesen Gründen werden der Austausch im Social Web sowie die dort veröffentlichten Bewertungen immer wichtiger. Für die Hotellerie bedeutet dies, dass die bisher bereits erfolgsentscheidenden Gästebewertungen nun auch öffentlich einsehbar sind. Während Gäste früher nur einem eher kleineren Personenkreis von ihren guten oder schlechten Erfahrungen erzählt haben, erfährt heute ein weit verzweigtes Netzwerk davon (vgl. Coloccia, 2014).

„Now add in the key ingredient of a wired, connected, social media mad world, and suddenly telling a few people turns into 200, 2.000, and counting!“
(Coloccia, 2014)

Auf Facebook sind diese Bewertungen bisher hauptsächlich in Form von öffentlichen Kommentaren auf der Seite eines Hotels üblich. Die Funktion, Sterne als Bewertungsmaßstab zu vergeben, wurde erst vor kurzem eingeführt, gibt jedoch ebenfalls Aufschluss über die Meinungen anderer. Nutzer haben demnach die Möglichkeit, ihre Meinung für alle ersichtlich zu machen.

4.1.3 Der Einfluss von Social Media auf das Reiseverhalten

Internetaffine Touristen sind vor, während und nach einer Reise im Social Web aktiv. Dadurch kommt es zu einer Veränderung des touristischen Leistungskonsums sowohl aus ökonomischer als auch aus soziologischer Perspektive (vgl. Amersdorffer, Bauhuber & Oellrich, 2010: 7).

i. Veränderungen aus ökonomischer Perspektive

Das Social Web hat die Wertschöpfungskette der Tourismusbranche von einem linearen zu einem komplexen Modell verändert. Reisende entscheiden zunehmend auf Basis von digitalen, online verfügbaren Informationen und agieren vorbei an klassischen Vermittlern. Reisebüros verlieren als Vertriebskanal in dem Maß immer mehr an Bedeutung, in dem Hotels und Reiseveranstalter ihren Informations- und Vertriebsprozess selbst gestalten und steuern können. Sie werden durch Informationsproduzenten und Selektionsmechanismen des Social Webs ersetzt (vgl. ebd.: 7; Thiesing, 2010: 33).

ii. Veränderungen aus soziologischer Perspektive

Das offene, nicht-hierarchische Modell des Social Webs und seiner sozialen Netzwerke hat gesamtgesellschaftliche Kommunikationsprozesse zusehends revolutioniert. Konsumenten erhalten darin heute die gleiche Stellung wie Unternehmen und andere Sender. Dadurch kam es zu einer Individualisierung der Kommunikation und einem Wandel vom Push- zum Pull-Prinzip. Reisende stellen sich ausdifferenzierte Produkte selbst zusammen, anstatt hauptsächlich bereits vorgefertigte Pauschalreisen zu buchen. Dazu orientieren sie sich an den Bewertungen und Erfahrungen anderer (vgl. Amersdorffer et al., 2010: 11f). Aber auch während und nach der Reise erfolgt ein reger Austausch zu den Erlebnissen.

4.1.4 Entscheidungsphasen bei der Reiseplanung

Wie bereits erwähnt bilden internetaffine Reisende die Mehrheit. Sie sind in allen Phasen eines Urlaubs oder geschäftlichen Aufenthalts online. Ein Großteil nutzt die Angebote von Social Media auch direkt zur Planung und später, um rückblickend Erinnerungen und Erlebnisse mit anderen zu teilen. Dadurch eröffnen Social Media beziehungsweise konkret soziale Netzwerke vielfältige Anknüpfungspunkte und Potenziale für die Hotellerie. Im Folgenden werden die Phasen im Prozess der Reiseplanung vorgestellt sowie die jeweilige Einbindung von Social Media als Informations- und Verbreitungskanal.

i. Inspiration

Bei der Planung einer Reise suchen internetaffine Touristen im Social Web nach Anregungen hinsichtlich der Destination sowie des Hotels und der Aktivitäten. Da die Palette sehr umfangreich ist, können Reisende das Social Web zur Selektion nutzen. Vor allem die angebotsseitige Darstellung einer Destination mit emotionalen Botschaften interessiert potenzielle Gäste, ebenso wie positive Bewertungen oder Erfahrungsberichte und ansprechende Angebote (vgl. Lanner, Nitz, & Schobert, 2010: 95; Schmeißer, 2010: 44). Viele Anregungen kommen aus dem sozialen Netzwerk, etwa aufgrund von Reisefotos eines Freundes oder geteilten Links zu Hotelwebsites und Urlaubsangeboten. Darüber hinaus richten Nutzer ihre Fragen zu Reisetipps auch direkt an ihr Netzwerk.

ii. Information

In der zweiten Phase wägen Reisende die Argumente für und gegen ein Reiseziel oder bereits spezifischer ein Hotel ab. Sie holen hierfür Informationen sowohl von den Anbietern selbst als auch über Erfahrungsberichte und Bewertungen von anderen Internetnutzern. Letztere werden meistens als glaubwürdiger und authentischer betrachtet, denn anders als Hotelunternehmen wird ihnen kein finanzielles Eigeninteresse unterstellt (vgl. Mühlenbeck & Skibicki, 2010: 62). Zudem sinkt das Vertrauen in Unternehmen und Marken zusehends. Indem also verschiedene Quellen zu Rate gezogen werden, soll die Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Reisenden ausgeglichen werden mit dem Bestreben, Enttäuschungen und Fehlentscheidungen zu vermeiden (vgl. Schmeißer, 2010: 43f).

iii. Buchung

Die Buchungsphase gliedert sich wiederum in eine Einstiegs-, Orientierungs-, Spezifizierungs- und Auswahlphase. Es geht hier um Entscheidungsprozesse unmittelbar vor, während und nach der Buchung zur Bestärkung der Entscheidung und Reduzierung von möglichen Nachkaufdissonanzen. In dieser Phase sind Reisende vor allem bestrebt, ihre Buchungsentscheidung abzusichern (vgl. ebd.: 46). Es wird hierbei deutlich, dass im stark emotionsgeladenen Themenfeld der Reise der vernunftgeleiteten Entscheidung doch eine große Bedeutung zukommt (vgl. Egger, 2010: 22).

iv. Reise

Während der Reise selbst lassen Touristen ihre Angehörigen gerne an ihren Erlebnissen teilhaben, indem sie Fotos auf Facebook publizieren und Statusmeldungen veröffentlichen. Sie haben außerdem die Möglichkeit, anzugeben, wo sie sich gerade aufhalten (einchecken). Diese Aspekte können wiederum Anregungen für andere Nutzer sein.

v. Nachbereitung

In der Nachreisephase werden die Erlebnisse rückblickend strukturiert. Wenn nicht bereits während der Reise, dann werden nun Fotos ins soziale Netzwerk übertragen. Immerhin lädt jeder fünfte Urlauber Fotos auf Facebook hoch (vgl. Schmeißer, 2010: 46). Besondere Wichtigkeit kommt in dieser Phase jedoch der Bewertung des Hotels zu, denn wie bereits erläutert wurde, sind Empfehlungen und Meinungen anderer oftmals ausschlaggebend für eine Buchungsentscheidung.

4.1.5 User Generated Content als Orientierungshilfe

Die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten der sozialen Netzwerke erfüllen in jeder Phase der Reiseplanung vielfältige kommunikative und psychologische Funktionen. Insbesondere, da durch die Erlebnisse anderer Internetnutzer in Form von Bildern und Erfahrungsberichten ein authentischer Eindruck des Reiseziels entsteht, den unpräzise Formulierungen, zum Beispiel in Hotelkatalogen, nicht zu vermitteln vermögen (vgl. Egger, 2010: 23; Payandeh, 2010: 151). Die selbst erstellten Inhalte der Reisenden, haben heute signifikanten Einfluss auf das Buchungsverhalten. Wie groß dieser ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab (vgl. Payandeh, 2010: 154f):

i. Art des Hotels

Der wesentliche Unterschied zwischen Privat- und Kettenhotels liegt in der Markenbekanntheit. Die Zugehörigkeit zu einer renommierten Hotelkette gibt ein Gefühl von Sicherheit, da definierte Kriterien und Standards erwartet werden. Ein positives Image erhöht das Vertrauen auf Seiten der potenziellen Gäste. UGC hat daher einen noch

wichtigeren Einfluss auf Privathotels, die für sich alleine stehen und von sich als selbstständiges Unternehmen überzeugen müssen.

ii. Art der Reise

UGC ist für Urlaubsreisen viel eher von Bedeutung als für Geschäftsreisen. Sie werden akribischer geplant und sind mit emotionalen Aspekten verbunden. Dennoch ist auch der Geschäftsreisende bestrebt, das ideale Hotel zu finden. Hier nimmt der UGC vor allem eine Vergleichsfunktion ein, indem ähnliche Angebote abgewogen werden.

iii. Anteil an Stammkunden

Bei einem hohen Anteil an wiederkehrenden Gästen ist UGC weniger wichtig, da diese Stammkunden bereits loyal sind und ihre Buchungen auf persönlichen Erfahrungen basieren. Es handelt sich meistens um ein älteres Publikum. Für Hotels besteht allerdings die Notwendigkeit, auch an die Gäste von morgen zu denken und diese gehören in der Regel einer jüngeren, internetaffinen Zielgruppe an, die sämtliche Vorteile von Social Media bereits für sich entdeckt hat.

iv. Konkurrenzdruck

Der Einfluss von UGC hängt auch von der aktuellen Wettbewerbssituation ab. Wenn sich ein Hotel erst auf dem Markt positionieren muss, ist UGC ein nützliches Instrument zur Abgrenzung von anderen Anbietern.

Nun bestehen für Hotels mehrere Möglichkeiten, UGC gewinnbringend zu nutzen. Dazu müssen nutzergenerierte Beiträge forciert werden. Hotels können positiven Einfluss auf die Bereitschaft, eine Bewertung abzugeben, ausüben. Dies gelingt etwa, indem Gäste aktiv auf Bewertungsportale hingewiesen werden, zum Beispiel in Form einer Verlinkung auf der Website, mit einem renommierten Portal als Startseite auf Gästecomputern im Hotel oder auch durch die persönliche Kommunikation. Ebenso sind Gäste-Mailings nach dem Aufenthalt hilfreiche Maßnahmen, die zudem zeigen, dass ein Hotel auch nach der Abreise noch um einen Gast bemüht ist. Der so angekurbelte UGC kann dann auch ökonomisch genutzt werden, indem direkt darauf verlinkt wird oder Bewertungen auf der Website integriert werden. Auch die Reaktion auf abgegebene Bewertungen ist hierbei

wichtig und zeigt einerseits, dass Meinungen ernst genommen werden sowie andererseits, dass man um einen offenen Umgang auch mit Kritik bemüht ist. Eine positive Online-Reputation sowie der proaktive Umgang mit Bewertungen vermittelt Glaubwürdigkeit und stärkt das Vertrauen (vgl. ebd.: 156ff).

4.2 Systematischer Planungsprozess

Nachdem nun die Eigenschaften und Besonderheiten von Social Media vorgestellt wurden und die Anknüpfungspunkte für Hotels ersichtlich sein sollten, widmet sich das nächste Kapitel dem systematischen Planungsprozess einer Social-Media-Strategie auf Facebook. Dabei liegt der Fokus gemäß dem Interesse der vorliegenden Arbeit weiterhin auf Hotelunternehmungen.

Social Media sind vielseitig einsetzbar und können für die Unternehmenskommunikation einige Vorteile bringen. Insbesondere aufgrund der großen Reichweite durch neue Kommunikationswege eignen sich Social Media, um die Markenbekanntheit und Unternehmensreputation zu steigern sowie die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. All dies gelingt aber nur, wenn Unternehmen ihre Zielgruppen im Social Web an den richtigen Stellen aufspüren und den Dialog strategisch geplant aufbauen sowie konstant weiterführen. Es bedarf also einer Social-Media-Strategie (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 73f).

Eine solche lässt sich etwa mittels POST-Framework definieren. POST steht für die Parameter „People“ (Zielgruppe), „Objectives“ (Ziele), „Strategy“ (Strategie) und „Technology“ (Maßnahmen), die so gereiht durchdacht werden müssen. Als erstes erfolgt demnach die Analyse der Zielgruppe beziehungsweise des Ist-Zustandes eines Unternehmens und seiner Beziehungen. Daraus ergeben sich die Ziele, die künftig verfolgt werden, sowie die Definition einer Strategie, um die Ziele zu erreichen. Zum Schluss muss die geeignete Technologie im Sinne von Methoden, Maßnahmen und Instrumenten ausgewählt werden (vgl. ebd.: 74). Im Folgenden sollen diese einzelnen Phasen des systematischen Planungsprozesses näher betrachtet werden.

4.2.1 Situations- und Zielgruppenanalyse

Eine Social-Media-Strategie beginnt mit der Analyse des Ist-Zustandes eines Unternehmens beziehungsweise Hotels. Es geht hierbei sowohl um die Eckdaten zum Betrieb als auch der Branche, demnach des Tourismus. Die Daten über das Hotel enthalten neben Zahlen wie Größe, Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz etc. auch Angaben über das Angebot und die Serviceleistungen, Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale sowie über die bisherige Außenwahrnehmung in Hinblick auf den Bekanntheitsgrad und das Image. Hier ist auch zu beachten, ob ein Hotel einer Kette angehört oder nicht und inwiefern dies das Management beeinflusst. Branchenfakten beziehen auch Mitbewerber und Veränderungsprozesse mit ein. Es geht also darum, den Status Quo des Hotels zu erheben und zu bewerten, denn in der Regel sollen Social Media Relations als Teil der Unternehmenskommunikation etwas ändern. Sie dienen selten bloß der Stabilisierung, sondern sind konkrete Maßnahmen zur Erreichung definierter Ziele (vgl. Bartel, 2011: 44).

Die Situationsanalyse enthält auch eine Beschreibung der Zielgruppe. Es werden demografische und geografische Parameter der Gäste und anderen relevanten Anspruchsgruppen ermittelt, also Geschlecht, Alter, Bildungsgrad, durchschnittliches Einkommen, Herkunft und Familienstand (vgl. ebd.: 48). Für Hotels ist dies insofern wichtig, da sie sich in der Regel auf eine Zielgruppe von Reisenden spezialisieren. So gibt es etwa Familienhotels, die Extras wie Kinderbetreuung und Spielplätze bieten. Außerdem können Hotels in unterschiedlichen Preisklassen angesiedelt sein. Daraus wird ersichtlich, dass zur Analyse der Zielgruppe ein solches Basiswissen über Kunden beziehungsweise Gäste notwendig ist, um auch erfassen zu können, wo und in welchem Ausmaß sie im Social Web aktiv sind.

Hinweise auf das Nutzerverhalten der Zielgruppen liefern Studien zur Internetnutzung, die von verschiedenen Quellen, etwa dem Austrian Internet Monitor (AIM, <http://mediaresearch.orf.at/internet.htm>), publiziert werden. Zudem stellen auch die Social-Media-Plattformen selbst Informationen über die Struktur ihrer Nutzer bereit. Facebook veröffentlicht quartalsweise Finanzberichte und bietet auf seiner Werbeplattform (<https://www.facebook.com/advertising>) für Seitenbetreiber Einblick in demografische Daten seiner Nutzer. Mit Anfang 2014 waren etwa 53 Prozent der US-amerikanischen Facebook-Nutzer weiblich und rund 31 Prozent in der Altersgruppe der 35 bis 54 Jährigen. Die Tendenz geht dahin, dass die Nutzerstruktur älter wird (vgl. iStrategyLabs,

2014), jedoch bildet die Zielgruppe, die auf Facebook anzutreffen ist, nach wie vor für die meisten Unternehmen und Hotels den größten und wichtigsten Markt.

Zur Situations- und Zielgruppenanalyse bedient man sich dem Instrument des Social-Media-Monitorings, das zuvor in dieser Arbeit bereits genauer erläutert wurde. Es beobachtet Nutzer, Themen und Ereignisse im Social Web vermittelt und dadurch ein Stimmungsbild über den eigenen Betrieb.

4.2.2 Festlegung von Zielen

Der zweite Schritt im POST-Framework, die „Objectives“, sieht die Definition von Zielen vor. Sie ergeben sich meist aus der Situations- und Zielgruppenanalyse, beispielsweise wenn hier Potenziale oder Mängel festgestellt wurden (vgl. Bartel, 2011: 45). Prinzipiell unterscheidet man zwei Arten von Zielen, nämlich qualitative und quantitative.

Qualitative Ziele oder auch Kommunikationsziele beinhalten Größen wie positives Image und die Festigung von Beziehungen. Sie werden vor dem Hintergrund des Dialogaufbaus formuliert und orientieren sich an der Perspektive der Kunden (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 79). Dadurch sind zwar gehaltvoller als quantitative Kennzahlen, jedoch auch schwieriger zu messen. Sie müssen also so beschrieben werden, dass ihr Eintreten unmittelbar sichtbar wird. Insofern können qualitative Ziele auch Folgen zweiter Ordnung sein, die sich zum Beispiel aufgrund eines größeren Bekanntheitsgrades ergeben (vgl. ebd.: 51). Für ein Hotel kann dies etwa die Aufnahme in einen renommierten Reiseführer bedeuten.

Dagegen sind quantitative Ziele absatzorientiert und in dieser Marketing-Eigenschaft mit Kennzahlen festgelegt. Das macht sie eindeutig messbar, etwa in Form einer Null- und Abschlussmessung zu Beginn des Social-Media-Engagements und an einem festgelegten späteren Zeitpunkt. Somit lassen sich eindeutige Vergleiche ziehen und Erfolge ablesen (vgl. ebd.: 51). Quantitative Kennzahlen sind zum Beispiel die Steigerung des Bekanntheitsgrades von zehn auf 30 Prozent oder die Anzahl von „Gefällt mir“-Angaben auf Facebook. Dadurch dienen sie auch der Kostenkalkulation (vgl. ebd.: 51; Grabs & Bannour, 2012: 82).

4.2.3 Strategiefindung und Maßnahmenplanung

Nachdem die Ziele definiert wurden, werden im Strategiekonzept die Maßnahmen festgelegt. Das heißt, im dritten Schritt „Strategy“ des POST-Frameworks wird beschrieben, auf welchem Weg und womit die zuvor definierten Ziele erreicht werden sollen. Dies geschieht vor dem Hintergrund unterschiedlicher Voraussetzungen und Ressourcen, sodass in einem ersten Zwischenschritt Kosten-, Personal- und Zeitaufwand kalkuliert werden müssen (vgl. Bartel, 2011: 44; Grabs & Bannour, 2012: 89f):

- Der *Kostenplan* legt einen finanziellen Rahmen fest und schätzt ab, welche Ausgaben anfallen und wie diese innerhalb des Budgets aufgeteilt werden. Der Vorteil von Facebook liegt unter anderem darin, dass seine Nutzung an sich kostenlos oder relativ günstig ist. Lediglich für Werbeanzeigen und einige Zusatzfunktionen, die Seitenbetreiber integrieren können, sowie für eventuelle Programmierarbeiten können Kosten entstehen.
- Mittels *Personalplan* wird einerseits erhoben, wie viele und welche Personen in der Planung und späteren Umsetzung der Social-Media-Aktivitäten beteiligt sind. Hierbei wird auch evaluiert, ob ausreichend Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind oder ob der Bedarf an externen Beratern besteht. Andererseits weist er den einzelnen Personen Aufgaben und Funktionen zu. Dies stellt bereits einen ersten Schritt hin zu einem Redaktionsplan dar, in dem festgelegt wird, wann welche Maßnahmen eingesetzt werden beziehungsweise konkret wann und was publiziert wird. Darüber hinaus wird so festgelegt, ob für die Social-Media-Aktivitäten eine eigene Abteilung zur zentralen Koordination eingerichtet oder ob ein holistischer Ansatz verfolgt wird, bei dem jeder Mitarbeiter befugt ist, einen Beitrag zu leisten. Konkret bedeutet das, dass der Personalplan festlegt, wer die Facebook-Seite betreut und verwaltet.
- In Form einer Zeitskala werden die Dauer der einzelnen Phasen und angestrebte Zeitpunkte, an denen Meilensteine wie etwa eine bestimmte Anzahl an „Gefällt mir“-Angaben erreicht werden sollen, dargestellt. Ein solcher *Zeitplan* dient insbesondere dem konsequenten Verfolgen der gesetzten Ziele.

Eine Social-Media-Strategie basiert auf den drei Säulen Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden. Während das Unternehmen die Basis für sämtliche Aktivitäten darstellt, sind es die Mitarbeiter, die Ideen und Erfahrungen einbringen sowie zum Erfolg des

Unternehmens selbst beitragen. Sie liefern Geschichten, die dann auf Facebook erzählt werden. Die Kunden beziehungsweise Hotelgäste beteiligen sich am Prozess, indem sie Feedback geben und ihr Interesse bekunden (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 90). Ausgehend von diesen drei Kernelementen lassen sich nun folgende Ansätze für den Einstieg in Social Media unterscheiden (vgl. ebd., 2012: 84f):

- Beim proaktiven Ansatz bemüht sich ein Unternehmen aktiv und aus freiem Willen um den Beziehungsaufbau im Social Web. Man spricht die Zielgruppe direkt an und bietet etwa in Form der Facebook-Seite die Möglichkeit für den Dialog. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Meinungen der Kunden zu erheben und in weiterer Folge zur Optimierung der Leistungen und Produkte in die Unternehmenstätigkeit einzubinden. Gelingt dies, so verspricht der proaktive Ansatz langfristig den größten Erfolg.
- Der reaktive Ansatz fokussiert auf das Social-Media-Monitoring. Damit werden die sozialen Netzwerke nach Meinungen und Trends durchsucht, auf die im Bedarfsfall entsprechend reagiert wird. Diesen Ansatz kennzeichnet somit eine abwartende Haltung mit dem Ziel, negative Darstellungen zu verhindern und Krisen rechtzeitig abzuwenden. Er eignet sich daher eher für ein erstes Kennenlernen von Social Media und wird letztlich aufgrund seiner Passivität keine merklichen Veränderungen für das Unternehmen bringen.

Beide Ansätze basieren auf der Beobachtung dessen, was in sozialen Netzwerken geschieht und Trend ist. Dies ist insofern wichtig, als dass erst ein kontinuierliches Monitoring das rechtzeitige Reagieren auf entstehende Krisen ermöglicht. Unternehmen müssen auf potenzielle Risikoszenarien bestmöglich vorbereitet sein. Hierfür eignet sich ein Plan für die Krisenkommunikation, wie er in Kapitel 3.4.3 bereits vorgestellt wurde.

Ist die Strategie festgelegt, werden Maßnahmen gemäß dem nächsten Schritt „Technology“ erarbeitet, wie das Unternehmen mit seiner Zielgruppe auf Facebook in Kontakt treten kann. Dabei ist die Facebook-Seite als Präsentationsmöglichkeit das derzeit wichtigste Instrument, um Anlässe für den Dialog zu schaffen und den Kunden gleichzeitig ein Sprachrohr zu bieten. Indem ein Facebook-Nutzer auf den Button „Gefällt mir“ klickt, macht er seine Sympathie für das jeweilige Unternehmen beziehungsweise die Marke öffentlich. Dies geschieht normalerweise aus reinem Selbstzweck, denn der Nutzer

erhält dadurch die Neuigkeiten der Seite in seinem persönlichen Newsfeed und erwartet exklusive Informationen (vgl. Bartel, 2011: 344f).

*„Das wirksamste Mittel, mehr Menschen dazu zu bringen, auf Gefällt mir zu klicken, sind Vorteile, die solche ‚Fans‘ davon haben. Das müssen keine Belohnungen sein; guter Content kann ausreichen.“
(Bartel, 2011: 356)*

Somit bedarf es einem stetigen Strom an interessanten Inhalten und nützlichen Angeboten, etwa in Form von Vergünstigungen oder Gewinnspielen, um die Zahl der Likes zu steigern. Dazu ist ein Redaktionsplan meist unerlässlich, der Themen und ihren Veröffentlichungszeitpunkt quartals-, monats- und wochenweise festlegt. Ein Hotel kann beispielsweise die jährlich wiederkehrenden Fixtermine notieren, etwa Galaabende, Sommerfeste und weitere Höhepunkte je nach Saison. Dazu eignet sich eine Liste geordnet nach Kalenderwochen, die auch benötigte Mitarbeiter oder Abteilungen (zum Beispiel das Personalwesen oder die Gastronomie) und Beitragsarten (Facebook-Status, Foto, Presseaussendung, Infografik, Umfrage, Gewinnspiel etc.) enthält sowie den Zeitraum, wann ein solches Ereignis angekündigt wird. Zusätzlich zu den Fixterminen werden die Themen evaluiert, die generell oder in einem definierten Zeitraum interessant werden, um dem sozialen Netzwerk kontinuierlich relevante Informationen zur Verfügung zu stellen (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 93). Dies können zum Beispiel Informationen über Reisebestimmungen und das Reiseland sein ebenso wie Ausflugsmöglichkeiten und Ereignisse im Hotel selbst. Besonders interessant sind Hintergrundinformationen aus dem Unternehmensalltag, also ein Blick hinter die Kulissen. Das kann in Form



Abb. 4: Einblicke in den Hotelalltag

(Quelle: Hotel Imperial, Vienna auf Facebook, Screenshot vom 20. Mai 2014)

von Mitarbeitervorstellungen oder Einblicken in Arbeitsabläufe erfolgen, wodurch die Zielgruppe am innerbetrieblichen Geschehen teilhaben kann. Dies vermittelt Authentizität, Transparenz und Sympathie (vgl. Belvederesi-Kochs, 2013: 46).

Ein gut ausgearbeiteter Redaktionsplan beziehungsweise eine medien- und zielgruppengerechte Content-Strategie sind der Schlüssel zum Erfolg auf Facebook. Der Inhalt muss also einen Mehrwert für die Nutzer generieren, damit man sie für sich gewinnt. Entscheidend ist dabei auch, wie häufig ein Nutzer mit den zur Verfügung gestellten Inhalten interagiert, also auf „Gefällt mir“ klickt und sie teilt oder kommentiert. Dazu gibt es auf Facebook einen Neuigkeitenalgorithmus, früher „EdgeRank“, der darüber entscheidet, ob und welche Inhalte im Newsfeed der Fans angezeigt werden (vgl. ebd.: 46). Diese Hauptmeldungen ermittelt Facebook mithilfe von mittlerweile rund 100.000 Faktoren, darunter Autor und eigene Beziehung zu ihm, Art des Beitrags und Anzahl der Kommentare. Er bemisst sich im Wesentlichen am Grad der Interaktion mit dem Beitrag, also wie viele Likes und Kommentare er erhält, sowie anhand von eigenen Interessen und der Beziehung zum Autor des Beitrags. Das bedeutet, dass die Interaktion eines der zentralen Ziele von Seitenbetreibern ist, denn ohne sie erreichen die Beiträge nur ein relativ kleines Publikum. Es geht daher darum, interessante und vielseitige Inhalte zu bieten, die Facebook-Nutzer dazu bewegen, mit ihnen zu interagieren. Dazu ist ein grundlegendes Wissen und Verständnis über die Zielgruppe und ihre Interessen notwendig (vgl. McGee, 2014).

Um den Facebook-Nutzern also ansprechende Inhalte zu bieten, sie an sich zu binden und mit ihnen dann in Interaktion treten zu können, ist es essenziell, Anlässe für den Dialog zu schaffen sowie Erfahrungen und Bewertungen der Kunden nicht nur wahrzunehmen (vgl. Bartel, 2011: 56), sondern auch als Anknüpfungspunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu erkennen. Ein aktiver Beziehungsaufbau erfordert außerdem das Antworten auf die Anfragen und das Feedback von Kunden und Gästen und zwar zeitgemäß sowie in angemessener Art und Weise. Das Löschen eines kritischen Kommentars auf Facebook ermutigt einen unzufriedenen Gast nur dazu, seinem Unmut an einer anderen Stelle kundzutun und zu vervielfältigen. Stattdessen empfiehlt es sich, für das erhaltene Feedback zu danken und zu versichern, dass dem Grund für den Mangel nachgegangen sowie zukünftige Besserung angestrebt wird (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 105f).

Um die Möglichkeiten des Dialogs und damit des Online Reputation Managements voll ausnutzen zu können, muss die Facebook-Seite eines Unternehmens bekannt gemacht

und auf möglichst vielen Kanälen kommuniziert werden. Es empfiehlt sich, den Verweis auf die Facebook-Seite in Drucksorten, auf Websites sowie in E-Mail-Signaturen zu integrieren beziehungsweise überall, wo es passend ist. Flankierend dazu kann der Prozess zur Akquisition von Fans beschleunigt werden, indem einerseits stets attraktiver Content geboten wird und andererseits eine Reihe von Multiplikatoren über Likes und Shares die Informationen verbreiten. Diese Multiplikatoren, auch „Seeder“ genannt, finden sich auf verschiedenen Ebenen der sozialen Kreise um ein Individuum oder Unternehmen. Auf der innersten Ebene sind enge Beziehungen, weiter außen entfernte Bekannte oder bisher Uninteressierte. Um Letztere für sich zu gewinnen, bedarf es Argumenten und Belohnungen in Form von Vergütungen, exklusiven Informationen und Gewinnspielen oder anderen Vorteilen (vgl. Bartel, 2011: 355).

4.2.4 Abschließende Erfolgskontrolle

Eine Social-Media-Strategie soll in der Regel etwas ändern. Dies wurde bereits in der Situationsanalyse, dem ersten Schritt der Planung, veranschaulicht. Nun ist also die Planungsphase abgeschlossen und das Unternehmen hat seine Aktivitäten im Social Web gestartet. Es stellt sich somit die berechtigte Frage, ob die gesetzten Maßnahmen erfolgreich waren und ihren erwarteten Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele leisten.

Je nach Ziel lassen sich verschiedene Leistungsindikatoren oder Key Performance Indicators (KPIs) beschreiben. Diese zeigen an, wie wirkungsvoll ein Programm in Hinblick auf die Zielerreichung ist. Sie hängen davon ab, was man letztendlich messen möchte und somit wiederum davon, was für das Unternehmen wichtig ist. Beispiele für KPIs sind etwa die Anzahl von Fans, Anzahl der Likes für eine Statusmeldung, positive Erwähnungen oder der erzielte Umsatz (vgl. Blanchard, 2012: 54). Es gibt hierzu verschiedene Berechnungsmodelle, auf die in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden soll. Fest steht jedoch, dass Social-Media-Strategien durchaus wirtschaftliche Zielgrößen verfolgen können und sich Auswirkungen auf Verkaufszahlen und ähnliches ableiten lassen.

Die Eckpfeiler der abschließenden Erfolgsmessung sind das Monitoring, die Messung, die Analyse und das Reporting. Das Monitoring wurde bereits als kontinuierlicher Prozess des zielgerichteten Zuhörens vorgestellt, der die Aufgabe hat, Meinungen und Trends sowie Daten zu erheben. Wenn diese Daten relevant sind, werden sie quantifiziert und damit

messbar gemacht. Hier geht der Prozess des Monitorings in die Messung der KPIs über. Gemessen wird zum Beispiel, wie oft ein Beitrag geteilt wurde oder wie sich Nutzerstatistiken mit der Zeit ändern. Diese Daten werden dann in einem weiteren Schritt der Analyse interpretiert mit dem Ziel, Erkenntnisse abzuleiten, ehe sie in einem abschließenden Bericht (Report) zusammengefasst werden. Dieser Report erlaubt letztendlich die Beurteilung des Erfolgs (vgl. ebd.: 250f).

Für die Erfolgsmessung von Social-Media-Aktivitäten gelten prinzipiell die gleichen Regeln wie im klassischen Marketing. So können nur einzelne Kampagnen mit bestimmten Zielen (etwa Markenloyalität erhöhen oder Feedback einholen) ausgewertet werden (vgl. Grabs & Bannour, 2012: p. 59). Dazu empfiehlt sich eine Kosten-Nutzen-Rechnung, die auch in der Wirtschaft Grundlage jeder Erfolgsmessung ist. Sie ergibt die Investitionsrendite, den Return on Investment (ROI), die Aufwendungen und Erträge ins Verhältnis zueinander setzt. Die Gleichung hierfür lautet (vgl. Blanchard, 2012: 273; Grabs & Bannour, 2012: 119):

$$\text{ROI} = (\text{Investitionsertrag} - \text{Investitionsaufwand}) : \text{Investitionsaufwand}$$

Im Kontext einer Facebook-Strategie lautet die Frage daher zum Beispiel „Welchen Einfluss hatte unsere Imagekampagne auf Facebook auf die Markenwahrnehmung (Bekanntheit, Loyalität, Image) und wie hat sich dies im Kampagnenzeitraum auf unseren Absatz ausgewirkt?“ (vgl. Grabs & Bannour, 2012: 119). Diese Messung ist jedoch mitunter schwierig, da sich mehrere Maßnahmen sinnvoll ergänzen können und der Erfolg somit nicht auf eine Kampagne alleine zurückzuführen ist.

Der klassische wirtschaftliche ROI ist in Social Media zu kurz gedacht, denn er kann auch bedeuten, Kosten bei klassischen Werbemaßnahmen, der Kundenbetreuung oder Produkt- und Serviceverbesserung zu sparen. Es empfiehlt sich daher, den ROI in Social Media als Return on Engagement oder Return on Influence zu definieren (vgl. ebd.: 61).

5 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

5.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist es, den Stellenwert der Unternehmenskommunikation für Hotels und im Zuge dessen die Relevanz des sozialen Netzwerks Facebook zu untersuchen.

Unter Zuhilfenahme von leitfadengestützten Experteninterviews sowie der Methodik des lauten Denkens sollen zum einen praxisnahe Erkenntnisse gewonnen werden. Dabei interessiert insbesondere, wie die Experten ausgehend von ihrer beruflichen Erfahrung die Einsatzmöglichkeiten von Facebook im Kommunikationsmanagement von Hotels beurteilen. Neben den allgemeinen Funktionen sollen auch Chancen und Risiken aufgezeigt werden, die eine Implementierung von Facebook in der Kommunikationsstrategie mit sich bringt.

Zum anderen sollen zwei Fallbeispiele der Unternehmenskommunikation von Hotels auf Facebook vorgestellt werden. Diese werden anhand einer Beschreibung der Facebook-Seiten sowie basierend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews unter Einsatz des lauten Denkens präsentiert.

Die Ergebnisse sollen anschließend folgende Forschungsfragen beantworten:

Forschungsfrage 1: Welchen Stellenwert hat die Unternehmenskommunikation im Führungskonzept eines Hotels?

Forschungsfrage 2: Welche Potenziale bietet das soziale Netzwerk Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels?

Forschungsfrage 3: Welche Risiken entstehen für Hotels mit der Implementierung einer Facebook-Seite?

Forschungsfrage 4: Wie kann Facebook optimal für die Unternehmenskommunikation genutzt werden?

5.2 Methodische Vorgehensweise

Das Forschungsthema der vorliegenden Arbeit stellt einen relativ jungen Untersuchungsgegenstand dar und steht daher erst am Anfang einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Aufgrund dessen wurde zur weiteren empirischen Untersuchung eine qualitative Vorgehensweise in Form von leitfadenorientierten Experteninterviews gewählt.

Die qualitative Sozialforschung eignet sich zu Untersuchungszwecken insbesondere dann, wenn die Gegenstände und Themen komplex, differenziert und wenig überschaubar sind oder wenn vermutet wird, dass sie zwar einfach erscheinen, jedoch möglicherweise Unbekanntes verbergen (vgl. Kleining, 1995: 16).

Im Gegensatz zur quantitativen Vorgehensweise versteht sich die qualitative Sozialforschung nicht als Hypothesen prüfendes, sondern als Hypothesen generierendes Verfahren. Demgemäß sowie dem Prinzip der Offenheit folgend wurde auf eine Hypothesenbildung *ex ante* verzichtet. Sie erfolgt erst am Ende des Untersuchungszeitraums (vgl. Lamnek, 2005: 21f).

5.2.1 Das Experteninterview

Zu den am häufigsten eingesetzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung zählen Experteninterviews. Sie gelten als wenig strukturiertes, daher offenes Erhebungsinstrument, das zu explorativen Zwecken eingesetzt wird, meistens in der Organisations-, Bildungs- und Politikforschung (vgl. Meuser & Nagel, 2009: 465).

Experteninterviews werden zur Rekonstruktion und Erklärung sozialer Prozesse oder Situationen eingesetzt. Sie beziehen sich auf einen spezifischen Modus des Wissens, nämlich das Expertenwissen, das für diese Erkenntnisgewinnung notwendig ist (vgl. ebd.: 466; Gläser & Laudel, 2009: 13).

5.2.2 Zum Expertenbegriff

Als Experten werden jene Personen bezeichnet, die über besonderes Wissen zu einem bestimmten Sachverhalt verfügen. Im Kontext des Experteninterviews beschreibt der Begriff Experte die „spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser & Laudel, 2009: 12). Dabei verfügen Experten über zwei Merkmale: Zum einen sind sie für andere ein Medium zur Erlangung von Wissen über ein interessierendes Thema, zum anderen nehmen sie aufgrund dessen eine besondere Stellung im sozialen Kontext der Untersuchung ein (vgl. Gläser & Laudel, 2009: 12f). Vor diesem Hintergrund ist der Status als Experte relational, denn er ist abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse sowie vom Interviewleiter, der eine gewisse Kompetenz erwartet (vgl. Meuser & Nagel, 1991: 443).

Man unterscheidet drei Arten von Expertenwissen (vgl. Bogner & Menz, 2005: 43f):

- Das technische Wissen, das durch fachspezifische Routinen, Operationen und Abläufe gekennzeichnet ist.
- Das Prozesswissen, das sich durch ein praktisches Erfahrungswissen aus dem eigenen Handlungskontext auszeichnet.
- Das Deutungswissen, das auf subjektive Sichtweisen und Interpretationen abzielt und für die Theoriegenerierung wichtig ist.

Das Expertenwissen ist somit vom Alltagswissen zu unterscheiden, da es nicht jedermann zugänglich ist. Nur ein relativ kleiner Kreis an Personen kann demnach einen Beitrag zu einer Problemlösung leisten oder hat privilegierten Zugang zu Informationen (vgl. Meuser & Nagel, 2009: 470).

5.2.3 Die Methode des lauten Denkens

Bei der Methode des lauten Denkens oder „Think Aloud“ steht das handlungsbegleitende Verbalisieren von Gedanken im Vordergrund, meistens während der Lösung kognitiver Aufgaben und Problemstellungen (vgl. Bortz & Döring, 2002: 315). Sie hat ihren Ursprung in der Denkpsychologie und basiert auf dem Konzept von Ericsson und Simon, die verbale Beschreibungen als Mittel zur Erhebung von Daten, Informationen und kognitiven Prozessen etabliert haben (vgl. Ericsson & Simon, 1980: 215–521). Mittlerweile hat sich

das laute Denken fest im wissenschaftlichen Diskurs verankert und findet nach wie vor insbesondere in der kognitiven Psychologie, aber auch in der Kommunikationswissenschaft Verwendung, wo es zum Beispiel im Zuge der Nutzungs- und Rezeptionsforschung eingesetzt wird (vgl. Mackensen-Friedrichs, 2004: 313).

Allgemein werden zwei verschiedene Arten des lauten Denkens unterschieden: Erstens das gleichzeitige laute Denken, das während der Lösung einer Aufgabe erfolgt, und zweitens das nachträgliche laute Denken, bei dem die Gedanken erst im Anschluss an die Aufgabe verbalisiert werden (vgl. Bilandzic, 2005: 363).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt das laute Denken eine Ergänzung der Experteninterviews dar. Es soll erhoben werden, wie die Verantwortlichen von Facebook-Seiten diese in ihrer Eigenschaft als besondere Nutzer wahrnehmen und beschreiben. Dabei liegt der Fokus auf den Seiten als Plattform und Instrument der Unternehmenskommunikation von Hotels. Die Betrachtung erfolgt daher vor dem Hintergrund der PR-Konzeption und den dabei erforderlichen Anpassungen an die Besonderheiten von Social Media. Darüber hinaus interessieren die Motive der Nutzung von Facebook für die Unternehmenskommunikation, die mittels lauten Denkens exemplarisch erläutert werden können.

5.2.4 Auswahl der Interviewpartner

Neben dem Erkenntnisinteresse des Forschers wird der Inhalt eines Interviews wesentlich durch den Interviewpartner bestimmt. Dieser entscheidet in seinen Aussagen über die Art und Qualität der gegebenen Informationen. Daher muss sich ein Interviewer im Vorfeld überlegen, wer über relevante Informationen verfügt und auch willens ist, diese bereitzustellen. Bestenfalls sind das gleich mehrere Personen, da es sich empfiehlt, einen Sachverhalt von verschiedenen Seiten zu beleuchten, um möglichst viele Aspekte zu erfassen. Auch ein Experte ist nicht allwissend und kann daher möglicherweise nicht alle relevanten Informationen beisteuern (vgl. Gläser & Laudel, 2009: 117).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden drei Experten aus den Bereichen Public Relations, Marketing und Social Media Relations sowie aus dem Hotelfach befragt. Das Suchen geeigneter Interviewpartner verlief zu Beginn relativ problemlos. Mit einem Experten aus dem Bereich PR und Facebook-Marketing bestand bereits vor dem

Forschungsprojekt Kontakt, er hatte mit seinem Wissen auch zur Themenfindung beigetragen. Der Austausch lief vor allem über E-Mails und Facebook-Nachrichten sowie über Skype-Telefonate. Das Interview selbst wurde auch über Skype geführt und aufgezeichnet.

Die PR-Expertin mit der Spezialisierung auf die Hotellerie wurde via E-Mail und späterem Telefonat angefragt. Das Interview fand dann Ende Mai 2014 in einem kleinen Hotel, für das sie auch tätig ist, statt.

Der Kontakt zu einer weiteren Expertin entstand über eine gemeinsame Bekannte. Leider stand sie letztendlich wider Erwarten nicht für ein Interview zur Verfügung, sodass nach einem anderen Interviewpartner gesucht wurde. Dieser fand sich schließlich direkt über ein großes Hotel in Wien, das zu einer international renommierten Kette gehört. Das Interview fand Anfang Juni 2014 vor Ort statt.

Folgende Experten wurden befragt:

- *Mag. Anita Komarek*, Inhaberin der PR- und Marketing-Agentur „Hotel Relations“, deren Schwerpunkt auf der Beratung und Unterstützung von Tourismusbetrieben liegt.
- *Paul Dutschmann*, PR-Executive des Palais Hansen Kempinski in Wien.
- *Benedikt Böckenförde*, selbstständiger PR-Berater mit Schwerpunkt auf Online-Strategien, Social Media Relations und Projektmanagement. Er ist unter anderem Gründer der Facebook-Seite „Hotels in Heaven“.

Besonders die subjektiven Sichtweisen und die Interpretationen der Experten sollen mittels der Datenerhebung und Auswertung ermittelt und miteinander in Verbindung gebracht werden (vgl. Bogner & Menz, 2005: 44; Meuser & Nagel, 2009: 467). Dazu eignet sich insbesondere das offene Leitfadeninterview, welches im Zuge der Datenerhebung eingesetzt wurde in einem folgenden Kapitel kurz veranschaulicht wird.

5.3 Erhebung und Auswertung der Daten

5.3.1 Der Leitfaden

Zunächst ist der Grad der Standardisierung des Interviews zu beachten. Dieser richtet sich danach, inwiefern Fragen vorab festgelegt und ihre Reihenfolge und Formulierung im Verlauf des Interviews befolgt werden. Das hängt davon ab, ob qualitative oder quantitative Aspekte erfasst werden sollen: Je stärker strukturiert ein Interview ist, desto eher lassen sich genau messbare Aussagen aufgrund eines vorab festgelegten Fragebogens machen. Im Gegensatz dazu arbeitet der Forscher bei wenig strukturierten Interviews flexibler, denn im Sinne eines explorativen und offenen Zugangs verfügt er über einen größeren Handlungsspielraum, da er die Anordnung oder Formulierung seiner Fragen individuell variieren kann (vgl. Atteslander, 2008: 123f). Eine solche Herangehensweise erlaubt situative Anpassungen, sodass Informationen auch durch gezieltes Nachfragen eingeholt werden können.

Es handelt sich somit bei einer qualitativen Vorgehensweise um nichtstandardisierte Interviews, die als Leitfadeninterviews, offene oder narrative Interviews gestaltet werden können. Aufgrund der Möglichkeit einer offenen Herangehensweise wurde für die vorliegende Forschungsarbeit die Form des Leitfadeninterviews gewählt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass das Interview auf Basis eines Leitfadens gestaltet wird, der Fragen enthält, welche im Verlauf des Gesprächs gestellt werden. Diese sind jedoch in ihrer Formulierung und Reihung unverbindlich, sie dienen eher als Gedächtnisstütze sowie zur Unterstützung und Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen (vgl. Gläser & Laudel, 2009: 41f). Wesentlich ist zudem die Möglichkeit für den Interviewer, zentrale Fragen in geeigneten Momenten zu stellen, etwa in Form von spontanem Nachfragen. Dazu ist es notwendig, dass der Interviewer über ein gewisses Kontextwissen im Sinne einer thematischen Kompetenz verfügt (vgl. Atteslander, 2008: 132).

Das Interview ist so weit wie möglich einem natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. Dadurch können Fragen bereits im Gespräch beantwortet werden, ohne dass sie explizit gestellt werden müssen. Daher dient der Leitfaden als Richtschnur und inhaltliche Anregung (vgl. Gläser & Laudel, 2009: 42).

Der hier zugrunde liegende Leitfaden ist in drei Teile gegliedert. Zu Beginn soll mit einem lockeren Einstieg eine angenehme Gesprächsbasis geschaffen werden. Dazu werden zunächst Ziel und Zweck des Interviews erklärt sowie Einverständnisse in Hinblick auf die

Tonbandaufzeichnung des Gesprächs und die Weiterverwendung der erhobenen Daten eingeholt. Erst nachdem Fragen zu Anonymität und Datenschutz sowie zum eigentlichen Forschungsthema geklärt sind (vgl. ebd.: 144), erfolgt der Fragenteil zur Beantwortung des Forschungsinteresses. Bei nichtstandardisierten Experteninterviews geht es nicht um kurze, prägnante Antworten auf konkrete Fragen, sondern um möglichst ausführliche Stellungnahmen aus Sicht der Experten, sodass dieser Teil sowohl einer allgemeinen als auch einer spezifischen Sondierung dient. Dazu orientiert sich der Interviewer an seinem Leitfaden, um jene Themenbereiche zu überblicken, die bereits ausreichend behandelt wurden oder die noch zu klären sind (vgl. Lamnek, 2005: 365ff). Sind alle Fragen gestellt, werden die Gesprächspartner gebeten, Aspekte zu nennen, die ihrer Meinung nach im Interview zu wenig beachtet wurden oder die allgemein zur Thematik noch interessant wären. Im Anschluss daran wird das Interview mit einer Danksagung beendet (vgl. Gläser & Laudel, 2009: 148f).

Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang der Arbeit.

5.3.2 Durchführung

Alle Interviews fanden im Zeitraum zwischen 20. Mai und 13. Juni 2014 statt. Zwei der Interviews wurden persönlich durchgeführt. Das dritte Gespräch fand aufgrund der großen Distanz zum Interviewpartner, der in Freiburg (Deutschland) wohnhaft ist, via Skype statt.

Die Gespräche dauerten durchschnittlich 45 Minuten, wobei zum Teil auch im anschließenden Gespräch noch interessante Aspekte thematisiert wurden. Die dort gewonnenen Erkenntnisse finden sich ebenfalls in den Transkripten der Interviews, welche der Arbeit als Anhang beiliegen. Sie wurden im Gesprächsverlauf notiert.

5.3.3 Datenaufbereitung

Zur Auswertung der erhobenen Daten ist es zunächst notwendig, sie adäquat aufzubereiten. Die Daten, die in einem Interview erfasst werden, werden bestenfalls sowohl schriftlich in Form von Notizen und Protokollen als auch mit Hilfe technischer

Maßnahmen wie Tonbandaufzeichnungen festgehalten. Dies erlaubt eine spätere Verschriftlichung der getätigten Aussagen sowie einen kritischen Nachvollzug des Interviews (vgl. Lamnek, 2005: 390).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde die vollständige Texterfassung des verbal erhobenen Materials mittels Transkription gewählt. Dies erlaubt eine ausführliche interpretative Auswertung und den Vergleich sowie die kontextuale Betrachtung einzelner Aussagen (vgl. Mayring, 2002: 89). Dazu werden verschiedene Transkriptionsregeln angewendet; für diese Arbeit wurden folgende gewählt (vgl. ebd.: 92; Gläser & Laudel, 2009: 194):

- Es wird die Standardorthografie verschriftlicht und keine literarische Umschrift verwendet. Das heißt, es wird nach den Regeln der deutschen Sprache und Rechtschreibung transkribiert, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten.
- Das geteilte Wissen steht im Vordergrund, daher werden para- und nonverbale Elemente nicht transkribiert.
- Unverständliche Passagen oder vermuteter Wortlaut werden mit einer Klammer gekennzeichnet.

5.3.4 Auswertung nach Meuser/Nagel

Die Auswertung von Experteninterviews orientiert sich an thematischen Einheiten und inhaltlich zusammengehörigen Passagen. Es geht um gemeinsame, institutionell geteilte Kontexte der Experten und ihre Vergleichbarkeit (vgl. Meuser & Nagel, 2009: 476). Dabei sind die Möglichkeiten der Auswertung vielfältig, jedoch gibt es durchaus Gemeinsamkeiten und allgemein geteilte Herangehensweisen. So lassen sich vier Phasen der Auswertung unterscheiden: die Transkription, die Analyse der einzelnen Interviews, die generalisierende Analyse als Suche nach Gemeinsamkeiten und die Kontrollphase (vgl. Lamnek, 2005: 402).

Meuser und Nagel (1991) haben sich vertiefend mit der speziellen Form des Experteninterviews anhand eines Leitfadens auseinandergesetzt und ein eigenes Auswertungsverfahren entwickelt. Es enthält sechs Schritte, die sich in ihrer Schwerpunktsetzung an den eben genannten Phasen anlehnen und die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

i. Transkription

Die Phase der Transkription wurde zuvor bereits beschrieben. Sie ist die technische Voraussetzung für weitere Analyseschritte, bei der das verbal ermittelte Material verschriftlicht wird (vgl. Lamnek, 2005: 403). Dabei können je nach Erkenntnisinteresse und Art des Interviews entweder eine selektive oder eine vollständige Transkription der gesamten Tonbandaufnahme gewählt werden. Bei Experteninterviews hängt das Ausmaß der Transkription in der Regel vom Diskursverlauf ab und richtet sich nach den Inhalten und ihrer Relevanz (vgl. Meuser & Nagel, 1991: 455).

ii. Paraphrase

Unter der Paraphrasierung wird das Verdichten des Textmaterials verstanden, indem inhaltsrelevante Bestandteile und zusammenhängende Textpassagen zusammengeführt werden. Es geht hierbei um die Reduktion von Komplexität, ohne wichtige Informationen zu übergehen oder zu verzerren. Die Einteilung des Textes erfolgt in der Manier des Alltagsverständnisses, wobei der Chronologie des Gesprächsverlaufs gefolgt wird (vgl. ebd.: 456f).

iii. Überschriften

Im dritten Schritt werden die paraphrasierten Passagen mit thematischen Überschriften versehen. Eine Passage kann durchaus mehr als eine Überschrift haben, denn es geht um Zusammenhänge und Ähnlichkeiten. Inwieweit eine Passage mehrere Themenbereiche abdeckt hängt durchaus von der Art des Gesprächsverlaufs ab – ob sich das Interview nahe am Leitfaden gestaltet hat oder nicht. Durch das Zuordnen von Überschriften wird eine Übersicht des Textes und der vorkommenden Themenkomplexe erzielt (vgl. ebd.: 458).

iv. Thematischer Vergleich

Nachdem die Einzelanalysen abgeschlossen sind, werden generalisierende Analysen vorgenommen. Hierbei blickt man über das einzelne Interview als Texteinheit hinaus, um auf der Suche nach Gemeinsamkeiten in den verschiedenen Interviews zu allgemeinen Erkenntnissen zu gelangen (vgl. Lamnek, 2005: 404). In diesem Schritt ist nicht mehr das einzelne Interview Bezugsgröße; es werden die zuvor vergebenen Überschriften vereinheitlicht, was eine weitere Reduktion des Materials mit sich bringt. Dabei sind

textnahe Kategorien zu bilden, deren Begriffe bestenfalls bereits aus einem Interviewtext übernommen werden können (vgl. Meuser & Nagel, 1991: 457f).

v. Soziologische Konzeptualisierung

In diesem Schritt erfolgt erstmals eine Ablösung von den Texten und der Terminologie der Interviewten. Die Überschriften, die zuvor aus dem erhobenen Textmaterial entnommen wurden, werden nun in soziologische Begriffe übersetzt mit dem Ziel, Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungsmuster zu systematisieren und Anschlussmöglichkeiten an theoretische Diskussionen zu geben. Meuser und Nagel bezeichnen diesen Auswertungsschritt auch als empirische Generalisierung, die jedoch auf das vorliegende Material begrenzt bleibt (vgl. ebd.: 462f).

vi. Theoretische Generalisierung

Im letzten Schritt werden die Zusammenhänge zu Theorien und Typologien verknüpft, indem soziologische Theorien einbezogen werden. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt aus einer theoretisch informierten Perspektive auf die zuvor gewonnenen Erkenntnisse (vgl. ebd.: 463f). Die theoretische Generalisierung führt also die Sinnzusammenhänge in eine vorläufige Theorie über.

5.4 Darstellung der Ergebnisse

Die drei durchgeführten Experteninterviews haben interessante und vor allem praxisnahe Einblicke in die Unternehmenskommunikation von Hotels gegeben. Dabei wurden nicht nur die Strukturen und Zuständigkeiten in verschiedenen Häusern erörtert, sondern auch neue Herausforderungen und Trendwenden besprochen.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dargestellt. Sie umfassen auch die Vorstellung zweier Fallbeispiele zum Einsatz von Facebook in der touristischen Unternehmenskommunikation.

5.4.1 Stellenwert der Unternehmenskommunikation in der Hotellerie

„If I was down to my last dollar, I would spend it on PR“ pflegte schon Bill Gates zu sagen. Dieses Statement würden die befragten Kommunikationsverantwortlichen aus zwei verschiedenen Hotels unterschreiben. Public Relations und Marketing sind, eingebettet in die Gesamtstrategie eines Unternehmens und unter dem Überbegriff der Unternehmenskommunikation zusammengefasst, unwahrscheinlich wichtig. Sie positionieren eine Meinung auf dem Markt und haben daher direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Nur, wenn das Stimmungsbild gegenüber einem Hotel ein wohlwollendes ist, wenn das Image und die Reputation positiv sind, kann ein Hotel langfristig bestehen (vgl. Interviews mit Anita Komarek und Paul Dutschmann, im Anhang der Arbeit ab Seite 117).

Generell ist es so, dass PR und Marketing überwiegend als gleichberechtigte Teilbereiche in der Unternehmenskommunikation etabliert sind. Die einzelnen Hotels handhaben die Strukturierung aber unterschiedlich, was insbesondere auf Charakteristika wie die Größe und finanziellen Ressourcen eines Unternehmens zurückzuführen ist. In kleineren Hotels gibt es oftmals nur eine Person, die für Bereiche wie PR, Marketing und Sales verantwortlich ist und im optimalen Fall wenigstens peripher Erfahrungen im PR-Bereich hat. Womöglich ist diese Person auch zugleich der Hoteldirektor (vgl. Komarek). Größere Hotels und insbesondere Unternehmen, die einer Hotelkette angehören, leisten sich aufgrund ihrer Strukturen und Mittel in der Regel zumindest einen Kommunikations- und Marketing-Manager oder separieren die Bereiche in jeweils eigenen Abteilungen. Diese arbeiten dann aber aufgrund ihrer strukturellen Ähnlichkeiten eng zusammen. So ist es

zum Beispiel auch im Palais Hansen Kempinski in Wien der Fall, wo es einen PR- und einen Marketing-Verantwortlichen gibt, deren Tätigkeitsfelder sich jedoch überschneiden (vgl. Dutschmann). Werden die beiden Bereiche getrennt betrachtet, so nimmt PR die Rolle des Lieferanten für Informationen ein, der sich insbesondere an die Medien beziehungsweise an Multiplikatoren wendet. Marketing richtet sich dann eher an den Endkunden mit dem Ziel des direkten Verkaufs. Dennoch finden sich beide Aspekte in den meisten Hotels wieder, in welcher Form – ob als eigene Abteilung oder zusammengehörig unter der Leitung einer einzelnen Person – auch immer (vgl. Interview mit Benedikt Böckenförde).

Dass die Hotellerie ein Nachzügler unter den Dienstleistungsbranchen war, was den Einsatz von Kommunikationsstrategien betrifft, dessen sind sich die befragten Experten einig. Das liegt hauptsächlich daran, dass die Hotellerie lange Zeit eine Art Selbstläufer war: Man hatte es schlichtweg nicht notwendig, Zeit und Geld in PR und Marketing zu investieren. Es hat vielfach genügt, einen guten Ruf zu haben oder einer renommierten Gruppe anzugehören (vgl. Komarek, Böckenförde). Die einzigen kommunikativen Maßnahmen betrafen Informationsprospekte und Werbeschaltungen in Zeitschriften, was vor allem an der Zwischenstufe der Reisebüros lag. Diese nahmen eine Vermittlerrolle ein, die den Endkunden ihren Bedürfnissen entsprechende Hotels vorgestellt haben (vgl. Komarek). Mit der digitalen Trendwende durch die Websites im Internet und den später aufkommenden Social-Media-Plattformen haben sich das Informationsbeschaffungs- und Buchungsverhalten der Reisenden grundlegend geändert. Da Informationen frei im Internet verfügbar und Buchungen mittlerweile online direkt über die Hotels möglich sind, fallen traditionelle Reisebüros als Vermittler zunehmend weg (vgl. Komarek, Böckenförde).

Diese Entwicklungen begünstigten die Etablierung von Strategien, um mit den Endkunden – den Gästen – direkt in Kontakt zu treten. Die Unternehmenskommunikation gewinnt daher immer mehr an Stellenwert, denn im Zeitalter der digital vernetzten Gesellschaft und aufgrund des größer und härter werdenden Wettbewerbs müssen auch Hotels am Puls der Zeit bleiben (vgl. Komarek, Dutschmann). Dies liegt vor allem daran, dass der Tourismusmarkt heute gesättigt ist; es gibt eine Vielzahl an Hotels, deren Angebote im Wesentlichen dieselben sind. Erfolgreiche Hotels müssen daher entweder einer Gruppe angehören, die unter dem Dach einer renommierten Marke operiert und aufgrund ihrer Bekanntheit eine hohe Gästezahl erreicht, oder sie schaffen es, sich selbst als Marke zu etablieren (vgl. Komarek, Böckenförde).

„Und mittlerweile, in den letzten paar Jahren, ist der Markt gesättigt und man muss sich abheben. Man muss gebrandet sein und man muss diesen Brand auch kommunizieren.“
(Anita Komarek)

Alle drei Experten betonten dabei den wachsenden Bedarf der direkten Kommunikation, aber auch die Schwierigkeit, dies in der traditionsbewussten Hotelbranche beziehungsweise in den Köpfen der älteren Generation von Führungskräften zu verdeutlichen. Viele Hotels, insbesondere die kleineren, privat geführten, werden von einer älteren Generation betrieben (vgl. Komarek), die sich zum Teil erst langsam mit neuen Entwicklungen, gerade im technologischen Bereich, vertraut machen müssen oder diese von vornherein ablehnen.

Es zeigt sich also, dass der Stellenwert der Unternehmenskommunikation davon abhängt, wer in einem Hotel für die interne und externe Kommunikation verantwortlich ist. Gerade in familienbetriebenen Hotels scheinen Tradition und die Skepsis gegenüber neuen Entwicklungen zu überwiegen (vgl. Komarek, Dutschmann). Im Gegensatz dazu haben die großen Ketten und Marken, zum Beispiel Kempinski und Hilton, sowie viele Hotels im Luxussegment die Wichtigkeit unternehmerischer Kommunikationsprozesse zur Information und Imagepflege bereits erkannt. Sie setzen auf direkte Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen und nutzen dazu hauptsächlich Social-Media-Kanäle (vgl. Böckenförde).

5.4.2 Relevanz von Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels

Dass die direkte Kommunikation für Unternehmen so wichtig wurde, liegt vor allem an der Entwicklung des Internets beziehungsweise des Social Webs. Es schuf mit Social Media eben jene Strukturen und Plattformen, die eine solche Interaktion ermöglichen. Allen voran sind soziale Netzwerke und unter ihnen der Marktführer Facebook mit rund 757 Millionen Mitgliedern zu nennen.

„Gibt es da draußen ein Medium, das mehr Leser hat, als Facebook? [...] Welches Medium schafft es innerhalb von einer Stunde oder ein paar Tagen 100.000 oder 100.000.000 Menschen zu erreichen? Das ist unwahrscheinlich wichtig. Und ich glaube alles wird ja immer interaktiver und digitaler – wer weiß, ob es in einigen Jahren überhaupt noch Print gibt.“
(Paul Dutschmann)

Die Beliebtheit und Nutzungsfrequenz von Facebook ist also eindeutig belegt. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass sich auch ein großer Teil der Anspruchsgruppen im sozialen Netzwerk aufhält und sich über Themen wie Urlaub und Reisen austauscht. Ob die Zielgruppe eines Hotels auf Facebook zu finden ist, hängt davon ab, wen das Hotel ansprechen möchte: Handelt es sich um ein Familienhotel, ein Hotel für Geschäftsreisende oder ein günstiges Hotel für Studenten.

„Du musst nicht jeden ansprechen, du musst deine Zielgruppe aussuchen.“
(Anita Komarek)

Nun stellt sich zu Beginn jedoch die Frage, ob die Zielgruppe auf Facebook zu finden ist. Es bedarf also einer Analyse des Ist-Zustands, die Eckdaten zum Hotel, zur Branche sowie zur Gästestruktur enthält. Wenn die Zielgruppe eher junge, medienaffine Gäste umfasst, eignet sich Facebook besonders gut zur Kommunikation (vgl. Komarek). Sie machen den Großteil der Nutzerstruktur aus und sind mit Social Media vertraut, da sie Plattformen und Kanäle bereits in ihren Alltag integriert haben. In dieser Hinsicht kam es auch zu einer zunehmenden Selbstverständlichkeit der allgemeinen Vernetzung und einfachen Informationsbeschaffung und infolge dessen zu einer Unentbehrlichkeit von Social Media im Alltag.

Die befragten Experten sehen Facebook vor allem als Instrument zur Imagepflege und zur direkten Kommunikation mit den Medienvertretern oder der Zielgruppe. So können insbesondere Gäste, die bereits im Hotel übernachtet haben oder sich noch in der Phase ihrer Reiseplanung befinden, aber auch andere Stakeholder wie zum Beispiel Anrainer, Tourismusverbände oder Mitarbeiter stets über aktuelle Neuigkeiten und Angebote informiert werden.

„Man muss ja immer am Puls der Zeit bleiben und Facebook ist halt jetzt aktuell. Das heißt, es ist wichtig, dort meine News zu verbreiten; zu sagen: ‚Hier, ich hab ein neues Spargelgericht‘. So etwas braucht man dann immer, dass man etwas neues Posten will und dann erreiche ich sofort genau die Leute, die ich erreichen will und die mich mögen. Das ist dann die Audience, die irgendwann einmal auf ‚Like‘ geklickt hat. Aus welchem Grund auch immer, ein Teil wahrscheinlich aus Langeweile, aber der Großteil sicherlich, weil sie informiert werden wollen.“
(Paul Dutschmann)

Um das Image nach den eigenen Wünschen zu formen und aufzubauen, ist es zunächst notwendig, über das aktuell vorherrschende Stimmungsbild beziehungsweise die

Meinungen gegenüber dem Unternehmen Bescheid zu wissen. Auch hierzu eignet sich Facebook als Feedback-Kanal; einerseits wegen des Austauschs der Mitglieder untereinander über ihre Erfahrungen und Meinungen, andererseits aufgrund von Rückmeldungen an das Hotel selbst in Form von Kommentaren, Likes oder Bewertungen.

„Die User schreiben über dich im Netz, ob du willst, oder nicht. Die Frage ist, ob du mit ihnen kommunizierst und den Usern eine Plattform bietest, an die sie sich wenden können. Wenn ich jetzt in ein Hotel gehe und es ist ein scheiß Hotel, dann würde ich erstmal die Facebook-Seite kontaktieren, denen was schreiben. Hätten die gar keine Facebook-Seite würde ich meinem Ärger erstmal wo anders kundtun. Das Social Media Marketing muss diese Sachen, auch positive, dort auffangen und inszenieren.“
(Benedikt Böckenförde)

Demnach ist Facebook ein Instrument des Online Reputation Managements und trägt als solches zur Planung, zum Aufbau und zur Pflege des Images beziehungsweise langfristig zur Sicherung einer positiven Unternehmensreputation bei. Dies umfasst auch die Reaktion auf Kritik und negative Berichte, die schlimmstenfalls als Shitstorms die Unternehmensreputation nachhaltig schädigen können. So günstig die Schnelligkeit und Verknüpfung im sozialen Netzwerk auch sind, um zeitnah und kontinuierlich mit einem großen Publikum in Kontakt zu treten, so gefährlich können diese Eigenschaften werden.

„Ein Schnappschuss und schwuppdiewupp everybody knows. Und da muss man halt aufpassen, gerade in den Medien. Wenn die etwas Greifbares gefunden haben ... gerade in einem Hotel, da ist das etwas plakativer [...] weil ‚Toter im Palais Hansen‘ hört sich besser an als ‚Toter auf der Straße‘.“
(Paul Dutschmann)

Negative Meinungen in Form von Kritiken und unzufriedenen Erfahrungsberichten können ebenso wie negative Schlagzeilen in den Medien das Bild eines Unternehmens beeinflussen. Reisende in der Planungsphase informieren sich über verschiedene Hotels und vergleichen sie nicht nur gemäß den offiziellen Beschreibungen, sondern vor allem anhand von Erfahrungsberichten. Diese sind in der Regel wesentlich authentischer und glaubwürdiger, als Katalogtexte und professionell inszenierte Fotos (vgl. Komarek). Darüber hinaus tragen auch negative Meldungen in den Medien zu einer Abwertung der Unternehmensreputation bei. Journalisten, die heute eine große Nutzergruppe von Social Media ausmachen, greifen entstehende Themen auf und verbreiten sie weiter. Hinzu kommen Blogger, die auf ihren eigenen Plattformen Berichte und Meinungen publizieren

und die mittlerweile eine ähnliche Reichweite – wenn nicht sogar eine größere – wie traditionelle Medienkanäle haben. Wenn sie ein Thema als erster platzieren, werden sie als „Early Adapter“ bezeichnet (vgl. Böckenförde). Diese drei Aspekte – die Meinungen der Gäste, Journalisten und Blogger – sollten in der Unternehmenskommunikation nicht unterschätzt werden, so auch die einhellige Meinung der befragten Experten.

Für den Fall einer veröffentlichten negativen Kritik ebenso wie bei einer aufkommenden Krise muss ein Hotel vorbereitet sein. Aufgrund der Schnelligkeit von Social Media ist sofortiges Reagieren notwendig (vgl. Dutschmann, Böckenförde). Es empfiehlt sich beispielsweise, einem verärgerten Gast, der seinen Unmut auf Facebook kundtut, zu antworten, sich für sein Feedback zu bedanken sowie mit ihm gemeinsam nach einer Lösung zu suchen (vgl. Komarek). Solche Vorgehensweisen sind bestenfalls in einem Plan zur Krisenkommunikation festgehalten. Die Auswertung der Interviews untermauerte dessen Notwendigkeit, um auf sämtliche denkbaren Szenarien vorbereitet zu sein sowie um schnell und angemessen reagieren zu können.

„Krisenkommunikation ist also ganz wichtig, dass man weiß, wie man vorgeht bei solchen Sachen. Wie kommuniziert man an die Medien, wen informiert man als erstes und so weiter [„„] Gute Unternehmen sind im Besitz eines solchen Plans.“
(Paul Dutschmann)

Neben den Plänen für die Krisenkommunikation dienen auch Social Media Guidelines als Leitfaden im Umgang mit Facebook. Sie enthalten Handlungsanweisungen und allgemeine Prinzipien, wie sich jene Mitarbeiter, die mit der Facebook-Seite betraut sind, im sozialen Netzwerk zu verhalten haben. So sind beispielsweise das Wording, also sprachliche Formulierungen und Besonderheiten, darin vorgegeben ebenso wie die Reaktionen auf verschiedene Anfragen (vgl. Komarek).

Facebook ist demzufolge vor allem als Instrument zur Imagepflege relevant und bietet aufgrund seiner Eigenschaften und Nutzungsaspekte hierzu auch entsprechende Möglichkeiten. Es kann im optimalen Fall maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg beitragen – vorausgesetzt, man verfolgt als Hotel eine wohlüberlegte Strategie – kann aber die Reputation eines Unternehmens oder einer ganzen Marke auch nachhaltig schädigen.

5.4.3 Optimale Interaktion mit der Zielgruppe auf Facebook

Sämtliche unternehmerischen Facebook-Aktivitäten verfolgen letztendlich, wenn auch indirekt, das übergeordnete Ziel der Umsatzsteigerung. Indem Hotels auf Facebook präsent sind und mit ihrer Zielgruppe in Kontakt stehen, soll effizientes Image- und Qualitätsmanagement stattfinden, um auch in Zukunft Gäste für das Hotel zu begeistern. In dieser Hinsicht ist Facebook auch ein Instrument zur Meinungsbildung und Kundenbindung (vgl. Dutschmann). Für all das ist es notwendig, dass Hotels mit der Zielgruppe kommunizieren: Interaktion wird zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren und dem mitunter wichtigsten Ziel von Social Media Relations. Dazu empfiehlt sich eine strategische Vorgehensweise.

Eine solche Social-Media-Strategie enthält üblicherweise zunächst eine Analyse des Ist-Zustands. Sie beantwortet Fragen nach der derzeitigen Positionierung des Hotels auf dem Markt hinsichtlich Größe, Struktur, Bekanntheit und Zielgruppe (vgl. Komarek). Dazu gehört auch die Formulierung einer Unternehmensvision und -mission. Die Vision legt fest, wie sich das Unternehmen selbst sieht sowie welche Prinzipien und Ziele es verfolgt; die Mission beschreibt die erwünschte Außenwahrnehmung durch Anspruchsgruppen. In weiterer Folge ist auch eine SWOT-Analyse, das heißt eine Gegenüberstellung von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats), durchaus sinnvoll. Im optimalen Fall lassen sich anhand einer solchen Analyse Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Points, kurz USPs) herauslesen, die in weiterer Folge der Abgrenzung im Wettbewerb dienen. Der PR-Verantwortliche des Palais Hansen Kempinski betonte hierbei, dass zwischen PR-USPs und Sales-USPs unterschieden werden kann: Während für Sales reine Fakten gelten – zum Beispiel, ob überhaupt ein Restaurant vorhanden ist – betont PR das Besondere daran – etwa einen Koch mit Michelin-Stern (vgl. Dutschmann).

Aufbauend auf der Ist-Analyse können Ziele festgelegt werden. Das oberste Ziel ist in der Regel, wie bereits erwähnt, die Interaktion mit der Zielgruppe. Diesem sind dann Größen wie die Zahl der Likes, Kommentare oder geteilten Inhalte untergeordnet (vgl. Komarek). In weiterer Folge werden Maßnahmen durchdacht, mit denen die Ziele erreicht werden können (vgl. Komarek). Im Fall von Facebook handelt es sich hauptsächlich um Überlegungen zum Inhalt der Seite: Welche Mitteilungen und Bilder werden veröffentlicht oder welche Aktionen werden gestartet. Es geht also um den Content der Facebook-Seite, der bestenfalls nicht nur reine Fakten und professionell inszenierte Fotos vorsieht, sondern in den etwas Kreativität und Innovation einfließen (vgl. Komarek, Dutschmann).

Dazu dienen Redaktionspläne, die über das Jahr verteilt Postings für die einzelnen Monate und Wochen vorbereiten. Man orientiert sich dabei zunächst an Fixterminen wie Feiertage und geplante Veranstaltungen im Hotel oder in dessen Umgebung und bereitet entsprechende Mitteilungen oder Angebote vor. Das können zum Beispiel Ausflugstipps oder Veranstaltungshinweise sein, für die es sich lohnt, in die Stadt zu kommen und dort zu übernachten. Neben diesen aktuellen Themen eignen sich vor allem Postings, die Einblick in den Unternehmensalltag geben, um den Redaktionsplan zu füllen und die Zielgruppe kontinuierlich mit Informationen zu versorgen (vgl. Komarek).

„Also meistens machen wir einen Jahresplan und innerhalb eines Jahresplans also Quartal und Monat und dieser heruntergebrochen auf eine Woche ... und es wird immer überlegt, welches Thema ist gerade aktuell in der Stadt, also das heißt, was kann ich jetzt meinen Gästen anbieten, was sie machen können. Und alles andere ergibt sich halt aus dem laufenden Betrieb. Was man eben mit offenen Augen sieht.“

(Anita Komarek)

Solche Einblicke geben nicht nur ein authentisches Bild wider, sondern vermitteln zudem Persönlichkeit und Emotion. Entsprechende Postings reichen von Vorstellungen der Mitarbeiter über aktuelle Ereignisse im Haus, wie zum Beispiel Dreharbeiten eines Filmteams oder erhaltene Auszeichnungen, bis hin zu Inhalten, die von den Mitarbeitern oder Gästen selbst erstellt wurden, etwa Fotos oder Rezensionen. Letzteres ist demnach als User Generated Content einzustufen, was wiederum mehr Besucher auf die Facebook-Seite lockt, da die Kontakte beziehungsweise Freunde die Mitteilungen ebenfalls in ihrem Newsfeed sehen (vgl. Komarek, Dutschmann).

Darüber hinaus empfiehlt es sich, nicht nur die Konkurrenz zu beobachten beziehungsweise auf Facebook im Sinne der Interaktion erfolgreiche Hotels, sondern sich auch Inspiration von anderen Branchen zu holen. Für Hotels der Luxusklasse können zum Beispiel die Konzepte der Modehäuser innovativ und passend sein (vgl. Dutschmann).

„Wie gesagt, wir wollen auch immer ein bisschen Emotionen unseren Gästen zeigen. Wir wollen ihnen kleine Detail-Shots geben. Modehäuser machen das ganz gut, schauen Sie sich einmal den neuen Imagefilm von Chanel an [...] Das sind solche Detail-Shots, die auch was ausmachen, ein bisschen mehr vom großen Ganzen, einen Einblick gewähren. Auch Informationen geben. Das ist so viel Emotion und Persönlichkeit, das ist wichtig. Natürlich gepaart auch mit Angeboten.“

(Paul Dutschmann)

Im Folgenden soll anhand der Facebook-Seite des Palais Hansen Kempinski in Wien ein Fallbeispiel vorgestellt werden, wie eine Seite gestaltet werden kann und welche Beiträge Interaktionen schaffen.

5.4.4 Fallbeispiel Palais Hansen Kempinski

Kempinski ist die älteste europäische Gruppe von Luxushotels. Ihre Anfänge reichen bis ins Jahr 1872 zurück, als Berthold Kempinski mit seinem Weinhandel und Restaurant den Grundstein für die Entwicklung einer Marke legte, die heute zu den traditionsreichsten der Welt zählt. Sie umfasst derzeit 73 Fünf-Sterne-Hotels in 31 Ländern (Stand: 20. Juni 2014), darunter renommierte Häuser wie das Adlon Kempinski in Berlin oder das Vier Jahreszeiten Kempinski in München (vgl. Kempinski, 2014).



Abb. 5: Logo des Palais Hansen Kempinski

(Quelle: Kempinski, 2014)

Kempinski selbst beschreibt sich auf seiner Homepage wie folgt:

„Die Marke Kempinski wird weltweit von einer wachsenden Kollektion an charakteristischen, erlesenen Hotels repräsentiert. Als Europas älteste Luxushotelgruppe bieten wir unseren Gästen unvergessliche Aufenthalte gepaart mit exquisitem europäischem Flair. Unser Credo: Leben Sie das Leben mit Stil.“
(Kempinski, 2014)

Die Gruppe stellt Anspruch auf Exklusivität und Individualität. In ihren Strukturen unterscheiden sich die Hotels teilweise, sie haben ihren eigenen Stil. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass sich die Hotels mehrheitlich in Privatbesitz befinden. Das Hauptaugenmerk der Kempinski-Gruppe liegt auf dem reinen Management (vgl. Kempinski, 2014). Es ist daher zu einem Teil auch immer in der Entscheidungsmacht des Besitzers eines Hauses, wie das Hotel verwaltet wird. Darunter fällt auch die Frage, ob es eine eigene Abteilung für Public Relations gibt, oder ob dieser Bereich mit einem anderen zusammengefasst wird. Prinzipiell gibt es jedoch in jedem Kempinski-Hotel zumindest einen Kommunikationsverantwortlichen, was auch von der Gruppe vorgegeben wird (vgl. Dutschmann).

Generell gibt es Richtlinien, sogenannte Guidelines, die Kempinski vorgibt, die jedoch nicht bindend sind. Sie enthalten zum Beispiel die Anforderung, einen Jahresplan

(Actionplan) aufzustellen, dessen Inhalt jedoch den Hotels selbst obliegt. Dazu bietet Kempinski Hilfestellung in Form von Seminaren und Konferenzen an (vgl. Dutschmann). Einmal im Monat muss an die Gruppe Bericht erstattet werden. Dies umfasst einerseits einen Überblick (Overview) des vergangenen Monats, andererseits eine Executive Summary, in der detaillierte Angaben über umgesetzte Maßnahmen und erschienene Artikel gemacht werden, sowie einen Bericht über Clipping-Highlights, der besondere Medienberichte enthält. Diese sind in der Regel mindestens eine Seite lang oder sind in renommierten Zeitschriften wie Vogue, GQ und New York Times erschienen (vgl. Dutschmann).

Im Palais Hansen Kempinski in Wien, das 2013 eröffnet wurde, gibt es für PR und Marketing jeweils einen eigenen Verantwortlichen. Die beiden arbeiten jedoch eng zusammen und entscheiden Maßnahmen nur in Absprache miteinander (vgl. Dutschmann). So wurde auch die Facebook-Seite des Hotels (<https://www.facebook.com/palaishansenkempinskivienna>) als Projekt beider Abteilungen unter Zuhilfenahme einer externen Agentur entwickelt. Die weitere Betreuung der Facebook-Seite fällt in den Verantwortungsbereich des PR-Managers, der die Inhalte vorbereitet (vgl. Dutschmann).

Die Mehrzahl der Kempinski-Hotels hat eine eigene Facebook-Seite; darüber hinaus gibt es eine allgemeine Seite der Gruppe (<https://www.facebook.com/kempinskihotels>). Dort werden einzelne Hotels vorgestellt beziehungsweise Highlights aus deren Unternehmensalltag präsentiert. Zudem gibt es Gewinnspiele, die Gruppen-übergreifend veranstaltet werden und an denen alle Hotels beteiligt sind. Es finden sich daher auch auf den Facebook-Seiten der einzelnen Hotels immer wieder Verweise zur Gruppe oder zu anderen Hotels.

Der Auftritt des Palais Hansen Kempinski im sozialen Netzwerk ist entsprechend der Unternehmensidentität (Corporate Identity) gestaltet. Zwar ist das Grundgerüst von Facebook-Seiten prinzipiell immer gleich, durch eigene Programmierung kann jedoch das Layout verändert werden. Hierbei ist zunächst wichtig, dass auf den ersten Blick erkenntlich wird, um welches Unternehmen es sich handelt, daher empfiehlt es sich, das Logo oder andere für das Hotel charakteristische Aspekte prominent zu platzieren. So spiegelt auch das Titelbild am Anfang der Seite den Fokus von Kempinski auf Kulinarik wider: Meistens zeigt es Impressionen aus einem der drei Restaurants. Daneben findet sich das Logo des Hotels als Profilbild.

„Also ganz wichtig ist, dass man schon einmal die Bildsprache nutzt. Wir in der Company legen ja Wert auf Food, da muss man immer ein bisschen spielen. Hier das Thema im Titelbild zeigt das Motto „Tischlein deck dich“ ... Logo, Visibility, das ist wichtig. Eine klare, einheitliche Bildsprache und Logo im Vordergrund, damit der Gast schon einmal weiß, was das für ein Hotel ist.“
(Paul Dutschmann)

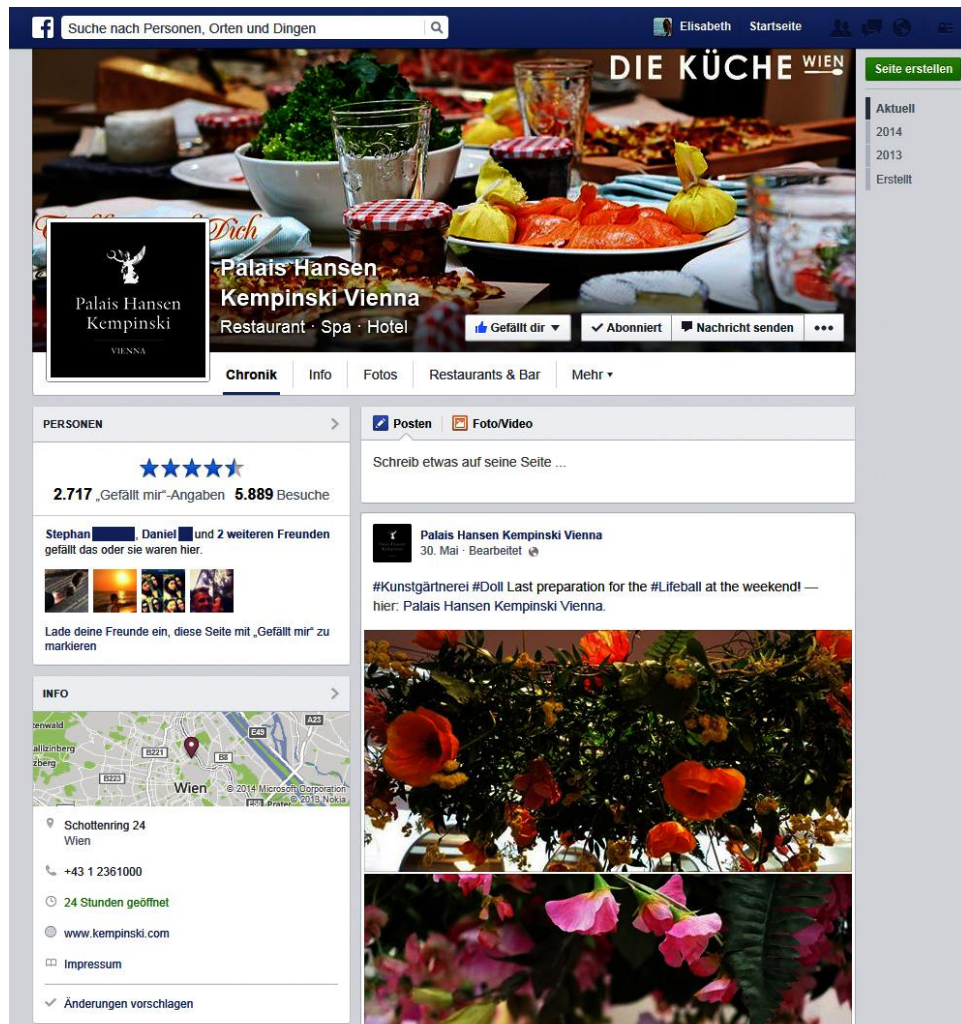


Abb. 6: Facebook-Seite des Palais Hansen Kempinski
(Quelle: Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Nach dem Titelbild folgt eine Navigationsleiste, die Verweise zu den standardmäßig angelegten Unterseiten Chronik, Info, Fotos, Rezensionen, „Gefällt mir“-Angaben und Veranstaltungen enthält. Zudem gibt es noch die Unterseiten Restaurants & Bars, SPA, 360° Rundgang und BOOK NOW, die vom Seiteninhaber selbst angelegt wurden.

Die Chronik beziehungsweise der Newsfeed ist das Herzstück einer Facebook-Seite. Sie enthält sämtliche Neuigkeiten sowie einen ersten Überblick. Dazu sind gleich zu Beginn auch die Anzahl der „Gefällt mir“-Angaben und der Besuche ersichtlich: 2.771 Likes und

6.067 Besuche (Stand: 20. Juni 2014). Die Besuche geben die Zahl der Nutzer wider, die via Facebook angegeben haben, sich im Hotel zu befinden. Eine Reihe von blauen Sternen gibt wider, wie die Seite von den Nutzern bewertet wurde, nämlich mit 4,7 von fünf Sternen als Durchschnitt aus 329 öffentlichen Bewertungen.

Im Newsfeed der Seite finden sich in chronologischer Reihenfolge, beginnend mit dem aktuellsten Beitrag, die veröffentlichten Mitteilungen und Fotos. Das Palais Hansen postet fast täglich, wobei die Beiträge eine ausgewogene Mischung aus Information, Einblick in das Hotelgeschehen sowie Angeboten sind. Das Anliegen, ansprechende und kreative Inhalte zu publizieren, wurde auch im Interview hervorgehoben. Die Betonung lag vor allem auf sogenannten Detail-Shots, die Persönlichkeit und Emotionen vermitteln (PD 43).

Ein Beispiel hierfür ist ein Beitrag vom 22. Mai 2014. Er zeigt einen Mann auf einem Fahrrad, an dessen Hinterrad das Logo des Palais Hansen Kempinski auszumachen ist. Der Text zum Bild lautet:

„Heute schon Besuch von unserem Sales Team bekommen? Wir besuchen Sie mit dem Radl und verteilen Kulinarische Momente... <http://goo.gl/oMBH4A>“
(Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, 2014)



Abb. 7: Facebook-Beitrag zur Vorstellung eines Hotelmitarbeiters
(Quelle: Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Der Link führt zu einer virtuellen Broschüre auf der Website des Hotels über die zwei Restaurants „Die Küche“ und „Edvard“ sowie die Bar „Henri Lou“. Dadurch verbindet der Beitrag sowohl Information als auch Persönlichkeit, jedoch fehlt eine nähere Beschreibung der Person auf dem Foto und des Fahrrads. Im Interview mit dem PR-Verantwortlichen wurde der Beitrag wie folgt erklärt:

„Wir haben hier zum Beispiel einen Post über unseren Florian Messner, unseren Sales Executive. Ganz cool steht er da auf dem Fahrrad und radelt so zu seinen Kunden. That's what people want to see and know: who's the brain behind. Wer macht das und so weiter und so fort? Das ist auch immer Persönlichkeit, das ist ein netter Bursche und der lacht da, das ist halt toll. Das tangiert dann wieder unsere Fans, unsere Facebook-Nutzer.“
(Paul Dutschmann)

Die Fahrräder stehen den Gästen und Mitarbeitern des Palais Hansen Kempinski für Ausflüge und Kundenbesuche kostenlos zur Verfügung. Sie sind aufgrund des Logos zudem als mobile Werbeträger einzustufen.

Postings wie diese rücken die Mitarbeiter ins Rampenlicht. Sie geben einerseits einen Einblick in das alltägliche Geschehen, andererseits vermitteln sie Nähe und Authentizität. Die Facebook-Nutzer beziehungsweise Gäste lernen die Menschen kennen, die darum bemüht sind, ihren Aufenthalt so komfortabel und angenehm wie möglich zu gestalten. Das schafft Vertrauen aufgrund der offensichtlichen Transparenz.

Einen weiteren Aspekt stellt hierbei auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz dar. Freundlich in die Kamera lächelnde Mitarbeiter vermitteln einen positiven Eindruck, was nicht nur bei den Gästen gut ankommt, sondern auch bei potenziellen zukünftigen Arbeitnehmern Interesse weckt. Darüber hinaus kann so die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden. Die Vorstellung einer Person auf Facebook zeigt, dass der Arbeitgeber deren Tätigkeit wertschätzt.

Ein weiteres Beispiel für einen Detail-Shot ist eine Nahaufnahme aus der Küche, die am 14. Mai 2014 veröffentlicht wurde. Zu sehen sind eine Reihe von Pfannen mit verschiedenen Zutaten sowie eine größere Pfanne, in der gerade ein Omelette zubereitet wird. Der Text dazu fordert zu einem Besuch im Restaurant „Die Küche“ auf. Er enthält auch die bereits erwähnten Hashtags, die einzelne Schlagworte zu generellen Themen zuordnen und sie dadurch im Netzwerk auffindbar machen:

„#Frühstück ist die wichtigste Mahlzeit am Tag‘ - Kostet die frisch zubereiteten Eierspeisen, ganz nach Geschmack - Das gibts nur in #Die #Küche #Wien!“
(Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, 2014)

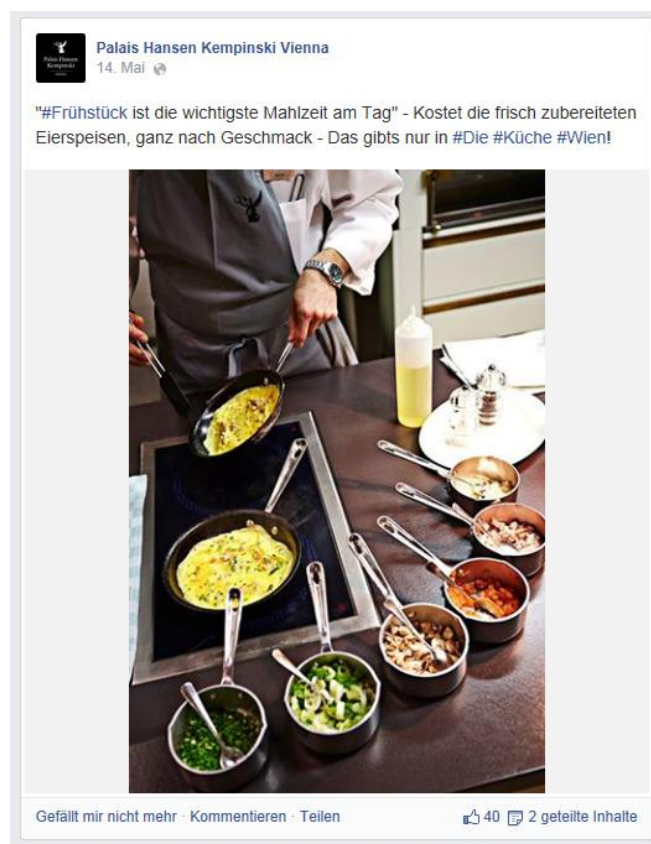


Abb. 8: Facebook-Beitrag mit Detail-Shot

(Quelle: Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Die Facebook-Seite berichtet auch über aktuelle Ereignisse aus dem Palais Hansen Kempinski. So etwa am 12. März 2014, als das Restaurant „Edvard“ mit einem Michelin-Stern ausgezeichnet wurde.

„Glückwunsch an das gesamte Team des Restaurants ‚Edvard‘ für den 1. Stern im Guide Michelin!“

(Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, 2014)



Abb. 9: Facebook-Beitrag über eine erhaltene Auszeichnung

(Quelle: Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Beiträge wie diese geben Einblick in den Unternehmensalltag. Sie stellen Personen und Angebote vor oder zeigen, was hinter den Kulissen passiert. Das vermittelt Authentizität und schafft Vertrauen. Dazu runden allgemeine Informationen über das Hotel und dessen Umgebung – in diesem Fall über Wien – den Content ab. Hierzu finden sich vor allem Ausflugs- und Veranstaltungshinweise, wie beispielsweise jener vom 27. Mai 2014.

Er enthält das Bild mehrerer Pferdekutschen vor dem Hotel. Der Text dazu stellt diese traditionellen Wiener Fiaker als passendes Fortbewegungsmittel und Ausflugstipp vor:

„#Ausflugstipp #Wien: Eine Fiaker Tour ist ein MUSS für jeden Besucher“
(Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, 2014)



Abb. 10: Facebook-Beitrag mit Ausflugstipp

(Quelle: Palais Hansen Kempinski Vienna auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Der Facebook-Auftritt des Palais Hansen Kempinski ist ein gutes Beispiel für eine ansprechend gestaltete Seite sowie für einen informativen und zugleich kreativen Inhalt. Es verwundert daher nicht, dass bereits rund 2.800 Personen auf „Gefällt mir“ geklickt haben und die einzelnen Beiträge durchaus rege Interaktion erzielen.

5.4.5 Fallbeispiel Hotels in Heaven

Neben eigenen Facebook-Seiten haben Hotels noch eine weitere Möglichkeit, sich ihrer Zielgruppe zu präsentieren. Plattformen, die ausgewählte Häuser vorstellen, bieten eine attraktive Möglichkeit, ein großes Publikum zu erreichen.



Hotels in Heaven

Abb. 11: Logo der Plattform
Hotels in Heaven

Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist „Hotels in Heaven“, das sich selbst als unabhängiges Medium zur Präsentation von Luxushotels bezeichnet (BB 11). Es entstand aus der ursprünglichen Idee eines Social Media Blogs auf Facebook und ist heute eine Plattform beziehungsweise ein Social Hotel Guide, der täglich rund 200.000 Menschen erreicht (BB 15). Seit der Gründung der Seite im August 2013 wuchs die Seite kontinuierlich und verzeichnet mittlerweile 155.205 „Gefällt mir“-Angaben (Stand: 21. Juni 2014).

(Quelle: Hotels in Heaven, 2014)

Hotels in Heaven beschreibt sich selbst wie folgt:

„Hotels In Heaven is the leading Social Hotel Guide for affluent hedonists in search of effortless extravagance and comfort in top-of-the-line locations. Readers from around the world turn to Hotels In Heaven for its unique selection of luxury hotels and to find what they cannot find elsewhere. We are a group of professional online travel editors who are constantly on the lookout for exceptional destinations. Naturally, we love to travel. But when we travel, we like to do it in style. Based on this idea we launched Hotels To Stay In Before You Die on Facebook, true to the motto: keep your secrets but share your best ones. Quickly we gathered a huge community so we decided to expand. The result was Hotels In Heaven - a shorter title and a new and crisp platform for luxury hotels. This way our precious finds can be showcased in a suitable environment while we can continue to foster a community of like-minded travelers on Facebook.“
(Hotels in Heaven.com, 2014)

Somit besteht das gesamte Projekt aus einer Website und einem Social Media Blog auf Facebook. Die Website (<https://www.hotelsinheaven.com>) stellt im Wesentlichen die

Präsentationsplattform dar. Hier sind die vorgestellten Hotels ausführlich beschrieben und mit ansprechenden Fotos in Bildergalerien visualisiert. Darüber hinaus werden mittlerweile auch Rezensionen über das Hotel veröffentlicht. Die Facebook-Seite enthält vor allem zwei Arten von Beiträgen: Zum einen Fotoalben und kurze Artikel über das vorgestellte Hotel, zum anderen individuelle Bilder mit einem Link zum jeweiligen Hotel. Beide Inhalte zielen darauf ab, Interaktionen zu schaffen.

Um als Hotel auf der Plattform präsentiert zu werden, muss es bestimmte Kriterien erfüllen. Diese beginnen bei der Ausstattung – es handelt sich auf Hotels in Heaven fast ausschließlich um Fünf-Sterne-Hotels der Luxusklasse – und der Lage und reichen dann über weitere Highlights, die das Hotel zu etwas Besonderem machen. Die Hotelinhaber fragen in der Regel bei den Seitenbetreibern an und stellen ihr Haus vor, wenn sie publiziert werden möchten. In Ausnahmefällen schreibt das Team aber auch interessante Häuser selbst an. Besteht ein erster Kontakt, werden zunächst Informationsmaterialien ausgetauscht, worunter hauptsächlich ansprechende und professionelle Fotos fallen. In weiterer Folge wird ein Besuch im Hotel vereinbart (vgl. Böckenförde).

„... mittlerweile ist der Prozess eigentlich so, dass wir die Hotels auch besuchen und sie dann auf unserer Website veröffentlichen und dazu auch ein Review schreiben“

(Benedikt Böckenförde)

Das Erfolgsgeheimnis der Plattform ist auf zwei Aspekte zurückzuführen: Zum einen auf die Kombination aus Website und Social Media Blog, zum anderen auf die umfangreichen und ansprechenden Bildergalerien, die sich in beiden Medien widerfinden.

„Ich glaube, wenn man sich Hotels in Heaven anschaut, dann ist das größte Alleinstellungsmerkmal die Inszenierung der Hotels. Wir bieten den Hotels mit unseren Bildergalerien eine ganz andere Inszenierung, als sie zum Beispiel auf TripAdvisor oder so bekommen. [...] Im Prinzip sieht man eine unglaublich schöne Inszenierung eines Hotels und natürlich sind die Bildergalerien die meistgeklickten Features hier, auf unserer Website. [...] Die Inszenierung der Hotels ist unser Alleinstellungsmerkmal und das macht Hotels in Heaven aus. Und das ist auch der Grund, warum so viele Hotels weltweit auf unsere Website wollen. Das in Kombination mit einer sehr innovativen Social-Media-Strategie – wir sind einer der größten Blogs für Hotels auf Facebook. Verbunden mit dieser großen Reichweite macht diese Kombination eben den Erfolg und auch das Wachstum von Hotels in Heaven aus.“

(Benedikt Böckenförde)

Ein Beispiel für die Inszenierung eines Hotels ist das Nikki Beach Koh Samui in Thailand. Es wurde am 15. Juni 2014 in Form einer Galerie bestehend aus 26 professionell

gemachten Bildern auf Facebook vorgestellt. Dazu findet sich ein kurzer Informationstext über das Hotel sowie Verweise zur Website von Hotels in Heaven, wo das Hotel etwas ausführlicher beschrieben wird, und zu den Webpräsenzen des Hotels selbst. Der Beitrag erhielt innerhalb von einer Woche 1.501 „Gefällt mir“-Angaben und wurde 148 Mal geteilt (Stand: 25. Juni 2014).



Abb. 12: Präsentation eines Hotels mit Text und Bildergalerie
(Quelle: Hotels in Heaven auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Neben umfangreicheren Darstellungen finden sich auch Beiträge, die nur ein Foto und den Verweis auf das abgebildete Hotel oder einen kurzen Text dazu beinhalten. Beispielsweise am 21. Juni 2014, wo das Foto eines weißen Sandstrandes mit kleinen Hütten veröffentlicht wurde. Dazu findet sich nur ein Link mit dem Namen des Hotels.



Abb. 13: Auch ein einzelnes Bild kann ausreichen, um Interaktionen zu schaffen
 (Quelle: Hotels in Heaven auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Das Foto wurde innerhalb von sechs Stunden 5 Mal geteilt und erzielte 349 Likes (Stand: 21. Juni 2014). Anhand dieser Beispiele wird die große Reichweite der Plattform ersichtlich, denn aufgrund der Interaktionen sehen auch die Freunde der jeweiligen Nutzer die Beiträge in ihrem Newsfeed.

Die Interaktion auf der Facebook-Seite beinhaltet zwei weitere Aspekte. Einerseits schreiben Nutzer direkt an die Seitenbetreiber, um Tipps für ihre geplante Reise zu erhalten. Meistens werden Fragen zu empfehlenswerten Hotels mit der Bitte um Inspiration gestellt.

„Für die Enduser ist es so, dass wir auch immer mehr Nachrichten bekommen, die von uns Hotelempfehlungen haben wollen. Das ist natürlich so der Once-in-a-Lifetime-Booker, der dort einmal seinen Honeymoon verbringt, aber auch wirklich vielreisende Menschen auf der ganzen Welt schicken uns Nachrichten und fragen nach einer Empfehlung.“
 (Benedikt Böckenförde)

Andererseits interagieren auch die Hotels selbst mit den Nutzern, indem sie auf ihre Kommentare und Fragen antworten oder sich für Feedback bedanken.

Hilton Sukhumvit | Bangkok | Thailand

vor etwa 2 Monaten aktualisiert

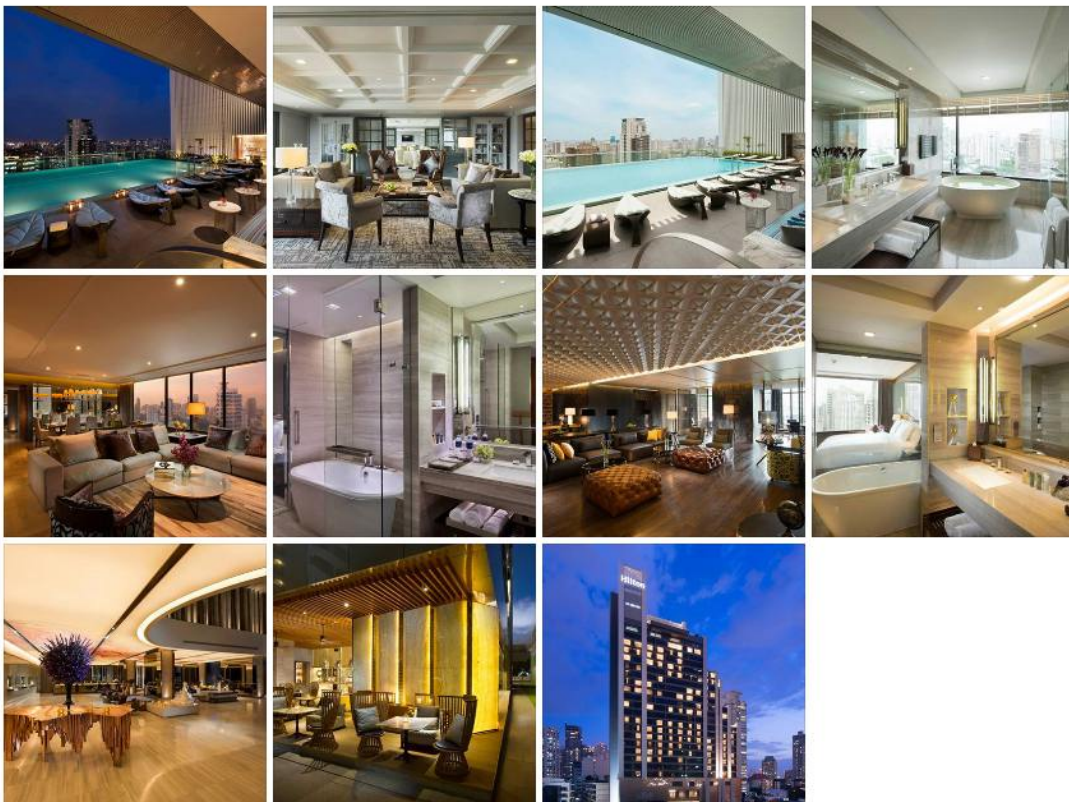
The most amazing, unique and beautiful hotels in the world:
<http://www.hotelsinheaven.com/>

Strategically located in the heart of prestigious Sukhumvit Road, Hilton Sukhumvit Bangkok is a luxurious hotel with convenient access to the city's entertainment, business and shopping centers. The Summit, which offers three meeting rooms in a New York penthouse-styled living area, is equipped with state-of-the-art audio visual, VIP business amenities and innovative dining concepts. Scalini, the hotel's main dining room, features a live interactive kitchen with a pizza oven as well as a wine cellar and serves 1920s inspired, fine Italian-

American food. Mondo, a casual Mediterranean tapas/antipasto style dining concept, features an open kitchen with a charcuterie meat and cheese tower, barista bar and an outdoor Whiskey bar.

Facebook: <https://www.facebook.com/HiltonSukhumvit>
 Website: <http://www3.hilton.com/en/hotels/thailand/hilton-sukhumvit-bangkok-BKKSUHI/index.html>

Find more amazing, unique and beautiful hotels in the world:
<http://www.hotelsinheaven.com/>



Gefällt mir · Kommentieren · Teilen

57 geteilte Inhalte

1.852 Personen gefällt das.

Top-Kommentare

- Schreibe einen Kommentar ...
- Priya** Wow
 Gefällt mir · Antworten · 5. Mai um 17:34
- Gautam** Recently had the pleasure of staying at hilton pattaya was an outstanding experience.it was a beautiful property with an awesome swimming pool facing the sea.thnx for making my holidays special...
 Gefällt mir · Antworten · 5. Mai um 17:14
- Darshil** I have stayed in here when I went to Bangkok last year...!!! The best thing about this hotel is u can get a view of river direct from your room.and it is located on the banks of river which enhances the beauty of the hotel..!!! ****/5
 Gefällt mir · Antworten · 5. Mai um 05:17
- Hilton Sukhumvit Bangkok Hotel** Dear Darshil - thank you for staying with Hilton Hotels & Resorts. The hotel you stayed at was the Millennium Hilton Bangkok and is located at Chaopraya river. Our Hilton Sukhumvit Bangkok Hotel is located in Sukhumvit, soi 24 close to Asoke and Thonglor. Would love to welcome you at our place soon. Please stop and see yourself. Best regards
 Gefällt mir · 3 · 5. Mai um 12:00
- Antwort verfassen ...

Abb. 14: Bildergalerie und Auszüge der Interaktionen
 (Quelle: Hotels in Heaven auf Facebook, Screenshot vom 25. Juni 2014)

Der Mehrwert für Hotels liegt demnach darin, dass die Plattform eine enorme Reichweite erzielt und ihr Hotel daher einem großen Publikum vorgestellt wird, dass sie andernfalls möglicherweise nicht erreicht hätten. So kommt es nicht nur zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades, sondern manchmal auch zu mehr Buchungen, nachdem das Haus auf Hotels in Heaven publiziert wurde (vgl. Böckenförde).

5.5 Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesengenerierung

Die gewonnen Erkenntnisse sollen im Folgenden zur konkreten Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen herangezogen werden. Sie bilden darüber hinaus die Grundlage für die Generierung von Hypothesen.

Forschungsfrage 1: Welchen Stellenwert hat die Unternehmenskommunikation im Führungskonzept eines Hotels?

Die Hotelbranche kam lange Zeit gut ohne strategische Konzepte zur Kommunikation mit ihren Stakeholdern aus. Erst durch gesellschaftliche Veränderungen aufgrund von technologischen Entwicklungen sowie durch den größer werdenden Wettbewerb entstand auch für touristische Unternehmen ein Kampf um Aufmerksamkeit. Sie müssen sich zunehmend von der Konkurrenz abheben, indem sie ihre Vorteile und Besonderheiten an ihre Zielgruppe kommunizieren. Dies umfasst einerseits den Austausch mit Anspruchsgruppen, um als Unternehmen langfristig Vertrauen aufzubauen und Handlungsspielräume sicherzustellen. Andererseits gewinnt der direkte Kontakt zu diesen Stakeholdern an Bedeutung, da traditionelle Vermittler wie Medien und Reisebüros zunehmend wegfallen.

Auch die befragten Experten waren sich einig, dass die strategische Unternehmenskommunikation für Hotels wichtiger wird. Sie sehen aber in den oftmals traditionellen Denkweisen innerhalb der Hotelbranche, vor allem aufgrund einer älteren Generation von Führungskräften, ein Hindernis, das die Etablierung entsprechender Konzepte und Strategien erschwert. Daraus lässt sich auf folgende Hypothese schließen:

Hypothese 1: Je moderner der Führungsstil eines Hotels ist, desto mehr Bedeutung wird der Unternehmenskommunikation beigemessen.

Forschungsfrage 2: Welche Potenziale bietet das soziale Netzwerk Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels?

Die technologischen Entwicklungen des digitalen Zeitalters eröffneten neue Aspekte des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Durch das Social Web und seine Anwendungen wurde die Möglichkeit des ständigen Austauschs und Informationserwerbs selbstverständlich, was unseren Alltag maßgeblich beeinflusst. Das soziale Netzwerk Facebook hat hierzu entscheidend beigetragen, indem es Menschen auf der ganzen Welt miteinander verbunden sowie in weiterer Folge auch den Austausch mit Unternehmen und Organisationen ermöglicht hat.

Das größte Potenzial von Facebook liegt für Hotels wie auch für alle anderen Unternehmen in der direkten Kommunikation und Interaktion mit der Zielgruppe, die zudem auf Augenhöhe stattfindet. Dadurch können die Meinungen, Erwartungen und aufkommenden Trends frühzeitig erfasst werden. Es entsteht ein Stimmungsbild über das eigene Unternehmen, aus dem sich Verbesserungspotenziale herauslesen lassen.

Facebook wird von den befragten Experten hauptsächlich als Instrument zum Imageaufbau beziehungsweise zur Imagepflege genutzt. Hierin liegt das größte Potenzial für Hotels, denn mit einer strategisch geplanten Vorgehensweise kann Facebook dazu beitragen, das Vertrauen der Gäste zu gewinnen. In weiterer Folge wird dies das langfristige Bestehen eines Hotels sicherstellen, jedoch waren sich die Experten einig, dass Facebook alleine nicht zu mehr Buchungen führt. Hierzu ist das Zusammenspiel mehrerer Faktoren notwendig.

Unter diesem Aspekt wurde die zweite Hypothese formuliert:

Hypothese 2: Wenn ein Hotel auf Facebook mit seiner Zielgruppe in Interaktion tritt, dann beeinflusst es damit das eigene Image.

Forschungsfrage 3: Welche Risiken entstehen für Hotels mit der Implementierung einer Facebook-Seite?

Die wesentlichen Eigenschaften von Facebook, die das Netzwerk als Instrument für die Unternehmenskommunikation so nützlich machen, sind seine große Reichweite und die Schnelligkeit, mit der Mitteilungen verbreitet werden können. Jedoch stellen eben jene Vorteile zugleich die größte Herausforderung dar. So schnell sich positive Bewertungen und Erfahrungen herumsprechen, so schnell verbreitet sich auch negative Kritik. Diese kann im schlimmsten Fall eskalieren, sodass ein Shitstorm die Unternehmens- oder Markenreputation nachhaltig schädigen kann.

Es ist daher im Vorfeld zu überlegen, wie auf Kritik reagiert werden soll. Eine Antwort auf positive wie auch auf negative Meinungen muss einerseits schnell, andererseits in angemessener Art und Weise erfolgen. Es ist daher wichtig, die zuständigen Mitarbeiter zu instruieren, um größeren Schaden abzuwenden. Dies geschieht bestenfalls in Form von Guidelines und Schulungen.

Daher lässt sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 3: Wenn ein Hotel auf eine strategische Vorgehensweise bei der Implementierung einer Facebook-Seite verzichtet, dann kann aufgrund von negativen Kritiken die Unternehmensreputation geschädigt werden.

Forschungsfrage 4: Wie kann Facebook optimal für die Unternehmenskommunikation genutzt werden?

Die bereits erwähnte direkte Kommunikation mit der Zielgruppe, also ohne Umwege über Vermittler, ist der Kernaspekt einer Facebook-Seite für Hotels. Da man darauf abzielt, Meinungen, Wünsche und Trends zu erfassen, sollten sich alle Bemühungen auf die kontinuierliche Interaktion mit der Zielgruppe richten.

Um dies zu erreichen, eignen sich verschiedene Arten von Beiträgen, die auf der Seite veröffentlicht werden. Diese sind zum einen Informationen über das Hotel und seine Leistungen, beispielsweise über Sonderkonditionen, saisonale Angebote und die Vorstellung des Hauses selbst (Zimmer, Restaurants, Wellnessbereich etc.). Zum

anderen eignen sich Einblicke in den Unternehmensalltag, die Gäste hinter die Kulissen blicken lassen. Dies können neben einem Bild aus der Küche oder einem Bericht über besondere Ereignisse wie den Besuch einer berühmten Person oder der Verleihung einer Auszeichnung auch Vorstellungen von Mitarbeitern sein. Besonders wichtig sind dabei Bilder, die zur Visualisierung beitragen und die bei der Zielgruppe langfristiger in Erinnerung bleiben. Durch all diese Maßnahmen erhalten die Fans der Facebook-Seite ein authentisches und glaubwürdiges Bild des Hotels, was das Schaffen einer Vertrauensbasis begünstigt.

Damit die Zielgruppe kontinuierlich mit kreativen Beiträgen versorgt wird, stellt man bestenfalls einen Redaktionsplan auf. Dieser plant für jeden Monat des Jahres die zu veröffentlichenden Beiträge. Im Wesentlichen stellen Feiertage und Veranstaltungen das Grundgerüst eines solchen Plans auf, alles Weitere wird mit Informationen aus dem laufenden Geschehen aufgefüllt.

Hypothese 4: Je mehr Einblick ein Hotel in seinen Unternehmensalltag gewährt, desto größer ist das Vertrauen der Zielgruppe aufgrund der vermittelten Authentizität.

6 CONCLUSIO

„Facebook was not originally created to be a company. It was built to accomplish a social mission - to make the world more open and connected.“
(Mark Zuckerberg)

Diesem Bestreben blieb Facebook-Gründer Mark Zuckerberg in den fünfzehn Jahren, die das soziale Netzwerk nun schon online ist, zweifelsohne treu. Heute ist Facebook mit rund 757 Millionen Mitgliedern nicht nur das größte Online-Netzwerk, sondern auch selbstverständlicher Begleiter und Wegweiser in unserem Alltag. Indem es seinen Mitgliedern eine Plattform zur Kommunikation ermöglicht sowie ihren Anliegen und Meinungen ein Sprachrohr bietet, nimmt es wesentlichen Einfluss auf gesellschaftliche Strukturen und soziale Verhaltensweisen.

Die größte Veränderung betrifft die Kommunikation der Menschen, die heute nicht mehr nur persönlich stattfindet, sondern sich teilweise in das Internet beziehungsweise das Social Web verlagert hat. Über Facebook können Nutzer sich nicht nur mit Freunden und Bekannten sowie mit Gleichgesinnten zu verschiedenen Themen austauschen, sondern auch direkt mit Unternehmen in Kontakt treten. Diese sehen sich infolgedessen mit einer veränderten Erwartungshaltung der Stakeholder konfrontiert, die ihre Interessen und Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend machen und die eine Bereitschaft zum Dialog voraussetzen.

Aspekte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Legitimation des unternehmerischen Handelns gewinnen in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung und werden zu erfolgsentscheidenden Faktoren. Um demnach als Unternehmen langfristig bestehen zu können, bedarf es einer Hinwendung zu modernen Führungskonzepten, die eine Integration der Stakeholder-Anliegen vorsehen. Dazu sind strategische Kommunikationsprozesse zur Interessenklärung und Vermittlung eines konsistenten, glaubwürdigen Erscheinungsbildes notwendig. Diese Prozesse umfassen sowohl wirtschafts- als auch sozialwissenschaftliche Perspektiven, indem sie die Bereiche Marketing und Public Relations beziehungsweise ökonomische Ziele und das Bemühen um gesellschaftliche Akzeptanz im Modell der integrierten Unternehmenskommunikation vereinen.

Facebook wird dabei insofern wichtiger, als dass es ein Stimmungsbild über das eigene Unternehmen vermittelt sowie den Nutzern die Möglichkeit gibt, sich an den Meinungen anderer zu orientieren. So ergaben Studien, dass authentische Erfahrungsberichte das Kauf- und Buchungsverhalten entscheidend beeinflussen: Die Mehrheit vertraut den Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis; ein Großteil orientiert sich an den Bewertungen, die andere online abgegeben haben. Immerhin erheben sie den Anspruch, Erfahrungen aus erster Hand zu sein.

Vor diesem Hintergrund ist auch eine Veränderung des Buchungs- und Reiseverhaltens festzustellen. Da sich Reisende online über ihre Erfahrungen austauschen, indem sie Hotels und deren Angebote bewerten, gewinnt Facebook auch für die Hotellerie beziehungsweise für die Tourismusbranche allgemein an Bedeutung. Die Adaptierung von Social Media war ein langsamer und vorsichtiger Prozess, denn gerade in kleinen, familienbetriebenen Hotels überwiegen oftmals traditionelle Denkweisen und die Skepsis gegenüber neuen Entwicklungen. Das liegt vor allem daran, dass die Hotelbranche lange Zeit gut ohne Investitionen in kommunikative Maßnahmen ausgekommen ist. Informationsprospekte und die Zusammenarbeit mit Reisebüros waren ausreichend. Heute verliert diese Vermittlungsinstanz jedoch an Bedeutung, denn in Zeiten des Internets sind Informationen frei verfügbar, sodass der Wettbewerb um Aufmerksamkeit härter wird. Hotels müssen sich am Markt positionieren, indem sie sich von anderen abheben.

Social Media Relations als Kommunikationsmanagement in den sozialen Online-Netzwerken wird folglich auch für Hotels zur neuen Handlungsprämisse. Dies umfasst einerseits das Ermitteln und Beobachten relevanter Themen, Meinungen und Ereignisse im sozialen Netzwerk in Form eines Monitorings. Andererseits sieht es Strategien und Maßnahmen vor, um den direkten Kontakt mit der Zielgruppe zur Informationsvermittlung und infolgedessen zur positiven Beeinflussung des Images zu nutzen – vorausgesetzt, die Zielgruppe ist auf Facebook vertreten. Es muss daher zu Beginn stets die Frage beantwortet werden, wen das Hotel ansprechen möchte. Handelt es sich um jüngere, Social-Media-affine Reisende, eignet sich Facebook auch aus Sicht von Experten bestens. Es wird hauptsächlich als Instrument zum Image-Aufbau und zur Image-Pflege genutzt.

Erstellt ein Hotel eine eigene Facebook-Seite, ist in erster Linie ein ansprechender Inhalt notwendig. Nur, wenn der Content für die Nutzer einen Mehrwert darstellt, sie also einerseits informiert und andererseits unterhält, wird die Seite Aufmerksamkeit erhalten und Interaktionen schaffen. Letzteres stellt das übergeordnete Ziel sämtlicher Facebook-

Aktivitäten dar: Nutzer sollen auf den „Gefällt mir“-Button der eigenen Seite klicken, sie teilen und die veröffentlichten Beiträge kommentieren, um somit auch Kontakte in ihrem persönlichen Netzwerk darauf aufmerksam zu machen. Es geht dabei nicht darum, möglichst viele Likes zu erhalten, sondern um aktive Nutzer, die mit der Seite interagieren.

Dazu eignet sich eine ausgewogene Mischung aus allgemeinen Informationen, Angeboten und Unterhaltung. Ein Hotel sollte sich in all seinen Facetten präsentieren und dabei gerne Kreativität und Innovationsgeist beweisen. Anstatt lediglich Inhalte über Zimmerausstattungen, Wochenmenüs des Restaurants und aktuelle Preise zu kommunizieren, empfiehlt es sich, Einblicke hinter die Kulissen zu geben. Diese reichen von Vorstellungen einzelner Abteilungen und Mitarbeiter über Neuigkeiten aus dem Alltagsgeschehen, zum Beispiel erhaltene Auszeichnungen oder besondere Anlässe, bis hin zu ansprechenden Nahaufnahmen, die Details und Arbeitshandlungen zeigen. All dies vermittelt Persönlichkeit und Emotionen, was in der Zielgruppe gut ankommt. Darüber hinaus runden Ausflugtipps und Veranstaltungshinweise den Inhalt ab, sodass ein steter Strom an Beiträgen garantiert werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, Facebook als Instrument der Unternehmenskommunikation zu nutzen, sind große Plattformen im sozialen Netzwerk. Als Hotel bietet es sich an, auf einer Reise- und Hotelseite vorgestellt zu werden, die bereits eine große Reichweite hat. Das Projekt „Hotels in Heaven“ ist zum Beispiel eine solche Seite. Sie erreicht täglich mehr als 155.000 Nutzer weltweit und bezeichnet sich selbst als Social Hotel Guide. Was sie von ähnlichen Seiten abhebt ist, dass sie Hotels nicht nur kurz vorstellt, sondern sie anhand ansprechender Bildergalerien visualisiert und somit eine besondere Inszenierung ermöglicht. Daraus ergibt sich der Mehrwert für Hotels: sie erhalten eine Präsentationsfläche und können damit nicht nur ein großes Publikum erreichen, sondern auch damit interagieren. Zugleich ist die Seite Inspiration und Anregung für Reisende, die ihren nächsten Urlaub planen.

Aussagen zu veränderten Buchungszahlen aufgrund einer Facebook-Seite können bisher noch nicht gemacht werden. Es gibt noch keine Instrumente, die Buchungen alleine auf erfolgreiche Social-Media-Maßnahmen zurückführen können, außer, man startet eine Aktion, die alleine auf Facebook angeboten wird. In der Regel ist Facebook jedoch nur ein Teil einer Gesamtstrategie, die auch andere Kanäle und Medien nutzt. Allerdings stellen Hoteliers aufgrund von eigenen Facebook-Präsenzen oder der Präsentation ihres Hauses auf entsprechenden Seiten ein stärkeres Interesse der Gäste fest.

Somit lässt sich festhalten, dass Facebook für die Hotellerie einige Potenziale bietet. Vor allem die Positionierung am Markt und die Festigung eines positiven Images sollen hier hervorgehoben werden. Darüber hinaus bietet Facebook die Möglichkeit des effizienten Qualitäts- und Beschwerdemanagements, indem auf die Anliegen von Gästen, Anrainern und anderen Stakeholdern eingegangen werden kann. Zu guter Letzt soll aber auch darauf hingewiesen werden, dass ohne eingehende Planung und strategische Vorgehensweise einige Risiken bestehen, die dem Hotel nachhaltig schaden können. Wer ohne Überlegungen zum Umgang mit Kritik oder anderen negativen Meldungen startet, wird Mark Zuckerbergs Vision eines offenen, vernetzten Internets wohl bald verfluchen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Alexa (2014): Alexa Top 500 Global Sites. Zugriff am 20.03.2014.
Online: <http://www.alexa.com/topsites>.
- Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (2010): Das Social Web - Internet, Gesellschaft, Tourismus, Zukunft. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Roman, Egger; et al. (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 3–16.
- Atteslander, Peter (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Back, Andrea / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus (2012): *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Bartel, Rainer (2011): *Die große Social Media- & Online-PR-Bibel*. Düsseldorf: Data Becker.
- Beck, Klaus (2006): *Computervermittelte Kommunikation im Internet*. München: Oldenbourg Verlag.
- Belvedere-Kochs, Rebecca (2013): *Erfolgreiche PR im Social Web. Das praktische Handbuch*. Bonn: Galileo Computing.
- Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.) *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bernecker, Michael / Beilharz, Felix (2012): *Social Media Marketing. Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis*. 3. Auflage. Köln: Johanna-Verlag.
- Bernet, Marcel (2010): *Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co.* Wiesbaden: Springer.
- Bernet, Marcel / Keel, Guido (2012): Medienarbeit in der Online-Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (Hrsg.) *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 123–146.
- Bilandzic, Helena (2005): Lautes Denken. In: Mikos, Lothar / Wegener, Claudia: *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 362–371.
- Blanchard, Olivier (2012): *Social Media ROI. Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne*. München: Addison-Wesley Verlag.

- Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang / Littig, Beate (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Abwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander / Menz, Wolfgang / Littig, Beate (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Abwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Boyd, Danah. M. / Ellison, Nicole. B. (2008): Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13 , S. 210–230.
- Breakenridge, Deirdre K. (2012): *Social Media and Public Relations: Eight New Practices for the PR Professional*. New Jersey: Pearson Education.
- Bruhn, Manfred (2006): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Canton, David (2005): Attempt to suppress can backfire. *London Free Press*. Zugriff am 08.06.2014. Online: <http://canton.elegal.ca/2005/11/07/attempt-to-suppress-can-backfire/>.
- Coloccia, Jane (2014): „Online Reputation Management - How Important Is It Really?“. In: *Hotel Business Review*.
- Cyganski, Petra / Hass, Berthold H. (2011): Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Walsh, Gianfranco / Hass, Berthold H. / Kilian, Thomas (Hrsg.) *Web 2.0: Neue Perspektiven Für Marketing und Medien*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer, S. 81–94.
- Deuschl, Dennis E. (2006): *Travel and Tourism Public Relations. An Introductory Guide for Hospitality Managers*. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Dreyer, Axel / Dreyer, Daniela / Obieglo, Diano (2001): *Krisenmanagement im Tourismus*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Duschinski, Hannes (2007): *Web 2.0: Chancen und Risiken für die Unternehmenskommunikation*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Ebersbach, Anja / Glaser, Markus / Heigl, Richard (2011): *Social Web*. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Egger, Roman (2010): „Web 2.0 im Tourismus - eine Auswahl theoretischer Erklärungsansätze“. In: Amersdorffer, Daniel; Bauhuber, Florian; Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 17–30.
- Ericsson, Anders / Simon, Herbert (1980): Verbal Reports as Data. In: *Psychological Review*. 87 (3), S. 215–251.

- Facebook (2014a): Facebook Hilfe. Zugriff am 20.03.2014. Online:
<https://www.facebook.com/help>.
- Facebook (2014b): Facebook Newsroom. Zugriff am 20.03.2014. Online:
<http://newsroom.fb.com/>.
- Flick, Uwe / Kardoff, Ernst / Heupp, Heiner (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie Verlag.
- Fraas, Claudia / Meier, Stefan / Pentzold, Christian (2011): *Online-Kommunikation: Grundlagen, Praxisfelder und Methoden*. München: Oldenbourg Verlag.
- Freyer, Walter (2011): *Tourismus-Markteing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. 7. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Fröhlich, Romy (2008): Problematik PR-Definition(en). In: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (Hrsg.) *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95–109.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2014a): Informationsgesellschaft. *Springer Gabler Verlag*. Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff am 06.03.2014.
 Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/informationsgesellschaft.html>.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2014b): Reputationsmanagement. *Springer Gabler Verlag*. Zugriff am 18.04.2014.
 Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/reputationsmanagement.html>.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2014c): Word Of Mouth. *Springer Gabler Verlag*. Zugriff am 07.03.2014. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/word-of-mouth.html>.
- Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.) *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Geißler, Cornelia (2010): Was sind Social Media?. In: *Harvard Business Manager*. S. 22.
- Glaeßer, Dirk (2005): *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grabs, Anne / Bannour, Karim-Patrick (2012): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing*. 2. Auflage. Bonn: Galileo Computing.
- Habbel, Franz-Reinhard (2012): Die Welt ist nicht genug. In: Back, Andrea / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus (eds.) *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. München: Oldenbourg Verlag, S. 413–420.

- Herger, Nikodemus (2008): Public Relations im Kontext der Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.) *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 254–267.
- Hettler, Uwe (2010): *Social Media Marketing*. München: Oldenbourg Verlag.
- Hotel Imperial, Vienna auf Facebook (2014). Zugriff am 20.04.2014. Online: <https://www.facebook.com/hotelimperialvienna>
- Hotels in Heaven (2014). Zugriff am 25.06.2014. Online: <http://www.hotelsinheaven.com>
- Hotels in Heaven auf Facebook (2014). Zugriff am 25.06.2014. Online: <https://www.facebook.com/HotelsinHeaven>
- iStrategyLabs (2014): 3 Million Teens Leave Facebook In 3 Years: The 2014 Facebook Demographic Report. Zugriff am 23.04.2014. Online: <http://istrategylabs.com/2014/01/3-million-teens-leave-facebook-in-3-years-the-2014-facebook-demographic-report/>.
- Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike (2008): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.) *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19–36.
- Jodeleit, Bernhard (2013): *Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0*. 2. Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Karmasin, Matthias / Weder, Franzisca (2008): *Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Wien: LIT Verlag.
- Kaul, Kristina (2005): Web 2.0: Phantom oder Phänomen?. *DW Deutsche Welle*. Zugriff am 07.03.2014. Online: <http://dw.de/p/7Vjw>.
- Kayser, Maike / Böhm, Justus / Spiller, Achil (Hrsg.) *Die Ernährungswissenschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR*. Göttingen: Cuvillier.
- Kempinski (2014) Zugriff am 25.06.2014. Online: <http://www.kempinski.com>
- Kleining, Gerhard (1995): „Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung“. In: Flick, Uwe / Kardoff, Ernst / Heupp, Heiner (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie Verlag, S. 11–22.
- Krystek, Ulrich (1987): *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

- Lanner, Reinhard / Nitz, Olaf / Schobert, Martin (2010): Social Media für Destinationen - Integration von Social-Media-Aktivitäten in den touristischen Kommunikations-Mix. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 91–112.
- Loewenfeld, Fabian von (2006): *Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mackensen-Friedrichs, Iris (2004): *Förderung des Expertiseerwerbs durch das Lernen mit Beispielaufgaben im Biologieunterricht der Klasse 9*. Universität Kiel: Dissertation.
- Maletzke, Gerhard (1963): *Psychologie der Massenkommunikation*. Hamburg: Hans-Bredow-Institut.
- Mast, Claudia (2012): *Unternehmenskommunikation*. 5. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. ed. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- McGee, Matt (2014): EdgeRank Is Dead: Facebook's News Feed Algorithm Now Has Close To 100K Weight Factors. *Marketing Land*. Zugriff am 07.06.2014. Online: <http://marketingland.com/edgerank-is-dead-facebooks-news-feed-algorithm-now-has-close-to-100k-weight-factors-55908>.
- Meffert, Heribert (1991): *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Menz, Florian / Stahl, Heinz K. (2008): *Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen, Sprache, Praxisbeispiele*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Merten, Klaus (2008): „Zur Definition von Public Relations“. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 1, S. 42–59.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne / Pickel, Gert / Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.) *Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.) *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Mühlenbeck, Frank / Skibicki, Klemens (2010): Authentizität von Hotelbewertungsplattformen - wie mächtig und wie glaubwürdig ist User Generated Content?. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 57–70.
- Nielsen (2013): Skepsis gegenüber Werbung nimmt in Deutschland ab. Zugriff am 22.03.2014. Online: <http://nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2013/skepsis-gegenueber-werbung-nimmt-in-deutschland-ab.html>.

- O'Reilly, Tim (2007): What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. In: *Communications & Strategies*. 65, S. 17–37.
- Palais Hansen Kempinski auf Facebook (2014) Zugriff am 25.06.2014.
Online: <https://www.facebook.com/palaishansenkempinskivienna>
- Payandeh, Diana (2010): Die Bedeutung von User Generated Content für die Hotellerie. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 149–160.
- Pickel, Susanne / Pickel, Gert / Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.) *Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pleil, Thomas (2012): Kommunikation in der digitalen Welt. In: Zerfaß, Ansgar; Pleil, Thomas (Hrsg.) *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 17–38.
- Pleil, Thomas (2010): Social Media und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit. In: Kayser, Maïke / Böhm, Justus / Spiller, Achil (Hrsg.) *Die Ernährungswissenschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR*. Göttingen: Cuvillier, S. 3–26.
- Pleil, Thomas / Bastian, Matthias (2012): Online-Communities im Kommunikationsmanagement. In: Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (Hrsg.) *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 309–324.
- Richter, Alexander / Koch, Michael (2008): Funktionen von Social-Networking-Diensten. In: *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*. München, S. 1239–1250.
- Schiel, Alexandra (2007): *Kommunikationsarbeit in der Hotellerie: Public Relations in Krisensituationen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Schindler, Marie-Christine / Liller, Tapio (2011): *PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis*. Köln: O'Reilly Verlag.
- Schmeißer, Daniel R. (2010): Kundenbewertungen in der eTouristik - Segen oder Fluch? Psychologie der Reiseentscheidung im Social Web. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 41–56.
- Schmid, Beat F. / Lyczek, Boris (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung von Unternehmen. In: Schmid, Beat F. / Meckel, Miriam (Hrsg.) *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmid, Beat F. / Meckel, Miriam (Hrsg.) *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmidt, Jan (2011): *Das neue Netz: Merkmale, Praktiken und Folgen des Web 2.0*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Skierlo, Armin (2013): *Unternehmenskommunikation im Wandel - Der Einfluss von Social Media auf das moderne Kommunikationsmanagement im Unternehmen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- The McKinsey Quarterly (2009): The Consumer Decision Journey. Zugriff am 22.03.2014. Online:
http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey.
- Thiesing, Ernst-Otto (2010): Web 2.0 in der Touristikindustrie - Implikationen für Wertschöpfungskette, Geschäftsmodelle und interne Anwendungen. In: Amersdorffer, Daniel / Bauhuber, Florian / Oellrich, Jens (Hrsg.) *Social Web im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 31–40.
- Vatter, André / Tochtermann, Klaus (2012): Soziale Netzwerke. In: Back, Andrea / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus (Hrsg.) *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. München: Oldenbourg Verlag, S. 14–21.
- Walsh, Gianfranco / Hass, Berthold H. / Kilian, Thomas (Hrsg.) *Web 2.0: Neue Perspektiven Für Marketing und Medien*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.
- Zerfaß, Ansgar (2010): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (Hrsg.) *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (2012): Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. In: Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (Hrsg.) *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 39–84.

8 ANHANG

8.1 Interviewleitfaden

Einstiegsfragen:

Darf ich das Interview zur späteren Transkription aufzeichnen?

Darf ich Sie in der Arbeit namentlich nennen?

Bitte stellen Sie sich und ihre Position kurz vor.

Rolle der Unternehmenskommunikation für Hotels:

Ausgehend von Ihrer beruflichen Erfahrung, welchen Stellenwert messen Sie der Unternehmenskommunikation in einem Hotel bei?

Wo lässt sich die Unternehmenskommunikation im Führungskonzept eines Hotels verorten?

Gibt es in der Hotelbranche besondere kommunikative Anforderungen, die es bei der Planung und Umsetzung der Unternehmenskommunikation zu beachten gilt?

Social Media für Hotels:

In welchem Zusammenhang stehen diese kommunikativen Anforderungen mit den Entwicklungen durch Social Media-Plattformen wie Facebook?

Die Hotelbranche gilt als Nachzügler bei der Adaption von Social Media. Warum ist das so?

Inwiefern beeinflussen Social Media und Facebook im Besonderen die Kommunikationsarbeit von Hotels? Wie lässt sich Social Media in die Unternehmenskommunikation einordnen?

Welche Möglichkeiten und Risiken bietet Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels?

Welche Erwartungen und Bedenken haben Hotelbetreiber in Bezug auf die Erstellung einer Facebook-Seite?

Was ist bei der Implementierung von Social Media beziehungsweise bei der Erstellung einer Facebook-Seite für Hotels zu beachten? Wie gelingt vorausschauende Planung?

Welche Inhalte erwartet die Zielgruppe von einer Hotel-Fanseite auf Facebook beziehungsweise wie können „likes“ gewonnen werden?

Ist Facebook in Hinblick auf das Krisenmanagement eher eine Chance oder ein Risiko und wie kann es hierfür optimal genutzt werden?

Welchen Stellenwert haben das Online Reputation Management beziehungsweise konkrete Gästebewertungen und Weiterempfehlungen im Internet für Hotels?

Konnten Hotelbetriebe bisher eine Veränderung in der Buchungsentscheidung aufgrund von Social Media-Plattformen feststellen? Welche Rolle spielt Facebook dabei?

Abschluss:

Welche Trends und Entwicklungen werden in den kommenden Jahren für Hotels und ihre Kommunikationsarbeit relevant sein? Wie sehen ihre persönlichen Prognosen in Hinblick auf Social Media aus?

Gibt es noch wichtige Aspekte, die Ihrer Meinung nach im Gespräch zu wenig berücksichtigt wurden?

Fragen zum lauten Denken:

Ich bitte Sie nun, Ihre auf dem Bildschirm geöffnete Facebook-Seite anzusehen. Sprechen Sie dabei alle Gedanken, die Ihnen in den Sinn kommen, laut aus. Es geht dabei um Ihre Sichtweise und Bewertung der Seite vor dem Hintergrund der Social Media Relations.

Bitte erklären Sie, was Facebook-User hier sehen und welchen Nutzen sie von einer Seite wie dieser haben.

Welchen Nutzen hat eine solche Seite für Hotelbetreiber? Welche der hier vorliegenden Funktionen und Möglichkeiten können für die Unternehmenskommunikation genutzt werden?

8.2 Transkripte der Interviews

Interview 1 mit Anita Komarek

Code des Interviewten: AK

Code der Interviewerin: I

Datum: 20.05.2014

Dauer: 39:31 Minuten

Atmosphäre: Entspanntes Interview im Hotel Gallitzinberg (1160 Wien), welches der Familie der Interviewten gehört und für das sie als PR-Managerin tätig ist.

1) I: Haben Sie noch irgendwelche Fragen vorab, zum Thema oder allgemein?

A: Im Moment nicht, nein.

2) I: Darf ich Sie in der Arbeit mit Vor- und Zunamen sowie mit Ihrer Position nennen?

AK: Klar.

3) I: Würden Sie sich und Ihre Position kurz vorstellen und Ihren Ausbildungsweg?

AK: Mhm. Also ich habe eine PR- und Marketingagentur für die Hotellerie, also spezialisiert auf – also jetzt nicht nur – aber eben spezialisiert auf Beherbergungsbetriebe. Natürlich werden alle anderen Unternehmen, die Hilfe brauchen, auch von mir betreut, aber mein Fokus und mein Fachwissen ist in dem Bereich. Meine Ausbildung: Ich habe

auch Publizistik- und Kommunikationswissenschaften studiert und dann an der WU einen zusätzlichen Lehrgang gemacht, Tourismus- und Eventmanagement, berufsbegleitend. Und einfach viele Jahre Erfahrungen gesammelt in Agenturen, zuletzt in einer international tätigen österreichischen Hotelgruppe [...] bevor ich mich dann selbstständig gemacht habe. Und eben immer im Bereich PR und Marketing und Projektbetreuung.

4) I: OK. Also, ich definiere in meiner Arbeit Unternehmenskommunikation als Kommunikation von und Kommunikation in Unternehmen und sehe PR und Marketing eigentlich als gleichberechtigt, gehe also nicht vom Marketingverständnis aus, wonach PR untergeordnet ist.

AK: Mhm, das ist gut.

5) I: Ausgehend von Ihrer beruflichen Erfahrung, welchen Stellenwert würden Sie der Unternehmenskommunikation in einem Hotel beimessen?

AK: Der Unternehmenskommunikation ... Hm, wie soll ich sagen ... Es ist in einem Marketingmix. Also vor allem auf Facebook ist es eine Art Imageaufbau. Wenn ich Facebook betriebe, da werde ich jetzt sicher nicht mehrere Buchungen generieren, also nur in Ausnahmefällen werde ich jetzt über Facebook Buchungen generieren. Es ist hauptsächlich dazu da, dass ich mein Image pflege und meine Zielgruppe durch dieses Tool erreiche und sie auch am Laufenden halte und zeige, dass in meinem Hotel was passiert und sie up-to-date bleiben. Und dann natürlich ist es interessant, dass es eingebettet in die Gesamtmarketingstrategie eines Unternehmens ist und da muss auch Social Media oder Online-Kommunikation passieren. Das heißt ich kann es nie losgelöst sehen von einer Gesamtbusinessstrategie eines Unternehmens. Also es gibt ganz oben die Businessstrategie und darunter die Marketingstrategie und die ist jetzt nicht untergeordnet sondern es ist gleichberechtigt, wie Sie richtig sagen, aber es ist eben ein Teil von vielen und da ist auch die Offline-Kommunikation genauso wichtig. Weil, schaffe ich es im Realen eben nicht, meine Gäste zu begeistern, dann werde ich auch online keine Interaktion schaffen. Und das ist ja das wichtige.

6) I: Und allgemein die Unternehmenskommunikation speziell für Hotels. Ist die auch in der Branche üblich?

AK: Was genau meinen Sie?

7) I: Dass die Unternehmenskommunikation womöglich als eigene Abteilung oder von einer einzelnen Person betrieben wird. Ist die als solche in jedem Hotel etabliert? Hängt das von der Größe ab?

AK: Das ist vom Budget her meistens nicht möglich. Vor allem die österreichische Hotellerielandschaft ist kleinstrukturiert, also es gibt sehr viele ... So wie dieses Hotel hier, es ist privatgeführt und familienbetrieben und es gibt sehr viele kleine Strukturen. Der Hoteldirektor ist quasi die eine Person, die alles können muss, also eine Multitasking-Person. Solche kleinen Betriebe können – auch wenn das jetzt ein Hotel mit 120 Zimmern ist, das ist immer noch zu klein dafür, dass sich das Unternehmen sich eine Person leisten könnte, die sich jetzt nur damit beschäftigt. Und deswegen ist es ja auch so, dass es in den Hotelbetrieben meistens eine Sales- und Marketing-Person gibt, die dann vielleicht peripher noch Erfahrung hat im PR-Bereich. Aber man kann das nie so gut abdecken, als wenn jemand nur darauf spezialisiert ist. Und deshalb geht ja auch der Trend dahin, dass man sich extern Hilfe holt. Das ist dann wieder eine Budgetfrage weil das Gesamtmarketingbudget von einem kleineren Hotel liegt jährlich bei ca. 4.000 Euro. Und da ist es für eine Agentur auch sehr schwierig, auch einmal sinnvoll ... weil die PR-Arbeit ist, wie Sie wissen, auch Marketing. Es ist eine langfristige Strategie, da muss man viele Kleinstarbeiten machen, bis man einmal wirklich zu einem Ergebnis kommt. Und es ist ja auch schwierig für die Hoteliers, wenn sie nicht sofort Ergebnisse sehen. Und da ist irgendwie diese Schwierigkeit es zu erklären, dass es trotzdem sinnvoll ist und nötig ist weil auf lange Sicht gesehen auch der Profit zurückkommt.

8) I: OK ...

AK: Da ist aber auch dieser Generationenkonflikt zu sehen, weil viele Hotels, gerade die kleinen, von einer älteren Generation betrieben werden und da ist eben die Schwierigkeit zu erklären, was ist jetzt Online-Kommunikation wieso brauche ich das, wieso muss ich auf Facebook sein, wieso soll ich eine Twitter-Seite haben, wieso brauche ich Instagram ... muss man ja auch gar nicht, also ein Hotel muss jetzt nicht all diese Kanäle bespielen. Also man muss sich überlegen, wer ist die Zielgruppe und ich muss versuchen, diese Zielgruppe zu erreichen. Aber das ist jetzt wieder eine andere Geschichte, weil man kann jetzt nicht einfach loslegen und sagen „OK, ich setz mich hin und mach die Maßnahmen“. Es bedarf einer Ist-Analyse, Ziele festsetzen, Strategien überlegen und dann erst die Maßnahmen und dann kommen erst die Ergebnisse, die man dann messen kann. Also, es ist ein langer Prozess, bis man dann zu einem Ergebnis kommt. Und dann bedarf es einer großen Überzeugungsarbeit, die Hoteliers dazu zu bewegen, so etwas anzugehen. Aber die Konkurrenz wird härter und größer. Ich glaube, viele sehen es langsam ein, dass sie, wenn sie nichts machen, irgendwann überbleiben.

9) I: Gibt es also einen Trend hin zu mehr kommunikativen Maßnahmen?

AK: Ja. Weil man sich eben abheben muss. Früher war es viel einfacher für die Hoteliers, weil es hat genügt, ein Hotel zu haben mit sauberen Zimmern. Dann sind die Gäste einfach gekommen weil es so wenige Hotels gab. Und mittlerweile, in den letzten paar Jahren, ist der Markt gesättigt und man muss sich abheben. Man muss gebrandet sein und man muss diesen Brand auch kommunizieren. Wenn man nicht gebrandet ist und es nicht schafft, die Gäste zu überzeugen ... die richtigen Gäste zu überzeugen und auch den Mut zu haben, nicht jeden Gast unbedingt ansprechen zu wollen. Weil das ist wieder so eine Diskrepanz, dem Hotelier zu erklären „Du musst nicht jeden ansprechen, du musst deine Zielgruppe aussuchen“. Und wenn man das schafft, dann ... dann hat man eine Chance.

10) I: Und gibt es in der Hotelbranche besondere kommunikative Anforderungen, also zum Beispiel im Sinne der Stakeholder-Kommunikation? Also irgendwelche Besonderheiten, die es bei der Umsetzung von kommunikativen Maßnahmen und auch einer Social-Media-Strategie zu berücksichtigen gilt?

AK: Na ja, wie soll ich sagen. Es ist auf jeden Fall etwas anderes als Offline-Kommunikation. Aber das ist generell so beim Marketing, dass man die Sprache beherrschen muss. Das hört sich alles so plakativ an, aber das ist learning by doing sag ich jetzt mal ... Die jüngere Generation ist sowieso damit aufgewachsen, nur die älteren, die sowieso jetzt glauben, es selbst machen zu können, die werden Probleme damit haben. Oder wenn sie jetzt eben nicht jemand externen beauftragen. Es geht darum, kurz und bündig zu posten und zu versuchen, Interaktionen zu schaffen. Dass auf einen Post geantwortet wird oder dass du geliked und geteilt wirst. Und das ist das schwierige. Im Idealfall werden diese Online-Maßnahmen in Verbindung gebracht mit offline. Das heißt, im Idealfall mache ich eine Aktion, hab ich jetzt zum Beispiel ein Winterspecial. Dann bewerbe ich das im Idealfall im Print, also offline, und schau, dass ich eine Presseaussendung darüber habe, dass ich etwas in der Presse darüber habe und dann mach ich etwas im Social Media, schau also, dass ich die Kampagne überall ein bisschen verbreite. Also überall eine Prise dazugebe.

11) I: Wie kann Interaktion am besten erzeugt werden? Wie bringt man Facebook-Fans dazu, mit einer Seite zu interagieren – gerade als Hotel?

AK: Das ist sehr schwierig ... also ich glaube, das ist die Pandora's Box, das ist sehr schwierig. Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Hotels, wo die Gäste selber posten ... also das sieht man ja an den Bewertungsportalen ... Bewertungen werden gemacht und gerne gemacht von vielen Leuten und es gibt auch einige Gäste, die auch quasi ein Mitteilungsbedürfnis haben. Wenn ich ihnen die Möglichkeit biete, im Offline-

Bereich ihre Meinung kundzutun, so eine Art schwarzes Brett, ein Gästebuch ... das könnte man sich so vorstellen, dass wenn der Gast hier übernachtet und hier seine Erfahrungen gemacht hat ... Also dieses Hotel hier passt nicht dazu, weil die Zielgruppe passt nicht, die Zielgruppe ist eine andere. Also wenn die Zielgruppe eine junge, Social-Media-affine Zielgruppe ist, und die geht jetzt raus in den Tag, sammelt ihre Erfahrungen und kommt jetzt nachhause, in die Lobby, und hat die Möglichkeit, dort über ein schwarzes Brett – ein Online-Schwarzes Brett – ihre Erfahrungen zu teilen. Und kann jetzt auch Fotos posten und sagen „Morgen geht’s zur Ottakringer Brauerei weil dort gibt’s super Bier und die besten Feste“. Diese Inhalte, die von den Gästen generiert werden, kommen dann auf die Social-Media-Seite.

12) I: Also das Hotel selbst publiziert sie dort?

AK: Genau. Also ich biete die Möglichkeit, quasi an Ort und Stelle Feedback zu geben und das wird verknüpft mit den Social-Media-Seiten. Und so sehen dann die Besucher, dass das eigentlich gar keine generierten Inhalte sind, von Spezialisten, sondern authentische Erfahrungen der Gäste. Und es ist immer besser ... also es ist immer besser, authentische Erfahrungen zu haben. Aus diesem Grund wäre es eigentlich auch besser, wenn die Hotelmitarbeiter Postings machen. Was ja wieder gegen mein Business spricht, aber wenn man ihnen die richtigen Tools erklärt und Schulungen gibt – und das ist mein Ansatz – dann heißt das, dass man quasi die Mitarbeiter darauf vorbereitetet, solche Sachen selbst zu erledigen und ein Auge darauf zu haben „Was könnte ich heute posten?“ Zum Beispiel die Pfingstrosen blühen heute so schön oder es gibt eine neue Torte im Frühstücksbuffet. Diese Sachen.

13) I: Welche Inhalte sind in der Regel am beliebtesten? Haben Sie da im Hotelbereich Erfahrungen gemacht, was am besten ankommt?

AK: Ja, genau diese Inhalte, die über das Hotel etwas erzählen. Zum Beispiel hier, wenn eine neue Rezeption gemacht wird, Fotos von der Baustelle. Dann posten die meisten „Schön, toll, wir freuen uns, das nächste Mal wieder da zu sein“. Oder wenn die Zimmer renoviert werden, oder, wie das halt immer so ist ... Kinder, Tiere, Babies ... so etwas.

14) I: Und sind diese Fans eher Gäste, die schon mal hier gewesen sind, oder zukünftige Gäste oder auch Anwohner und sonstige Anspruchsgruppen?

AK: Also ich würde sagen, einmal 80 Prozent Gäste ... hm, dann natürlich auch Freunde der Betreiber, des Managements, auch Mitarbeiter und so weiter. Und dann auch noch die Anrainer.

15) I: Wenn Sie sagen, dass man auch den Mitarbeitern das Werkzeug in die Hand geben sollte, etwas zu posten. Arbeiten Sie dann mit einem Redaktionsplan und Social Media Guidelines?

AK: Mhm, ja.

16) I: Wie sieht so etwas aus?

AK: Na ja, man überlegt sich ... Also meistens machen wir einen Jahresplan und innerhalb eines Jahresplans also Quartal und Monat und dieser heruntergebrochen auf eine Woche ... und es wird immer überlegt, welches Thema ist gerade aktuell in der Stadt, also das heißt, was kann ich jetzt meinen Gästen anbieten, was sie machen können. Und alles andere ergibt sich halt aus dem laufenden Betrieb. Was man eben mit offenen Augen sieht – also eben diese Blumen oder Eindrücke. Oder wenn irgendwas renoviert wird ... Oder die Mitarbeiter, also irgendein Mitarbeiter hat eine Schulung gemacht und ein Zertifikat bekommen ... solche Sachen. Aber natürlich versucht man, so gut wie möglich im Vorhinein zu planen, aber es kann gut möglich sein, dass eben solche aktuellen Themen dazwischen kommen.

17) Mhm. Und Social Media Guidelines für die Mitarbeiter? Haben Sie so etwas?

AK: Ziemlich wichtig. Ja, haben wir. Beziehungsweise hier in diesem kleinen Unternehmen nicht, aber bei größeren haben wir so etwas. Das heißt, wie müssen sie auf Postings reagieren, wie ist die Sprache ... die Sprache ist wichtig ... es gibt das Corporate Wording. Duze ich die Personen oder sieze ich meine Gäste. Das muss ja alles im Vorhinein überlegt werden.

18) I: Wird das an alle Mitarbeiter weitergegeben oder nur an diejenigen, die mit dem Social Media-Auftritt betraut sind?

AK: Im Moment an die, die mit dem Social-Media-Auftritt beauftragt sind.

19) I: Und was da drinnen steht hängt auch von der Philosophie des Hotels ab, nehme ich an?

AK: Genau, das muss ja zum Corporate Design und zur Corporate Identity passen und dann gibt's das Corporate Wording.

20) I: Sehen Sie einen Zusammenhang in der Entwicklung kommunikativer Maßnahmen und Social Media? Also inwiefern hat Facebook das Ganze beeinflusst oder verändert?

AK: Die Kommunikationsmaßnahmen?

21) I: Mhm, ja.

AK: Komplette auf den Kopf gestellt. Also, wenn man sich denkt, Hotels haben früher recht gut ohne irgendwelche Kommunikationsmedien gearbeitet ... Also wenn, dann haben sie höchstens Werbung für sich gemacht, in irgendwelchen Prospekten. Das war ja früher eher alles offline, das waren hauptsächlich Reisebüros und eben Prospekte, die produziert wurden. Heutzutage kann man diese Vermittler außen vor lassen, man kann direkt verkaufen und in dieser Liga waren Facebook – was ich ja eigentlich nur als Imagepflege sehe – und vor allem Bewertungsportale und Buchungsportale wichtig fürs Geschäft. Und da geht's ja auch um Kommunikation, wie gehe ich mit negativen Bewertungen um, wie schaffe ich es, dass ich positiv bewertet werde? Das ist jetzt im Moment das wichtigste für einen Hotelier, wenn er nicht darauf achtet, was über ihn geschrieben wird, im Online-Bereich, dann kann das schnell nach hinten losgehen.

22) I: Das heißt, das Monitoring ist wichtig? Wie läuft das in der Regel ab, so ein Prozess?

AK: Es gibt Social-Media-Tools. Zum Beispiel Trustview ist ein semantisches Social Media-Tool und der beobachtet alle Bewertungs- und Buchungsportale, Facebook, Twitter und so weiter ... und gibt dir laufend Infos – also man kann einstellen, wann man möchte – und bekommt das Feeling mit. Das heißt also, wird jetzt positiv oder negativ über mich geschrieben und dann gibt's ja die Punktebewertungen ... Welche Punkteanzahl habe ich jetzt erreicht, wie viele positive und negative Berichte in den letzten Wochen. Und da kann man auch Ziele festlegen und eben schauen, dass man diese auch in einer bestimmten Zeit erreicht. Und wenn man sie nicht erreicht, dass man schaut, was man dann ändern kann an der Strategie.

23) I: Und welche Ziele sind das meistens bei Hotels oder welche Ziele sind da sozusagen üblich?

AK: Na ja, meistens ...

24) I: Gerade mit Fokus auf Facebook.

AK: Na ja, mit Fokus auf Facebook ... Da geht's um die Likes, wie viele Likes hab ich geschaffen. Also da geht's jetzt zum Beispiel um einen Kunden, der hat jetzt 80 Likes und möchte 100. Aber da muss man wieder sagen, bei Hotels, da reden wir von relativ kleinen Gruppen. Also ich hab recht wenige Hotels, die jetzt wirklich viele Likes haben. Es gibt

unterschiedliche Likes ... Ich kann Likes kaufen, das ist kein Problem, das geht schnell, aber das sind keine wahren Likes.

25) I: Wie funktioniert das?

AK: Na ja, es gibt Agenturen, Unternehmen, die Fake Likes verkaufen. Das heißt ich kaufe 500 Likes für 200 Euro und dann sind das irgendwelche User, die auf der ganzen Welt sitzen und jetzt meine Freunde sind. Die werden dafür bezahlt, dass sie nur auf Like klicken. Aber die bringen mir ja nichts, die werden nicht meine Gäste sein. Die werden sicher nicht nach Wien kommen und mich besuchen. Die realen Likes zu bekommen, zu erreichen, zu schaffen, das ist wieder ein langwieriger Prozess. Da muss ich schauen, dass ich meine Gäste dazu animiere, meine Facebook-Seite zu besuchen. Im Offline-Bereich, offline aber auch online ... Wenn sie nach mir suchen, wenn sie bei mir buchen, dass sie dann auch auf der Buchungsbestätigung das Facebook-Icon haben, dass sie dazu animiert werden, meine Facebook-Seite zu besuchen. Und wenn sie dann bei uns waren, schicke ich ihnen eine E-Mail „Es war schön, dass Sie bei uns waren“ und dann eben nachfassen und wieder darauf hinweisen, auf Facebook.

26) I: Gibt es außer den Likes auch weitere Ziele?

AK: Jetzt auf Facebook?

27) I: Genau.

AK: Ja, Interaktionen. Wie oft werde ich geteilt, wie oft schaffe ich Interaktionen, wie schaffe ich es, dass meine Gäste kommentieren. Interaktion als Überbegriff würde ich jetzt einmal sagen.

28) I: Mhm. Und welche Vorteile sehen Sie zuerst einmal bei der Nutzung von Facebook?

AK: Für die Hotels?

29) I: Ja, für die Hotels.

AK: Ja, hm ... Vorteile ... Vorteil ist natürlich einmal der Imageaufbau, die Imagepflege, die ich jetzt besser machen kann und kostengünstiger, als wenn ich früher in den Offline-Zeiten hab eine Image-Broschüre produzieren müssen und diese per Post zugesandt habe. Das war viel kostspieliger als heute eine Facebook-Seite zu betreiben. Das ist der Vorteil. Nachteil ist wiederum, man kann sicher viel falsch machen. Das ist sehr mühsam, eben wie gesagt diese Likes zu bekommen, und es ist natürlich eine Kommunikation, die

sofort stattfindet, das heißt, ich muss mit einer Strategie arbeiten und ich kann jetzt nicht einfach blind ... Also natürlich kann man blind aber ob das viel bringt ...

30) I: Sie sagen, man kann viel falsch machen. Was gibt es da an Beispielen?

AK: Zum Beispiel, dass man auf Kritik, die jetzt auf einer Facebook-Seite geäußert wird von einem Gast, der verärgert ist ... Der kritisiert jetzt zum Beispiel, dass das Zimmer nicht sauber war. Und jetzt jemand, der nicht darauf trainiert ist oder das Feingefühl nicht hat, auf diese Kritik richtig zu antworten und gemeinsam mit dem Gast eine Lösung zu finden, ihm eine Lösung zu bieten und ihn dann trotzdem dazu zu bewegen, dass er dann wieder ins Hotel kommt. Vielleicht ein Hotelgutschein oder wie auch immer, diesen Gast zu besänftigen. Also anstatt den Kunden zu besänftigen den Kunden dann noch mehr zu ärgern, irgendwie zu provozieren, weil man dann nicht adäquat auf diese Kritik reagiert. Das soll schon vorgekommen sein ...

31) I: Ok. Und welche Plattformen nutzen Hotels allgemein für Social Media, abseits von Facebook, beziehungsweise wie populär ist Facebook für Hotels?

AK: Hm ... Ich würd jetzt auch sagen, Facebook muss nicht sein. Es ist immer, wer ist meine Zielgruppe, das muss ich mir überlegen. Also ich würde jetzt nicht zu jedem Kunden hingehen und sagen „Du brauchst jetzt Facebook“. Das ist sinnlos. Natürlich, neben Facebook gibt's noch andere Sachen wie Pinterest, Instagram ... Xing ist sowieso für jedes Unternehmen Pflicht aber da ist jetzt nicht eine große Kommunikation dahinter, da geht's hauptsächlich darum, vorhanden zu sein. Von der anderen Seite wichtig, nicht im Sinne von Gästen sondern von Mitarbeitern, ist „Kununu“. Dass ich dort mein Unternehmen super präsentiere und schaue, dass ich die richtigen Mitarbeiter bekomme. Wenn ich nicht die richtigen Mitarbeiter habe oder die Mitarbeiter nicht zu mir wollen, weil ich schlecht bewertet bin, dann kann ich kein gutes Service bieten.

32) I: Sehen Sie Facebook in Hinblick auf ein vorausschauendes oder auch reaktives Krisenmanagement eher als Chance oder ist das eher ein Risiko?

AK: Na schon eine Chance, klar. Wenn ich laut den vorher definierten Social Media Guidelines arbeite, im Idealfall gibt's in diesen Social Media Guidelines auch eine Beschreibung, wie solche Shitstorms behandelt werden sollen. Und wenn ich diese richtig umsetze, dann ist das sicher der bessere Weg, als gar nicht darauf zu reagieren, nach dem Motto „Es wird schon irgendwie vorbei gehen“.

33) I: Mhm. OK, und Sie sagen, Hotels haben auf Facebook eher weniger Likes. Es ist in einem kleineren Rahmen, es ist also noch nicht so verbreitet. Sehen Sie das

auch so, dass Hotels eher Nachzügler sind bei der Adaption von Social Media allgemein?

AK: Definitiv ja.

34) I: Und wieso ist das Ihrer Meinung nach so?

AK: Es ist eine finanzielle Frage. Weil wenn man ... Es ist, wie vorher schon gesagt, einerseits das Verständnis, das den Hoteliers fehlt, die jetzt noch nicht so in die Materie eingetaucht sind und nicht wissen, was ihnen das bringt, irgendwas zu posten. Also sie haben den Weitblick nicht oder den nötigen Einblick nicht, was das bringen soll. Und andererseits ... andererseits ... Entschuldigung, jetzt hab ich den Faden verloren.

35) I: Kein Problem. Also warum die Branche ein Nachzügler ist?

AK: Achso, Nachzügler. Ahm, Verständnis und das Budget, das hab ich schon gesagt. Ja, und einfach die richtigen Kräfte dafür nicht zu haben, also nicht zu wissen, wo ich anfangen soll. Also auch, wenn jemand jetzt die Absicht hat, etwas zu ändern und online aktiv zu werden, stellt sich wieder die Frage: „Wo fang ich jetzt an, mach ich es selber, hab ich da eine Agentur, die das für mich macht“. Ich meine, solange ein Hotel jetzt nicht wirklich das finanzielle Bedürfnis hat, nicht sieht, meine Gäste werden weniger, mein Umsatz sinkt ... Dann wird er auch nichts machen. Aber generell wird es schlechter, zumindest am Wiener Markt, ich glaube, dass sehr viele das jetzt angehen werden.

36) I: Wiener Markt im Vergleich zu international oder österreichweit?

AK: Österreichweit. Aber natürlich, in den Bundesländern gibt's dann wieder andere Probleme, da gibt's dann Problem Winter- Sommertourismus. Die müssen eher schauen, dass sie ihre Betten füllen.

37) I: Und wenn jemand zu Ihnen kommt und sagt: „Na ja, was bringt mir Facebook?“, was antworten Sie darauf?

AK: Ich sage, das ist eine Imagepflege. Also, nicht, dass sie sich falsche Hoffnungen machen, dass sie dadurch zusätzliche Buchungen bekommen, sondern sie verkaufen ihr Hotel. Das ist quasi wie ein Prospekt, ein Online-Prospekt, den sie halt laufend ändern können, nach ihrem Belieben. Und der halt auch interaktiv ist, dass ist nicht nur ein Online-Prospekt, den sie selbst gestalten, sondern der interaktiv ist ... Und was gibt es besseres, als wenn die Gäste das gestalten?

38) I: Was ist sonst noch allgemein bei der Erstellung einer Facebook-Seite zu beachten? Gibt's noch irgendwelche Punkte, die Sie wichtig finden, außer einen Reaktionsplan und vorausschauende Planung und eventuell Social Media Guidelines?

AK: Mhm, ja. Also einmal Bilder sind wirklich wichtig. Welche Bilder präsentiere ich dort, wie schaut es im Hotel aus ... Also die Facebook-Seite sollte im Corporate Design sein, so gut wie möglich auch im Rahmen meines Budgets geändert werden, weil das kann man ja auch – ausgenommen dieses Profilfotos – kann ich ja auch noch mit Programmierung was verändern, wie die Seite ausschauen soll. Also soweit es in meiner Macht steht, mit meinem Budget vereinbar ist, diese Facebook-Seite personalisieren. Und dann, stets up-to-date zu sein und mir immer irgendwas Kreatives zu überlegen. Vielleicht Gewinnspiele ... Ich muss mich immer wieder informieren und schauen, was machen die anderen. Es ist natürlich eine Frage ... Konkurrenzbeobachtung muss immer da sein. Und das auch international – sich inspirieren zu lassen und sich vielleicht ein paar Ideen holen. Und natürlich, wenn man selber Ideen hat, ist es noch besser.

39) I: Wenn Sie sagen Bilder, meinen Sie vor allem Bilder hinter den Kulissen oder offizielle Katalogfotos?

AK: Sowohl als auch. Es sollte jetzt nicht nur ein professioneller Fotograf die Fotos machen ... vielleicht für die Startseite, ja, für oben, Profil, ja ...

40) I: Inwiefern spielt hier User Generated Content eine Rolle? Also, dass Nutzer selber Bilder posten?

AK: Ja, das wäre ideal, wie gesagt das wichtigste. Das wäre ja wünschenswert, dass wirklich meine Gäste selber ihre Erfahrungen posten. Weil das ist dann auch am glaubwürdigsten und das erzeugt dann auch für die Seite zusätzliche Besucher, weil das sehen ja dann auch die Freunde von diesem Gast.

41) I: Werden auch die Bewertungsmöglichkeiten auf Facebook genutzt oder passiert das eher auf den eigenen Plattformen dafür wie HolidayCheck und dergleichen?

A: Ja, das sind eher Bewertungsplattformen. Also wenn da Feedback kommt, auf den Facebook-Seiten, dann ist das eher „Wir hatten eine schöne Zeit“, „Wir haben uns sehr gefreut“ ...

42) I: Also eher auf der Pinnwand?

AK: Genau. Es gibt ja auch nicht die Tools dafür, vielleicht, wenn so etwas integriert ist. Es gibt ja verschiedene Tools, die man dazu programmieren kann. Wenn es ein Tool dafür gibt, dass man so etwas machen kann, dann ja. Aber ich glaube eher nicht ...

43) I: Um nochmal auf die Stakeholder von einem Hotel zurückzukommen. Werden die über Facebook besser erreicht als durch andere, ich nenne es mal traditionelle, Kommunikationsmaßnahmen?

AK: Glaube ich nicht. Da sehe ich keinen Unterschied. Also viele Stakeholder ... Man muss ja sagen, man ist durch Facebook mittlerweile auch eeeizüberflutet und ob die jetzt ... ich glaube, du erreichst einen Stakeholder viel besser durch Newsletter also über das persönliche Anschreiben. Weil einfach Facebook mittlerweile diese Programmierung so geändert hat, dass ich jetzt nicht mehr alles sehe, alle meine Freunde sehe, sondern nur, wenn ich einsteige, sehe ich jetzt nur die Postings meiner Freunde, die ich im letzten Monat wirklich besucht habe. Und dann kann mir passieren, als Unternehmen, dass, wenn der Stakeholder mich schon länger nicht besucht hat, dass er das gar nicht sieht.

44) I: Das heißt, für die Interaktion und auch für das Krisenmanagement, um das optimal zu nutzen, dienen Guidelines. Gibt es da noch irgendwelche Möglichkeiten zur optimalen Nutzung?

AK: Na ja, ich sag immer, strategisches Marketing sowie strategische PR. Ich muss mir immer überlegen, was sind meine Ziele. So wie das immer ist: Ist-Analyse, Ziele, Maßnahmen, Controlling. Und wenn ich diesen Kreis einhalte und wenn das alles stimmig ist, dann kann ich immer schauen am Ende des Tages, haben meine Maßnahmen gefruchtet oder nicht. Und dann eben anpassen, optimieren.

45) I: Also Evaluation spielt auch eine große Rolle.

AK: Mhm.

46) I: Und Buchungsveränderungen, also Veränderungen in der Buchungsentscheidung und in der Frequenz der Buchung durch Facebook, konnten Sie da bisher etwas beobachten?

AK: Nein, macht keinen Unterschied.

47) I: Zum Abschluss: Gibt es irgendwelche Trends und Entwicklungen, die sie in den kommenden Jahren für Hotels und deren Kommunikationsarbeit besonders relevant sein werden?

AK: Na ja, ich hab wirklich das Gefühl, dass es immer mehr in Richtung Authentizität geht. Also wie schaffe ich es, dass meine Gäste selbst posten und jetzt nicht ich als PR-Berater mich hinsetze und Content generiere. Also User Generated Content und Content Management, das sind die zwei Stichworte der Zukunft. Weil jetzt nicht nur die Gäste sondern auch die Social-Media-Seiten selbst merken, dass da einiges nicht so gut gelaufen ist in letzter Zeit, wie die gekauften Likes und so weiter. Und um das zu vermeiden ist soetwas unerlässlich, weil das sind ehrliche Antworten.

48) I: Glauben Sie wird Facebook für Hotels wichtiger, als es jetzt ist?

AK: Hm, wichtiger nicht. Die Frage ist, was für eine Rolle Facebook überhaupt in zehn Jahren spielt.

49) I: Wie sind da Ihre persönlichen Prognosen?

AK: Ich glaub nicht, dass es da große Entwicklungen gibt. Ich hab das Gefühl, dass da eine Reizüberflutung stattfindet. Das sag ich jetzt generell für digitale Medien, es ist so viel um uns herum passiert, du kriegst andauernd E-Mails, du wirst andauernd angerufen. Du kannst dich nicht konzentrieren weil du immer unterbrochen wirst. Und dieses Social Media, dieser Druck, der von den sozialen Medien auf uns auferlegt wird ... ich muss posten, ein Selfie hier, ein Selfie dort ... eigentlich unnütze Datenmengen, die sich häufen, und ob das dann nicht wieder eine Rückwende zur eher klassischen Kommunikation geben wird.

50) I: Glauben Sie, wird Facebook dann wieder abgelöst durch einen neuen digitalen Trend? Oder eben wirklich mehr face-to-face.

AK: Nein, also wir bleiben bei der Konvergenztheorie. Also es wird nicht abgelöst, sondern behält seine Funktion als Imagepflege. Und nochmal ganz kurz zurück zu dieser Buchungsveränderung. Es ist sehr schwer, vor allem im Social-Media-Bereich, die einzelnen Maßnahmen zurückzuführen auf die einzelnen Buchungen. Was hat jetzt gewirkt in diesem Marketingmix, online und offline. Was war wirklich das ausschlaggebende, dass dieses Hotel gebucht wurde. Das kann ich nur anhand einer Untersuchung, eines Fragebogens, feststellen, warum der Kunde das gemacht hat. Und ich hab da ehrlich gesagt keine Erfahrung, ob da irgendwo mit Facebook oder Social Media geantwortet wird. Also das müsste man extra untersuchen, weil aus diesem ganzen Marketingmix herauszufinden, was war da wirklich buchungsentscheidend, das ist schwierig.

51) I: Ok ... Gibt es abschließend noch irgendwelche wichtigen Aspekte, die ihre Meinung nach im Zuge dieses Interviews zu wenig beachtet wurden?

AK: Nein.

52) I: Herzlichen Dank für das informative Gespräch.

AK: Sehr gerne.

Im anschließenden Gespräch fiel der Interviewpartnerin noch ein, dass es neben der Befragung zur Buchung noch eine weitere Möglichkeit gibt, um zu überprüfen, wie viele Gäste tatsächlich über Facebook akquiriert wurden: Man kann eine Aktion auf Facebook starten und diese auf die Website verlinken. Der Link führt auf eine sogenannte Landing Page, eine einzige Subseite, die nur mittels dieser Verlinkung via Facebook erreicht wird. So lässt sich nachvollziehen – zum Beispiel mit Hilfe von Google Analytics – wie viele Aktionen es über Facebook gegeben hat.

Interview 2 mit Paul Dutschmann

Code des Interviewten: PD

Code der Interviewerin: I

Datum: 03.06.2014

Dauer: 41:28 Minuten

Atmosphäre: Sehr angenehmes Gespräch im Lobbybereich des Palais Hansen Kempinski (1010 Wien). Die Analyse der Facebook-Seite gemäß der Methodik des lauten Denkens wurde mit Hilfe eines Tablet-Computers durchgeführt.

1) I: Mein Interview gliedert sich in zwei Teile. Einerseits allgemeine Fragen und andererseits eine Analyse Ihrer Facebook-Seite. Dazu bitte ich Sie, sich Ihre Facebook-Seite anzusehen und relevante Aspekte vorzustellen.

PD: Ok, machen wir. Ich hoffe, ich hab zu allem eine Antwort, sonst liefere ich Ihnen die nach.

2) I: Darf ich Sie in der Arbeit mit Vor- und Zunahmen und Ihrer Position nennen?

PD: Ja, dürfen Sie, na klar.

3) I: Würden Sie sich beziehungsweise Ihre Position und Ihren Ausbildungsweg kurz vorstellen?

PD: Also ich habe eine klassische Hotelfachmannausbildung gemacht, bin dann nach Oxford gegangen, auf ein Privatcollege, um dort Englisch zu lernen, ein Jahr lang. Dann in ich nach Abu Dhabi gegangen, ins Emirates Palace, und hab dort dann gearbeitet. Dann ging es rüber nach Heiligendamm, das war damals auch ein Kempinski Hotel und dann ging es direkt nach Wien. Here we are.

4) I: Sie sind der Pressesprecher des Palais Hansen Kempinski?

PD: Genau, ich bin PR-Executive. Ich leite hier die Presseabteilung im Haus.

5) I: Ich definiere in meiner Arbeit Unternehmenskommunikation als Kommunikation in und von Unternehmen und sehe PR und Marketing als gleichberechtigte Teilbereiche.

PD: Nein, nein, das ist auch gleichberechtigt. Also PR, Sales und Marketing. Das ist one line und man arbeitet miteinander. PR, Sales, Marketing und auch e-Commerce muss man dazu nennen.

6) I: Ausgehend von Ihrer beruflichen Erfahrung, welchen Stellenwert messen Sie der Unternehmenskommunikation in einem Hotel bei?

PD: Da gibt's so einen tollen Spruch, so ein tolles Zitat. Wer war das noch gleich? Ja, Bill Gates, der hat gesagt „I would spend my last Dollar on PR“ und das finde ich halt unwahrscheinlich wichtig. Auch hier bei Kempinski hat PR einen sehr, sehr hohen Stellenwert. Es geht nichts über eine positive und gute Meinung zum Produkt, zum Unternehmen und zur brand itself. Und da muss man immer schauen, dass das kongruent ist und einher geht mit der Philosophie weil im Endeffekt müssen Sie sich das so vorstellen: In einem Unternehmen, so wie wir es führen, positioniert PR eine Meinung am Markt, eine Idee, eine Farbe. Man kann das so herunterbrechen, dass die Farbe Rot ... wir positionieren das so, dass die Farbe Rot ab morgen nicht mehr Liebe bedeutet sondern Hass. Oder Trauer. Und dann positioniert man das durch PR, man nutzt natürlich Marketing, um das ich sage einmal zu untermalen. Die Idee oder die Story, die man nach außen bringen möchte. Zusätzlich zu den Clippings und den PR-Maßnahmen – das können Media Pitches, Pressemitteilungen, Pressegespräche, Pressekonferenz und so weiter sein, da gibt's ja tausende Sachen – und dann untermalt man das nochmal mit dem Thema Marketing. Und dann geht Sales im Endeffekt durch die Tür und sagt „So, jetzt haben sie eine gute Meinung davon“ und holen dann das Geld rein. Also so baut sich das

wie gesagt ganz gut auf und so machen wir das auch hier. e-Commerce spielt da auch eine Rolle mit Revenue und Revenue Management, wo man dann auch wirklich schaut „OK, wo braucht man was wann“ und „Wo kommt das ganze Geld überhaupt her“. Das ist ja wichtig zu wissen, wo kommt das Geld her, welche Märkte sind wichtig, welche Zielgruppen, Demographic Profile etc.

7) I: Wo lässt sich die Unternehmenskommunikation im Führungskonzept Ihres Hotels verorten? Haben Sie eine eigene Abteilung?

PD: Wir haben eine eigene Abteilung bei Kempinski generell überall, in jedem Hotel. Also nicht in jedem, aber so gut wie es geht in überwiegend jedem Hotel. Weil das ist ja auch eine Owner-Frage, mag der Owner das haben. Aber das ist eigentlich überall so, PR gibt's überall, nur das ist halt die Frage, ob das jemand ist, der PR und Marketing macht oder nur Marketing, wie hier im Palais Hansen. Dass man überall separiert, dass man überall jemanden hat, wie im neuen Hyatt, das ja jetzt eröffnet. Dann gibt's oft einen Communications- und Marketing-Manager. Da legt man die beiden Schnittstellen übereinander, weil sie eben auch sehr viel miteinander zu tun haben. Weil sie eben auch strukturell ähnlich sind. Also wie gesagt, bei uns gibt's in jedem Haus eine PR-Schnittstelle.

8) I: Und Sie sind zuständig für PR und Marketing?

PD: Ich bin nur PR, aber ich bin auch weisend für die Marketing-Bereiche und gebe da meinen Senf dazu. Ich sage „Das und das und das wird gemacht“ und „Dieses Magazin ist hip, das Magazin ist nicht so cool“. Da machen wir mal da was und hier was. Das greift sehr eng ineinander, Marketing und PR ist nahezu in vieler Hinsicht eins würd ich sagen.

9) I: Aber es gibt prinzipiell im Haus einen anderen Verantwortlichen rein fürs Marketing?

PD: Ja, ja, das ist die Frau [...] hier. Ich bin über alles in Kenntnis gesetzt, was sie macht, sie darüber, was ich mache. Also wir arbeiten eng zusammen, das ist eine Einheit würde ich sagen. Weil das ist auch notwendig.

10) I: Wie ist das allgemein in der Kempinski-Gruppe? Wird da etwas vorgegeben?

PD: Also allgemein wird von Kempinski eine Struktur vorgegeben, dass es einen Marketing- und PR-Posten hat. Das ist definitiv so.

11) I: Und gibt es da auch Richtlinien oder irgendwelche Redaktionspläne und Guidelines, die vorgegeben werden?

PD: Es gibt Guidelines, ja. Jedes Haus muss seinen eigenen Jahresplan, seinen Action-Plan, sein Budget selber schreiben und verwalten. Es gibt da unterschiedliche Sachen ... Kempinski an sich, das Corporate Office, bietet jedem Hotel eine Art Guidance. Es gibt verschiedene Media Events, denen man beiwohnen kann, Konferenzen, wo es auch um Sales und um Marketing geht, denen kann man dann beiwohnen, je nachdem ob man das Budget dafür aufbringen kann und möchte. Wir im Palais Hansen machen das definitiv, gerade wenn man auch neu am Markt ist. Ich mein jetzt zum Beispiel das Adlon, das ist ja ein sehr etabliertes, oder das Emirates Palace. Die müssen nicht mehr auf allen Hochzeiten tanzen, weil sie jeder kennt oder zumindest viele schon kennen. Da macht man dann das, ich sag jetzt nicht das Notwendigste, aber das Wichtigste und da schaut man dann, wie macht man weiter, wie baut man das auf. Aber es gibt schon so Vorgaben, sicherlich. Es gibt richtige Action-Pläne.

12) I: Die werden dann eins zu eins übernommen oder adaptiert?

PD: Es gibt bei den Actionplänen mehr oder weniger eine Vorgabe, aber mit welchem Content ich sie fülle, das obliegt mir. Ich muss als Professional und zusammen mit dem General Manager und dem Team eine Strategie für das Haus erstellen – wie bringe ich es wirtschaftlich an die Spitze, wie bringe ich es weiter in meinem Markt. Das kann man nicht einheitlich machen, München hat eine andere Strategie als Wien, Wien eine andere als Bratislava. Auch wenn sie alle sehr nah beieinander sind, man muss da unterscheiden, man kann da nicht New York oder Paris als Beispiel nehmen. Da kann man schon sagen, dass München, Wien und Bratislava verschiedene Strategien haben, weil sie verschiedene Gästegruppen haben, verschiedene Audiences, die sie penetrieren und auch den Fokus darauf setzen.

13) I: Haben Sie ein Beispiel, was in so einem Actionplan steht?

PD: Selbstverständlich. Da fangen wir mal an mit einem Positioning, mit einer Vision, mit einer Mission. Das ist sozusagen der allererste Teil, wo man dann sagt ... mit der Mission und der Vision, das sind zwei verschiedene Geschichten, wo man dann sagt „OK, wie positioniert man sich, wo baut man das Ganze auf“. Da gibt's eine SWOT-Analyse, wo man sich dann natürlich auch daran hält. Dann kuckt man sich nochmals den Sales-Aspekt an: „Bin ich ein Leisure House, bin ich ein Corporate House, bin ich eine Mixed Property etc.“ Dann sind USP ganz besonders wichtig. Ich muss mir meiner USPs, meiner PR-USPs, bewusst sein. PR-USPs und PR-Highlights können andere sein, als im Sales. Im Sales gelten wirklich reine Fakten, während ich im PR natürlich sagen kann, z.B. ich hab jetzt einen Koch, der hat einen Michelin-Stern. Da kann ich natürlich tolle Stories darüber schreiben und so weiter. Im Sales ist das schön, aber im Grunde genommen geht

es darum, dass man es herunterbricht „Hab ich ein Restaurant – ja oder nein?“. Grundsätzlich ist es bei USPs ja immer so, ob man der Größte, Schnellste, Beste ist und so weiter währenddessen man bei der PR ja auch spielen kann und im Marketing ... Dann geht das so weiter bis hin zu den Aktionen, welche Aktionen setze ich oder wann geht welche Pressemitteilung raus. Dann gibt's Pressedinner. Wann mache ich Pressegespräche, Pressekonferenzen ... und welche Themen. Zum Beispiel hatten wir Dieter Müller zuletzt zu Gast. Der ist der Mentor gewesen von Philipp, unserem Sternekoch. Was macht man da, wenn so jemand kommt? Da macht man ein Event. Wie bewirbt man das Ganze? Man schickt eine Pressemitteilung aus, man möchte ja Karten verkaufen und Geld einnehmen und so weiter. Dann Interviews mit Journalisten, man lädt Journalisten auch ein zu dem Event, damit sie auch eine Nachberichterstattung dann bringen. Das wird dann bis ins Detail geplant, jeder Monat. Ich liste auf, welche Journalisten kommen, welche Medien kommen, wann publishen sie wo, welche Themen haben sie. Ist es ein Beauty-Journalist, ein Food-Journalist. Dann geht das natürlich ins Advert. Ich hier im Palais Hansen oder wir hier bei Kempinski legen ganz viel Wert darauf, dass sie individuell betreut werden, die Journalisten. Ja, dass man wirklich fragt „Was sind deine needs und worüber musst du etwas recherchieren? Wie können wir dabei helfen?“. Wir sind aber auch genauso flexibel, wenn es in unsere Strategie passt, zu sagen „OK, wir adaptieren jetzt deine Idee und machen mit dir was gemeinsam“. Ein Shooting vielleicht, eine Food-Strecke im „Rolling Pin“. Wenn wir gerade nichts mit Rote Rüben haben und der Rolling Pin sagt „Ich möchte eine Rote Rüben-Strecke machen“, ja, warum also nicht jetzt was mit Rote Rüben kochen? Verstehen Sie, man ist da sehr flexibel bei Kempinski. Solange das natürlich immer in die Strategie passt, die man sich ausgesucht hat für die einzelnen Outlets und Abteilungen. In diese Strategie und die Positionierung der Outlets – der verschiedenen Restaurants, der verschiedenen Bars, der Zimmer, Spa und so weiter. Jede Bar, jedes Restaurant hat eine Geschichte, hat einen Namen. Wo kommt es her, was macht es für eine Cuisine etc. Und darauf baut man auf, die Stories werden dann dosiert oder auch ein bisschen stärker in den Medien präsentiert.

14) I: Also gibt es von Kempinski ein paar Richtlinien und Vorgaben. Die sind aber recht flexibel?

PD: Guidelines. Ich würde es keine Vorgaben nennen, es sind Guidelines und um diese Guidelines bastelt man seinen Plan.

15) I: OK. Müssen Sie irgendwie Bericht erstatten an die Gruppe?

PD: Ja. Einmal im Monat. Das sind drei Reports. Es gibt einen Executive Summary Report, der ist detailliert, da ist wirklich aufgelistet nach Datum, Redakteur ... Wir arbeiten

mit einer Clipping-Company zusammen, die suchen uns da die Clippings raus aus der Dachregion. Je nachdem, wie man will, auch international, eben je nach Budget, das man dafür ausgeben möchte. Das kostet so 500-600 Euro für die Dachregion, das Clipping beziehungsweise Viewing. Man zahlt ja auch pro Clipping, das gefunden ist, aber das hält sich immer ungefähr so. Eine hohe Rate sind so um die 35 bis 40 Clippings im Monat, sowohl Pnline als auch Print. Das ist ziemlich hoch für ein Haus, man muss sich vorstellen, das heißt, dass auch jeden Tag was erscheint über das Haus. Wir hatten letztes Jahr über 800 Clippings und natürlich muss man sagen, das ist unser Eröffnungsjahr gewesen. Wir hatten im Eröffnungsmonat 135, also man kann sich da schon ausrechnen, dass nicht nur der Eröffnungsmonat dazu führt, dass es 800 im ganzen Jahr werden. Und das war Online und Print und dazu kommt dann noch Broadcast TV etc., also kann man da schon von fast 900 Veröffentlichungen – gefundenen Veröffentlichungen – sprechen. Das ist ja nur die Dachregion, die wir abdecken, und dann natürlich das internationale, das wir zugeschickt bekommen. Ich hab grad so ein bisschen den Faden verloren ...

16) I: Wegen der Reports ...

PD: ... was wir reporten, genau. Also Executive Summary Reports, da steht wirklich detailliert drinnen nach Datum, Medium, Medienart, Journalist, Reichweite, Auflage etc. Also alles, was man wissen muss über den Artikel, das Medium, wo es erschienen ist und so weiter. Da wird dann auch der Medienäquivalenzwert ausgerechnet. Dann gibt es Clipping-Highlights, da sucht man sich die Highlights raus. Alles, was über eine halbe Seite geht, oder in der Vogue, GQ, New York Times und so weiter. Signature Pieces, alles, was über eine halbe Seite ist, wo man jetzt nicht nur ein kleines Wort „Palais Hansen“ liest, sondern wenn jemand ... jetzt zum Beispiel: Wir haben eine Fahrrad-App von einem Herren, mit Fahrrädern von ihm, die gebrandet sind. Und dann ist da ein Artikel über ihn und da steht „blabla, Palais Hansen is a Corporate Partner“, das ist halt kein Highlight. Es muss schon ordentlich Bild- und Textmaterial dabei sein. Und dann gibt's noch so ein anderes Summary, einen Overview, wo man dann herunterbricht, wie viele Clippings sind entstanden in Deutschland, in Österreich und der Schweiz, in China, in Japan und so weiter und auch was habe ich gemacht, um das zu bekommen. Habe ich Releases verschickt, Interviews geführt, Pitches versendet, individuelle Projekte und so weiter.

17) I: Gibt es in der Branche irgendwelche besonderen kommunikativen Anforderungen, die bei der Umsetzung von Unternehmenskommunikations-Maßnahmen oder -strategien zu beachten sind?

PD: Ich glaube, von der Grundstruktur her ist es überall identisch. Ich glaube, das wichtigste ist, dass man sich seiner Grundposition bewusst ist, dass man eine einheitliche Struktur hat und dass man das auch ein bisschen schützt. Dass man auch eine einheitliche Sprache hat ... einheitliche Sprache ist das wichtigste überhaupt. Und dann ist es wichtig, einen Crisis Communication Plan zu haben. Was passiert, wenn morgen ... ein Gast da ist, egal welcher Gast ... der fällt vom Dach und der klatscht mit dem Körper auf den Bordstein und ist tot. Und dann kommt eben ein Journalist – oder da muss nicht einmal ein Journalist kommen, da kann irgendjemand vorbei gehen, macht ein Foto und stellt es auf Instagram. Heutzutage ist überall Social Media – das ist auch gefährlich. So positiv es sein kann, so negativ kann es sein. Da muss man aufpassen. Und dann hat da jemand ein Bild gemacht und dann sieht man da das Kempinski-Logo im Hintergrund, mit dem Toten. Weil die Polizei, so schnell ist die noch gar nicht da, da kann man gar nicht reagieren, so schnell geht das alles. Ich meine, wir kennen alle die Serie „Gossip Girl“, nicht wahr? Das ist ein gutes Beispiel – that's how it works. Ein Schnappschuss und schwuppdwupp everybody knows. Und da muss man halt aufpassen, gerade in den Medien. Wenn die etwas Greifbares gefunden haben ... gerade in einem Hotel, da ist das etwas plakativer ... wie für die „Bild“-Zeitung zum Beispiel, weil „Toter im Palais Hansen“ hört sich besser an als „Toter auf der Straße“. Die müssen etwas Greifbares haben. Die sind nicht verpflichtet, nur gutes zu schreiben, auch wenn das Hotel gar nichts dafür kann. Krisenkommunikation ist also ganz wichtig, dass man weiß, wie man vorgeht bei solchen Sachen. Wie kommuniziert man an die Medien, wen informiert man als erstes und so weiter. Und da glaube ich ähnelt sich das überall. Gute Unternehmen sind im Besitz eines solchen Plans, wissen über sich selber Bescheid, erzählen nicht jeden Tag ein neues Konzept über das Restaurant – außer natürlich man muss es jeden Tag ändern, weil es immer wieder schlecht war und nicht lief, aber das soll ja nicht der Fall sein. Ja, das ist schon wichtig, ich glaube, da sind die Unternehmen alle ident.

18) I: Sehen sie Social Media beziehungsweise Facebook dann eher als Chance oder als Risiko in der Krisenkommunikation?

PD: Social Media ist, meiner Meinung nach, das, was uns irgendwann überdauern wird. Weil ich sage mal, wenn man sich das ankuckt, es ist unwahrscheinlich wichtig. Viele sind sich dessen gar nicht bewusst. Ich, aufgrund meines Alters, sehe das natürlich mehr, als ein alter Hase, der so um die 50/60 ist und nicht so viel Erfahrung damit hat. Für den ist das nicht so wichtig. Aber ich sag jetzt zum Beispiel Blogger – du weißt ja gar nicht, wie viele Leute der erreicht, an nur einem Tag. Das geht so schnell – Twitter, Facebook, das Ganze Thema, die Blogger und, und, und. Die können das Thema unwahrscheinlich

positiv rücken, aber genauso auch negativ. Die haben eine riesengroße Macht. Ich möchte mal behaupten, die werden bald eine genauso große Reichweite – wenn nicht sogar größere – als Medien nehmen.

19) I: Die Blogger?

PD: Social Media. Facebook zum Beispiel. Gibt es da draußen ein Medium, das mehr Leser hat, als Facebook? Natürlich ist das auch immer mit Geld verbunden. Aber machen wir doch mal ein Bild und stellen das auf Facebook ... Das ist jetzt ein bisschen ein makabres Beispiel, aber da gibt es ja diese Bilder: Jemand hat Krebs und sagt „Ich möchte 100.000 Likes haben, damit ich eine Spende bekomme“. That works. Welches Medium schafft es innerhalb von einer Stunde oder ein paar Tagen 100.000 oder 100.000.000 Menschen zu erreichen? Das ist unwahrscheinlich wichtig. Und ich glaube alles wird ja immer interaktiver und digitaler – wer weiß, ob es in einigen Jahren überhaupt noch Print gibt. Also das ist definitiv so eine Sache, wo ich mir sage „Mensch, irgendwann wird alles Social Media sein“. Everybody's around with the iPad, iPhone etc.

20) I: Wie ordnen Sie Social Media in die Unternehmenskommunikation ein?

PD: Wir haben Social Media vor allem im Bereich e-Commerce. Es ist so teils Marketing und PR und die Hälfte von e-Commerce. Es ist fast eine eigene Abteilung, es ist schon wichtig. Bei PR tangiert es mich insofern ... ich muss ja die Texte schreiben, die Blogbeiträge, die Fans bespaßen und mit Informationen versorgen. Es wird immer mehr.

21) I: Wie beeinflusst Facebook Ihre Kommunikationsarbeit?

PD: Meine eigene Kommunikationsarbeit ... Hm, da muss ich nachdenken.

22) I: Wie wichtig ist Facebook?

PD: Hm, it's all about SEO, also Suchmaschinenoptimierung, das ist ja auch ein Kampf. Man muss ja immer am Puls der Zeit bleiben und Facebook ist halt jetzt aktuell. Das heißt, es ist wichtig, dort meine News zu verbreiten; zu sagen: „Hier, ich hab ein neues Spargelgericht“. So etwas braucht man dann immer, dass man etwas Neues posten will und dann erreiche ich sofort genau die Leute, die ich erreichen will und die mich mögen. Das ist dann die Audience, die irgendwann einmal auf „Like“ geklickt hat. Aus welchem Grund auch immer, ein Teil wahrscheinlich aus Langeweile, aber der Großteil sicherlich, weil sie informiert werden wollen.

23) I: Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Facebook-Seite?

PD: Schon Umsatzziele, auch Umsatzsteigerung. Meinungen sind wichtig, Meinungsbildung. Gerade wenn ich ein Angebot verschicke oder sende oder auch Gewinnspiele mache, dann ist das ein Kundenbindungstool. Loyalty Programme auf moderne, einfache Art und Weise. Ein News-Tool für den Kunden. Es ist essentiell und gar nicht mehr wegzudenken.

24) I: Allgemein gilt die Hotelbranche bei der Adaption von Social Media als Nachzügler. Sehen Sie das auch so?

PD: Ja. Definitiv.

25) I: Warum Ihrer Meinung nach?

PD: Na ja, ich sage einmal, die Hotelbranche lief lange Zeit ganz gut. Das hat immer funktioniert und Social Media war nicht notwendig. Das ist aber auch in allen Branchen so, ich würde jetzt nicht sagen, dass zum Beispiel die Finanzbranche schneller war als die Tourismusbranche. Da war sogar die Tourismusbranche schneller. Ich habe noch keine Bank auf Facebook gesehen, wo ich informiert werde, wie hoch der Kurs im Moment ist und was ich für Zinsen bekomme ... Aber es ist schon so, Hotels waren ein bisschen die Nachzügler, definitiv. Aber es kommt, es liegt am Puls der Zeit und auch an der Need-Situation, dass sie es erst später für sich gefunden haben. Auch die Handhabung hat Zeit gebraucht, man musste sich erst daran gewöhnen. Gewöhnungszeit ist auch ganz wichtig. Und auch Leute, die damit umzugehen wissen und das auch verstehen. Wie gesagt, Hotels sind etwas traditionsbewusster und skeptischer. Da irrt man wahrscheinlich noch ein bisschen in dem traditionellen Denken, anstatt dass man sich darauf konzentriert: Wie werde ich jünger, moderner, interaktiver und innovativer vor allem.

26) I: Welche Gefahren sehen Sie bei der Nutzung von Facebook?

PD: Große Gefahren. Wie gesagt, so positiv es sein kann, so negativ kann es auch sein. Zum Beispiel, morgen kommt Lindsay Lohan und die postet „It was the worst hotel I've ever stayed in my life“. Wie viele Fans hat Lindsay Lohan? Das ist eine Sache ... Oder zum Beispiel, in China ist die Vogelgrippe ausgebrochen und irgendjemand – das kann auch ein normaler Mensch sein – schiebt das auf ein Hotel. Dann steht da überall „Das Shangri-La, das Kempinski, da dürfen Sie nicht hingehen“. Das ist ja das Gefährliche. Facebook oder die Medien tangieren ja nicht nur das Hotel an sich, das kann ja auf die Company überschweifen. Da ist dann nicht nur ein Hotel betroffen, sondern alle 73, wie wir sie hier haben. Es kann die ganze Brand Reputation damit geschädigt werden. Aber auch in den Himmel gelobt werden, wenn man gute Sachen macht.

27) I: Welche Inhalte erwartet die Zielgruppe von Ihrer Facebook-Seite?

PD: News. Kulinarik ist ein großes Thema, der Wohlfühlfaktor ist ganz besonders wichtig. Well-being, Luxury, entsprechende Angebote und Special Offers. Auch Persönlichkeiten, die Leute wollen wissen, wer steckt hinter den Kulissen? Wer ist der Koch, wer ist der Portier, wer ist das? Personality Stories, das ist ganz wichtig.

28) I: Wie schaffen Sie Interaktion auf Ihrer Seite? Welche Positings sind dazu besonders geeignet?

PD: Also das einfachste sind immer Gewinnspiele. Dann Werben: „Bringen Sie jemanden durch Like dazu ... sharen Sie das auf Ihren eigenen Seiten“ – da kann ich unterschiedliche Competitions machen auf Facebook. Wir jetzt im Palais Hansen waren das erste Hotel ... wir haben eine Social Media Party gemacht, hier in der Henri Lou-Bar. Ich habe Blogger eingeladen, wir haben mit Tweet Beam zusammengearbeitet, da hat man auf einem riesigen Screen sofort gesehen „Hey, wer hat gerade was über Social Media gepostet“. Das war die Henri Lou and Friends-Party, eine Kooperation mit dem Fashioncamp Vienna, die diese großen Blogger-Parties einmal im Jahr arrangieren. Und ich kann natürlich auch Facebook-Werbung schalten, das ist das einfachste. Ein bisschen Geld investieren – 2.000 Euro – und schwuppdwupp habe ich 10.000 Fans. Da muss man aber auch schauen, da können auch tote Fans dabei sein.

29) I: Fake-Likes?

PD: Na ja, eher da wohnt irgendjemand in Timbuktu und der hat das gesehen und einfach geliked. Ich sage einmal, die Fans, die wirklich auf meine Seite gehen, weil sie bewusst wollen, die sind echte Fans. Oftmals habe ich zwar viele Fans, aber ob das dann echte sind, sehe ich erst bei den Likes von Bildern und Kommentaren und so weiter, wie erfolgreich ich da eben bin.

30) I: Betreiben Sie ein Monitoring Ihrer Zielgruppe und der Trends?

PD: Ja. Das bietet zum einen schon Facebook und das recht detailliert. Wenn ich eine Company-Seite habe, dann sehe ich Geschlecht, Alter, wie oft geklickt wird und so weiter. Das ist auch wichtig, ich muss ja wissen, wer ist die Zielgruppe? Da muss ich den Content auch anpassen. Wenn ich weiß, meine Zielgruppe ist zwischen 11 und 20 Jahren, dann brauche ich kein Candle Light Dinner promoten, dann muss ich mir eher einen Justin Bieber einladen.

31) I: Haben Sie Social Media Guidelines für Ihre Mitarbeiter?

PD: Ja, es gibt Webinars, Seminare, Guidelines, Policy. Wie gehe ich damit um, was kommentiere ich. Auch in den Verträgen ist das verankert.

32) I: Sind die von der Gruppe vorgegeben oder individuell?

PD: Corporate. Das ist einheitlich, da muss man nicht das Rad neu erfinden.

33) I: Und wer macht für das Palais Hansen die Postings? Schreiben Sie die?

PD: Ja, ich schreibe die Contents und posten tut es dann jemand anderes.

34) I: OK, noch eine Frage: Konnten Sie bisher eine Veränderung im Buchungsverhalten durch Facebook feststellen?

PD: Nein. Ich muss ganz ehrlich sagen, wie soll man das tracken? Weil man ist ja nicht nur auf Facebook, man ist omnipräsent in so vielen Medien. Hätte Facebook einen Booking-Button – ich weiß jetzt nicht, ob es das gibt ... Aber man kann natürlich sagen, man nimmt das Facebook-Passwort und damit gibt es 25 Prozent bei der Buchung ... Natürlich kann man da immer noch ein bisschen spielen, aber die meisten Menschen sind so, dass sie lieber persönlich anrufen oder über die Webseite buchen.

35) I: Gibt es von Ihrer Seite noch irgendwelche wichtigen Aspekte, die Ihrer Meinung nach im Gespräch zu wenig berücksichtigt wurden? Gerade in Hinblick auf Facebook für Hotels?

PD: Na ja, was ich immer so ein bisschen schade finde, ist, dass die Innovation so ein bisschen hinterher hinkt. Dass man sich verharzt oftmals auf die Basics wie das Menü des Tages, den Cocktail der Woche, also wirklich dieses langweilige Content-Gehabe. Da sollte man wirklich viel mehr mit Images arbeiten, mit Personality Stories. Auch beim Thema Facebook mal mit Videos. Gerade bei Social Media sollte man das ganze Paket nutzen, also auch mit Instagram koppelt und so weiter. Nicht nur auf eines versteifen, sondern es allround schaffen, visible zu sein.

36) I: Welche Plattformen nutzen Sie?

PD: Wir haben Facebook, Twitter, Google+ und dann sind wir gerade noch dabei Instagram zu machen. Da machen wir uns gerade Gedanken, wir sind jetzt ein Jahr auf dem Markt und haben gesagt, wir fangen mal klein mit den drei Basics an. Man muss dann ja nicht dabei bleiben, man erweitert das. Man muss auch schauen, was kennt die Zielgruppe, zum Beispiel WeeChat im asiatischen Raum. Was nutzen die dort, was haben die für Social Media Sites? Das muss ich immer fragen: Wo kommt denn mein Geld her?

Kommt es aus Saudi Arabien, dann muss ich natürlich schauen, was die dort nutzen. Unsere Zielgruppe kommt nicht von dort, aber das ist ein upcoming market. Unsere Zielgruppe kommt vor allem aus Österreich, Deutschland und der Schweiz und dann gefolgt von den USA und da ist halt überall Facebook top.

37) I: Gut, dann nun zum zweiten Teil: Ihre Facebook-Seite.

PD: Ja, immer her damit!

38) I: Ich nehme an, Sie kennen Sie ...

PD: Ja, ich nehme doch mal an.

39) I: Also, wenn Sie sich die Seite ansehen, sprechen Sie bitte einfach laut aus, was Ihnen dabei in den Sinn kommt ...

PD: Also ganz wichtig ist, dass man schon einmal die Bildsprache nutzt. Wir in der Company legen ja Wert auf Food, da muss man immer ein bisschen spielen. Hier das Thema im Titelbild zeigt das Motto „Tischlein deck dich“ ... Logo-Visibility, das ist wichtig. Eine klare, einheitliche Bildsprache und Logo im Vordergrund, damit der Gast schon einmal weiß, was das für ein Hotel ist. Dann kommt hier der ganze Info-Part mit den Sachen wie Adresse etc., das ist ja eigentlich selbsterklärend. Dann geht's hier weiter mit den einzelnen Posts wo ich dann über die einzelnen News informieren kann, darf etc.

40) I: Wenn Sie die Seite ansehen, was sieht ein User und welchen Nutzen hat er von den einzelnen Funktionen aus Ihrer Sicht als Kommunikationsmanager?

PD: Ja, zum einen hat er hier gleich die Kontaktdaten. Die sind natürlich wichtig, alles ist sehr klar beschrieben. Damit er weiß, wo muss ich hin, wo kann ich buchen, wen kann ich anrufen und so weiter. Dann die Lage etc. Das ist wichtig, es gibt eine klare und einheitliche Maske. Facebook bedient sich da sehr guter Layouts, die Handhabung ist sehr gut, sowohl am Smartphone als auch auf dem PC. Auch die Bedienung ist für die Company wichtig.

41) I: Wenn wir da weiter schauen kommt der Punkt Rezensionen. Wie bewerten Sie diese Funktion?

PD: Ja, also essentiell. Das ist neu bei Facebook, dass man so kleine Sternchen für Facebook-Seiten vergeben kann. Es ist ein unwahrscheinlich tolles Tool für uns und auch für den Gast. Das ist so ein bisschen wie bei TripAdvisor. Das ist das Thema wie bei allem, es kann dir das Genick brechen, kann aber auch positiv sein. Aber wir wissen was

wir machen, wer wir sind, was wir können und deswegen ist es ja auch intuitiv. Wir sind uns ja dessen bewusst, was wir machen und deswegen ist es auch ein schönes Tool, um herauszufinden, was der Gast denkt. Ab und zu schreibt er auch mehr, als es da steht „Everything is wonderful“. Ab und zu gibt es auch längere Rezensionen oder Gäste schreiben uns E-Mails. Was sie erlebt haben, was wir verbessern können. Das ist auch für uns wichtig, damit wir uns verbessern können ...

42) I: Werden diese Rezensionsmöglichkeiten auch genutzt oder läuft dies nach wie vor eher über eigene Plattformen?

PD: Ich gehe ganz stark davon aus, dass TripAdvisor nach wie vor die Nummer eins ist, gefolgt von HolidayCheck. Ich würde sagen, Facebook ist in der Hinsicht noch nicht so relevant, dass man jetzt direkt auf Facebook geht und sich dort Bewertungen ansieht. Aber Facebook hat gerade damit angefangen und no one knows where it goes. Mark Zuckerberg wird da bestimmt was Cooles daraus machen, wenn er nicht sogar TripAdvisor irgendwann einmal kauft. You never know.

43) I: Wenn wir weiter schauen ist gleich der erste Post von heute. Was kommt Ihnen hierzu in den Sinn?

PD: Wie gesagt, wir wollen auch immer ein bisschen Emotionen unseren Gästen zeigen. Wir wollen ihnen kleine Detail-Shots geben. Modehäuser machen das ganz gut, schauen Sie sich einmal den neuen Imagefilm von Chanel an, wo Chanel sich die Farben vorstellt: Black, White, Beige and Red, dann Gold. Das sind ihre Corporate Colors. Das sind solche Detail-Shots, die auch was ausmachen, ein bisschen mehr vom großen Ganzen, einen Einblick gewähren. Auch Informationen geben. Das ist so viel Emotion und Persönlichkeit, das ist wichtig. Natürlich gepaart auch mit Angeboten. Wir haben hier zum Beispiel einen Post über unseren Florian Messner, unseren Sales Executive. Ganz cool steht er da auf dem Fahrrad und radelt so zu seinen Kunden. That's what people want to see and know: who's the brain behind. Wer macht das und so weiter und so fort? Das ist auch immer Persönlichkeit, das ist ein netter Bursche und der lacht da, das ist halt toll. Das tangiert dann wieder unsere Fans, unsere Facebook-Nutzer. Dann hier, was gibt's neues – unsere Signature Dish: der Käsekrainer. Dann braucht man natürlich auch einen Signature Cocktail in der Henri Lou Bar. Und auch hier ein Detail-Shot, zu sehen, wie wird das gemacht. Der Koch bereitet das Omlette dirket vor deinen Augen zu im Restaurant Die Küche ... Mal wieder ein tolles Angebot ... Es muss ein gesunder Mix sein zwischen Verkaufen, Informieren und Entertainen.

44) I: Welche Apps nutzen Sie auf Facebook? Also zum Beispiel die Veranstaltungen ...

PD: Fotos, Karten haben wir hier, Veranstaltungen und Gefällt mir. Dann gibt's noch was über die Restaurants und das Spa. Da nutzen wir fast alles, was es gibt. Ah, eine 360°-Tour haben wir auch.

45) I: Diese Funktionen kann man kaufen oder wie funktioniert das?

PD: Das haben wir über eine Agentur gemacht und lancieren lassen. Die haben uns das aufgesetzt, die Apps. Die bezahlt man dann und das ist im Budget inkludiert.

46) I: Gut, dann wäre es das. Vielen herzlichen Dank für das ausführliche Gespräch.

PD: Bitte, bitte, immer gerne.

Interview 3 mit Benedikt Böckenförde

Code des Interviewten: BB

Code der Interviewerin: I

Datum: 13.06.2014

Dauer: 23:26 Minuten

Atmosphäre: Der Bitte des Interviewten, das Gespräch eher kurz zu halten, konnte aufgrund des flüssigen Verlaufs nachgekommen werden. Da bereits vorher der Kontakt bestanden hatte, war das Gespräch angenehm und entspannt. Es verlief via Skype, bis auf eine kurze Störung zu Beginn gab es keine Schwierigkeiten.

1) I: Darf ich das Interview aufzeichnen?

BB: Ja, klar.

2) I: Ist es OK, wenn ich dich in meiner Arbeit mit vollem Namen und deiner Position nenne?

BB: Ja.

3) Gut. Könntest du dich und deine Position kurz vorstellen?

BB: Ich bin Benedikt Böckenförde, 33 Jahre aus Freiburg. Bin Unternehmer und habe unter anderem die Unternehmung „Hotels in Heaven“ gegründet.

4) I: Ausgehend von deiner beruflichen Erfahrung, welchen Stellenwert misst du der Unternehmenskommunikation in einem Hotel bei?

BB: Puh ... Es ist ein bisschen die Frage, wo PR dort angesiedelt ist. Ob du damit auch Marketing meinst. Also sagen wir mal so, die wichtigste Trendwende im Hotelbusiness ist die Herausforderung mit dem digitalen Wandel. Das bedeutet Portale wie TripAdvisor und HolidayCheck, wo einfach sehr transparent Rezensionen und Bewertungen geschrieben werden. Es ist oftmals so, dass die Unternehmenskommunikation da nicht direkt das Online-Marketing macht, in manchen Hotels ist das so in meiner Erfahrung. Aber wenn die Unternehmenskommunikation dort einschreitet und versucht, die Reputation des Hotels aufrecht zu erhalten, dann ist das sehr wichtig. Wenn die Unternehmenskommunikation das so nicht macht, dann ist es ein komplett anderer Aufgabenbereich. Auch der ist wichtig. Also, ich selber komme gerade von einem Asien-Trip zurück und habe dort Hotels angeschaut und das lief immer über die Unternehmenskommunikation. Die waren natürlich interessiert, dass wir dementsprechend positiv darüber berichten. Ich glaube aber, dass die Unternehmenskommunikation oder die PR für Hotels nicht so einen hohen Stellenwert hat, wie jetzt dieses Reputations-Online-Marketing-Management, wenn du weißt, was ich meine.

5) I: Also würdest du das eher getrennt sehen, Marketing und PR?

BB: Ja, das würde ich getrennt sehen. Das ist in vielen Hotels auch getrennt, es ist eine komplett neue Herausforderung. Es kann natürlich sein, dass die Unternehmenskommunikation das mitmacht, aber viele Hotels haben mittlerweile eine eigene Abteilung, einen eigenen Marketing Manager. Booking funktioniert mittlerweile anders, als vor zwanzig Jahren. Da war die Unternehmenskommunikation wesentlich wichtiger als heutzutage, das ist zumindest mein Gefühl.

6) I: Findest du, dass es in der Hotelbranche besondere kommunikative Anforderungen gibt?

BB: Hm, kommunikative Anforderungen an die ...

7) I: An die Unternehmenskommunikation. Muss man hier irgendwelche Besonderheiten beachten?

BB: Nein, also die PR ... Also die Regeln in der PR sind eigentlich immer dieselben. Ich würde nicht sagen, dass es dort anders ist, außer halt die Transparenz der Produkte. Wobei das heute ja auch anderswo mittlerweile so ist. Also wenn du dir einen Turnschuh kaufst und der ist Scheiße dann kannst du darüber bloggen und auf einmal hat auch Nike ein Problem. Nein, also ich glaub nicht, dass da in der Kommunikation selber spezielle Anforderungen ... also nicht aus meiner Erfahrung.

8) I: OK. Inwiefern beeinflussen Social Media beziehungsweise Facebook die Kommunikationsarbeit von Hotels? Also wie lässt sich Facebook in die Unternehmenskommunikation einordnen?

BB: Es ist so, dass früher ein Hotel eine Pressemitteilung herausgegeben hat und die ist dann an die Journalisten verschickt worden und die Journalisten haben dann, wenn sie gut gelaunt waren

oder wenn es sie interessiert hat, eine Mitteilung geschrieben. Die hat dann so letztendlich den Kunden, den Endkunden erreicht. So viel zum Stellenwert früher von der PR. Das Hotel musste gefunden werden, um in die Medien rein und dort in Artikel zu kommen. Heute ist das anders, heute hat ein Hotel eine Facebook-Seite und kommuniziert dort direkt, komplett ohne Zeitungen, ohne Medien, mit ihrer Zielgruppe. Es ist eine komplett neue Herausforderung und dementsprechend nimmt dieser Social-Media-Bereich eine wesentliche Rolle ein, wie auch der Kontakt zu den Medien. Die sind ja auch auf Facebook und über Social Media folgen sie dem Hotel. Man nennt es Early Adapter, also Blogger, die in der frühen Unternehmensphase oder frühen Phase des Hotels ... Also wenn ein Hotel ein neues Restaurant eröffnet, dann ist das jemand, der als erstes darüber schreibt und dann erreicht es die breite Masse und die anderen Medien. Early Adapter nennt man das. Also Social Media ist ein Tool. Hotels müssen Social Media machen. Leider Gottes wissen die wenigsten noch wie es funktioniert, aber es ist eine große Herausforderung. Dieses Social Media Marketing wird auch in der PR angesiedelt, wie ich vorher gesagt habe. Oftmals wird es vermischt bei den Hotels, so ist meine Erfahrung. Und manche trennen es auch strikt, da gibt es dann eigene Social Media Manager. Aber das hat trotzdem mit PR zu tun, obwohl, die PR richtet sich ja an Medien, an die Multiplikatoren, nicht an die Endkunden. Und wenn du über Facebook kommunizierst dann richtet sich das ja an den Kunden.

9) I: Und wieso denkst du ist die Hotelbranche da ein Nachzügler?

BB: Hm ... Gute Frage. Ja, also sie haben das auf jeden Fall verpennt. Warum sind sie Nachzügler? Gute Frage ... also, da muss ich mal kurz in mich gehen, ob es da irgendeinen speziellen Grund gibt. Also was man halt merkt: Hotels sind ja oft so ein bisschen old school. Zum Beispiel bei meiner Reise waren auch verschiedene Hiltons, da war, sage ich einmal, früher ... Früher hat dieses Booking ja komplett anders funktioniert, da lief das nicht über das Internet, sondern da waren halt die bekannten Marken. Da warst du in einem Hilton und bist dann auch in einer anderen Stadt in ein Hilton gegangen. Das waren die großen Gruppen. Dann kam das Internet und dann wurden auf einmal Websites wichtig, aber auch noch nicht wirklich kriegsentscheidend. Da war das ganze Online-Thema noch am Anfang. Ich glaube, da ging dann irgendwie diese ganze Booking-Entwicklung, also diese Meta-Bookings wie Booking.com, TripAdvisor und so, das ging dann ganz schnell und ich glaube, dass Hotels da tatsächlich überrollt wurden. Die Entwicklung dort – wenn man sich anschaut, was da aus dem Boden sprießt – war in den letzten Jahren so schnell, dass die Hotels tatsächlich den Anschluss verpasst haben und jetzt versuchen, das irgendwie aufzuholen.

10) I: Wenn du dir deine Seite „Hotels in Heaven“ anschaust, inwiefern siehst du das als Möglichkeit für die Unternehmenskommunikation.

BB: Bitte die Frage nochmal.

11) Wenn man sich deine Seite anschaut, wie lässt sich das in die Unternehmenskommunikation integrieren? Wo ist die anzusiedeln?

BB: Ja, gut. Wenn wir ein Hotel besuchen, dann geht es darum, dass wir als Medium nachher eine Berichterstattung machen. Je nachdem, was wir dann über das Hotel schreiben und wie es inszeniert wird ... Wir sind ja ein Medium, ein unabhängiges. Das heißt es ist halt Aufgabe der Unternehmenskommunikation, uns sowohl Materialien, also Fotos, als auch Infos über das Hotel zu geben, damit wir dann authentisch berichten zu können. Dann ist es auch Aufgabe der Unternehmenskommunikation, uns in das Hotel einzuladen, damit wir vor Ort auch berichten können. Das war jetzt in Asien so, also was dort wie passiert. Das ist meistens so, dass es zuerst über die Unternehmenskommunikation läuft und vor Ort macht es dann das Marketing. Also im Prinzip lande ich als Medium bei der Unternehmenskommunikation, weil ich eben ein Medium bin. Aber letztendlich ist das, was wir machen, ja Social Media und wird daher oftmals beim Marketing eines Hotels angesiedelt.

12) I: OK. Kriegst du die Informationen auch so einfach zugeschickt und veröffentlichst sie dann?

BB: Ja, wir kriegen die schon zugeschickt, aber das machen wir selten. Also wir reden mittlerweile schon mit den Hotels über ihre Integration. Also dass uns jemand einfach sein Hotel schickt, das bringt gar nichts, das machen die Hotels schon auch. Mittlerweile sind wir schon so groß und gewachsen, dass wir die Hotels auch besuchen wollen.

13) I: Kannst du mir den Ablauf erklären? Wie läuft es ab, damit ein Hotel überhaupt auf deiner Seite präsentiert wird?

BB: Es gibt gewisse Kriterien, die ein Hotel in Heaven ausmachen. Das fängt natürlich bei der Lage an, bei der Ausstattung, bei uns sind das fast ausschließlich fünf Sterne Superior-Hotels, aber auch da natürlich jedes Feature. Der Prozess ... Ja, die Hotels schreiben uns an oder wir schreiben sie an, wenn uns ein Hotel interessiert. Dann quatschen wir mit den Hotels, dass sie uns Bilder schicken. Je nachdem, wenn wir, sag ich einmal ... Na ja, mittlerweile ist der Prozess eigentlich so, dass wir die Hotels auch besuchen und sie dann auf unserer Website veröffentlichen und dazu auch ein Review schreiben. Das werden wir in den nächsten Tagen launchen, wir haben mittlerweile zehn bis zwanzig Reviews geschrieben von Hotels, die wir besucht haben. Da gibt es dann auf unserer Website einen Part, wo allgemein über die Hotels erzählt wird, über die Ausstattung und so weiter, und dann einen Erfahrungsbericht, wie es vor Ort war. Es ist jetzt weniger so wie Restauranttests, das ist für die Hotels auch gar nicht nötig, aber es ist wie so eine Experience. So ein Hilton Hotel ist halt jetzt eine ganz andere Erfahrung als so ein Six Senses.

14) I: Wie viele sind mittlerweile in deinem Team?

BB: Wir sind mittlerweile ein Kernteam von sechs Leuten.

15) I: OK. Welchen Nutzen bietet deine Seite für Hotelbetreiber und auf der anderen Seite für Gäste?

BB: Gut, für Hotelbetreiber ist natürlich eine ganz harte Währung die Reichweite. Wir erreichen jede Woche 200.000 Leute in Deutschland, Österreich und der Schweiz und unsere Seite entwickelt sich immer mehr zu einem Index für Luxushotels. Da will man natürlich nicht fehlen. Letztendlich hatten wir schon von Hotelbetreibern die Nachricht, dass sie nach unserem Facebook-Post Bookings generiert haben. Also für die Hotels ist der Mehrwert ganz klar. Für die Enduser ist es so, dass wir auch immer mehr Nachrichten bekommen, die von uns Hotelempfehlungen haben wollen. Das ist natürlich so der Once-in-a-Lifetime-Booker, der dort einmal seinen Honeymoon verbringt, aber auch wirklich vielreisende Menschen auf der ganzen Welt schicken uns Nachrichten und fragen nach einer Empfehlung. Das ist sozusagen der Mehrwert jeweils.

16) I: Du sagst, Hotelbetreiber konnten das zurückführen, dass ein Posting mehr Bookings generiert. Können die das intuitiv machen oder gibt es da Belege?

BB: Im Moment können wir das noch nicht belegen weil wir haben ja keinerlei ... Also wir verlinken zwar direkt auf die Website des Hotels aber das können wir so noch nicht tracken. Das ist im Moment auch nicht unser Fokus. Hotels in Heaven ist bewusst unabhängig, keine Plattform wie Booking.com. Wir wollen da bewusst unabhängig bleiben, erstmal redaktionell wachsen. Später ist das natürlich denkbar, aber da wollen wir uns auch gar nicht messen. Ich sage einmal, so etwas wie Booking.com, da können wir ja aufgrund der Marktmacht nicht annähernd konkurrieren. Deswegen war es auch nie angedacht, es ist wirklich mehr so eine Art Coverage, ein Magazin. Und dementsprechend, ob es jetzt Marketing oder PR ist, wir featuren die Hotels. Was auch sein kann, dass sich Leute dann oftmals einfach inspirieren lassen und dann vielleicht wo anders buchen, aber dann sind sie halt trotzdem von uns gekommen.

17) I: Und wie finanziert ihr euch?

BB: Im Moment ist alles eigenfinanziert und alles auf Wachstum aus. Also wir wollen hier wirklich eine Redaktion und redaktionellen Content aufbauen. Dazu brauchen wir erstmal eine gewisse Relevanz, also man muss die Hotels besuchen. Es reicht nicht, einfach Bilder zu posten, wir wollen hin und vor Ort berichten. Im Moment ist das alles selbstfinanziert und wenn es so weiter wächst, wird es mit Sicherheit in den nächsten zwölf Monaten auf andere Beine gestellt. Wir haben da schon Gespräche mit dem ein oder anderen Interessenten, aber im Moment ist es zu früh, darüber zu reden. Im Moment sind wir auf Wachstum aus, ohne, dass ich dir jetzt irgendein Erlösmodell nennen kann.

18) I: OK. Wenn du dir nun deine Seite anschaust, kannst du kurz Beschreiben, was du da siehst, was ein Nutzer da sieht und was ein Hotelbetreiber da sieht? Welche Inhalte sind da besonders relevant für die Zielgruppe?

BB: Ich glaube, wenn man sich Hotels in Heaven anschaut, dann ist das größte Alleinstellungsmerkmal die Inszenierung der Hotels. Wir bieten den Hotels mit unseren Bildergalerien eine ganz andere Inszenierung, als sie zum Beispiel auf TripAdvisor oder so bekommen. Das ist auch die Schicht, die wir abdecken, und das ist eines der Erfolgskonzepte.

Stichwort visuelles Marketing. Das ist es, warum solche Postings und Beiträge, solche Reichweiten bekommen. Im Prinzip sieht man eine unglaublich schöne Inszenierung eines Hotels und natürlich sind die Bildergalerien die meistgeclickten Features hier, auf unserer Website. Wir teasern das nur an, wer dann ganze genaue Informationen haben will, der informiert sich dann beim Hotel selber. Die Inszenierung der Hotels ist unser Alleinstellungsmerkmal und das macht Hotels in Heaven aus. Und das ist auch der Grund, warum so viele Hotels weltweit auf unsere Website wollen. Das in Kombination mit einer sehr innovativen Social-Media-Strategie – wir sind einer der größten Blogs für Hotels auf Facebook. Verbunden mit dieser großen Reichweite macht diese Kombination eben den Erfolg und auch das Wachstum von Hotels in Heaven aus.

19) I: Facebook ist dabei besonders relevant oder ist die Plattform an sich wichtiger?

BB: Facebook ist sehr, sehr relevant. Die Kombination macht es, das eine geht nicht ohne das andere. Die Idee ist ja auch aus diesem Hotelblog entstanden, auf Facebook.

20) I: Und wie ist das mit der Interaktion mit der Zielgruppe? Welche Bedeutung hat das für Hotels auf Facebook beziehungsweise auf deiner Plattform?

BB: Klar, wenn wir Postings machen, dann sieht man ja immer wieder, wie die Leute darunter fleißig kommentieren. Da schalten sich dann auch die Hotels ein – ein gutes Hotel mit Social Media Marketing. Die wissen ja, wann wir die Postings machen und die kommen dann direkt in diesen Post und kommentieren dann im Namen ihres Hotels und reden mit den Leuten. Da sieht man ja auch, wie viele Hotelgäste wir haben, die Leute sagen ja: „Da war ich auch schon, da möchte ich hin“. Also da interagieren die Leute – wenn das Hotel gutes Social Media Marketing macht, dann interagiert es mit den Usern. Die User fragen natürlich auch nach Hotelempfehlungen und da schreiben wir dann zurück, geben unsere Empfehlungen ab von den Hotels, die wir da besucht haben. Das ist alles im Aufbau.

21) I: Welche Trends und Entwicklungen siehst du in den kommenden Jahren, gerade für Hotels auf Facebook?

BB: Du meinst jetzt im Social Media Marketing?

22) I: Ja.

BB: Also nicht nur Facebook allein sondern Social Media Marketing nimmt allgemein eine wesentlich wichtigere Rolle ein. Ein Hotel muss dort Prioritäten setzen, um mit der Zielgruppe direkt zu kommunizieren. Es gibt nichts schlimmeres, als wenn ein unzufriedener Gast ein Handfoto mit einer kaputten Badewanne macht und postet oder es bei TripAdvisor hochlädt und dort sozusagen schlechte PR macht. Die User schreiben über dich im Netz, ob du willst, oder nicht. Die Frage ist, ob du mit ihnen kommunizierst und den Usern eine Plattform bietest, an die sie sich wenden können. Wenn ich jetzt in ein Hotel gehe und es ist ein scheiß Hotel, dann würde ich erstmal die Facebook-Seite kontaktieren, denen was schreiben. Hätten die gar keine Facebook-Seite würde ich meinem Ärger erstmal wo anders kundtun. Das Social Media Marketing muss

diese Sachen, auch positive, dort auffangen und inszenieren. Stell dir vor irgendjemand ist im Hotel und schickt dir da tolle Hochzeitsfotos, da kann man mit Social Media wie in keinem anderen Kanal halt tolles Marketing machen.

23) I: Hast du ein Beispiel, wo ein Hotel auf so einen Post geantwortet hat?

BB: Ja, da kannst du auf unserer Facebook-Seite schauen. Das war zum Beispiel im Fotoalbum, und zwar war das das Hilton Sukhumvit.

24) I: Das Album hab ich gefunden.

BB: Da musst du auf der Pinnwand runterscrollen, dann siehst du, was das Hotel da geschrieben hat.

25) I: OK, das habe ich gefunden. Gibt es noch irgendwelche Aspekte, die dir einfallen, die wichtig sind?

BB: Ja, also Fotos sind besonders wichtig. Das sieht man ja anhand unserer Seite, wie wichtig und groß das geworden ist. Da werden wir weiterhin großen Wert darauf legen. Dann natürlich ... Hotels müssen schnell reagieren. Also eine Beschwerde, die zwei Tage lang auf der Pinnwand ist, das ist kein gutes Marketing. Ansonsten fällt mir nichts ein. Aber es ist tatsächlich so, dass Facebook bei Hotels den größten Stellenwert einnimmt im Social-Media-Bereich. Da kommt dann erstmal lange nichts, da kommt dann irgendwann Instagram oder sonst etwas, aber wenn Hotels kommunizieren wollen, dann am besten über Facebook.

26) I: Dann herzlichen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast.

BB: Ich hoffe, das hat dir geholfen und du kannst damit was anfangen.

ABSTRACT DEUTSCH

Das Konzept des Social Web wandelte das Internet von einem eindimensionalen Informationsmedium zu einer Plattform, die der Interaktion als menschliches Grundbedürfnis neuen Raum eröffnete. In sozialen Netzwerken, deren Marktführer Facebook ist, treffen Menschen mit gemeinsamen Interessen aufeinander und tauschen sich über Themen des Alltags aus. Sie teilen ihre Meinungen und Erfahrungen mit, wodurch Facebook eine zentrale Orientierungsfunktion erhält. Im Umgang mit diesen Bewertungen sowie durch die Möglichkeit der direkten Kommunikation ergeben sich für Unternehmen im Allgemeinen und Hotels im Besonderen neue Herausforderungen und Potenziale. Erfolgreiche Unternehmenskommunikation als Auseinandersetzung mit der öffentlichen Meinung und den Parametern, die ihr Entstehen beeinflussen, sowie aktives Management der Unternehmensreputation sind heute wesentliche Erfolgsbausteine.

Auch die Hotelbranche sieht sich mit diesen gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen konfrontiert und muss ihr Handeln gemäß den geänderten Rahmenbedingungen ausrichten. Insbesondere die Offenheit und Transparenz auf Facebook stellen Hotels vor eine Herausforderung, denn Gästebewertungen und Kritiken gelten nicht nur als authentische Erfahrungsberichte, die schnell eine große Reichweite erzielen, sondern haben auch nachhaltigen Einfluss auf das Unternehmensimage.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf den Potenzialen von Facebook für die Unternehmenskommunikation von Hotels. Dazu findet in einem ersten Schritt mit Hilfe einer umfassenden Literaturanalyse eine generelle theoretische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Unternehmenskommunikation und den durch das Internet initiierten Veränderungen derselben statt. Aufbauend auf diesen Grundlagen werden in einem zweiten Schritt qualitative Experteninterviews geführt, die auch die Methode des lauten Denkens inkludieren. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass der Einsatz von Facebook für die Unternehmenskommunikation eines Hotels maßgeblich von dessen Führungsstil abhängt. Der Grad der Offenheit für Neues entscheidet darüber, ob die Nutzungspotenziale des Netzwerks voll ausgeschöpft werden. Fällt die Entscheidung für die Implementierung einer Facebook-Strategie, so lässt sich ein Einfluss auf das Image feststellen. Eine rein absatzwirtschaftliche Fokussierung auf erhöhtes Buchungsaufkommen wird in diesem Kontext jedoch höchstens indirekt verfolgt.

ABSTRACT ENGLISCH

The concept of the Social Web transformed the internet from a one-dimensional information medium to a platform that opened a new space for the basic human need for interaction. In social networks, above all in particular Facebook, which is recognized as market leader, people come together with a common interest and exchange information on topics of everyday life. They share their opinions and experiences, thus Facebook provides an essential orientation function. In dealing with the reviews on the internet, as well as the possibility of direct communication new challenges and opportunities arise for companies in general and hotels in particular. Today, the examination of the public opinion and the parameters that affect their development, as well as active management of corporate reputation are considered as key components for successful corporate communications.

The hotel industry is also confronted with social and economic processes and has to align its actions with the revised conditions. In particular, the openness and transparency on Facebook may be a challenge for companies, because consumer feedback and guest reviews are not only considered to be authentic reports that reach a large audience very fast, but may also have a substantial influence on the corporate image.

The focus of this thesis is Facebook's potential regarding the corporate communications of hotels. In a first step, a comprehensive literature review will provide a general theoretical examination of the corporate communications concept and the changes initiated by the internet. Building on this foundation, qualitative expert interviews including the think aloud method are conducted in a second step. The findings show that the use of Facebook for corporate communications in hotels largely depends on its management style. The degree of openness to new ideas will decide whether the potential use of the network is to be fully exploited. If the decision to implement a Facebook strategy is made, one can determine an influence on the company's image. A strictly economic focus on an increased booking volume may only be followed indirectly in this context.

LEBENS LAUF

Elisabeth Binder
bindere@gmx.at

PERSÖNLICHE DATEN

Geburtstag: 29. August 1991
Geburtsort: Wien
Staatsbürgerschaft: Österreichisch

SCHULE

1997 – 2001 Volksschule Hadersdorf, Wien
2001 – 2009 Wirtschaftskundliches Realgymnasium der Dominikanerinnen, Wien

STUDIUM

2009 – 2010 Bakkalaureatsstudium Lehramt für Volksschulen an der Pädagogischen Hochschule Wien
2009 – 2012 Bakkalaureatsstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien
Schwerpunkt: Werbung, Public Relations
seit Oktober 2012 Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien

PRAKTIKA UND BERUFSERFAHRUNG

Juli 2008	Praktikantin in der Werbekonzeption Publicis Group Austria, Wien
Juli 2010	Praktikantin in der Unternehmenskommunikation Novomatic AG, Gumpoldskirchen
Juli 2011	Praktikantin in der Unternehmenskommunikation Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH, Wien
seit Dezember 2010	Assistentin der Unternehmenskommunikation und des Vorstandes Novomatic AG, Gumpoldskirchen

KENNTNISSE

Deutsch – Muttersprache

Englisch – fließend in Wort und Schrift

Französisch - Grundkenntnisse

Microsoft Office

Adobe Photoshop, Elements und InDesign