

Masterthesis

2012

Motive von Schweizer Grossunternehmen und ihren Fans für ein Engagement auf Facebook Fanpages sowie Bedingungen, die den gemeinsamen Dialog unterstützen

Key words

Social Web; Social Media; Facebook Fanpage; Brand-Community; Motive; Dialog; Bedingungen; Integrierte Unternehmenskommunikation

Autor

Adrian Lauper

Betreuung FHNW

Prof. Dr. Fred van den Anker

Praxispartner

ti&m AG

Masterthesis

2012

Motive von Schweizer Grossunternehmen und ihren Fans für ein Engagement auf Facebook Fanpages sowie Bedingungen, die den gemeinsamen Dialog unterstützen

Autor

Adrian Lauper

Am Rain 31, 5210 Windisch

E-Mail: adrian.lauper@students.fhnw.ch / adrianlauper@gmx.net, Tel. +41 79 505 68 61

Betreuung FHNW

Prof. Dr. Fred van den Anker

Fachhochschule Nordwestschweiz, Riggensbachstrasse 16, 4600 Olten

E-Mail: fred.vandenanker@fhnw.ch, Tel. +41 62 286 03 35

Praxispartner ti&m AG

Stephan Sutter

Buckhauserstrasse 24, 8048 Zürich

E-Mail: stephan.sutter@ti8m.ch, Tel. +41 79 371 56 63

Olten, Juli 2012

Danksagung

Ich möchte der ti&m AG danken, bei der ich im vergangenen Jahr als Praktikant tätig war und meine ersten Erfahrungen mit dem Einsatz von Social Media in Unternehmen sammeln konnte. Aufgrund dieser Tätigkeit sind erste Fragen entstanden die mich animierten, meine Masterthesis über dieses Thema zu schreiben, und so neues Wissen beitragen zu können. Ich danke Thomas Wüst, dem CEO der ti&m AG, dass er mir durch seine offene und interessierte Art neuen Themen gegenüber den benötigten Freiraum liess, in dieses Thema einzutauchen und die Fragestellungen nach meinen Vorstellungen festzulegen. Weiter möchte ich Matthias Nadler-Schulz danken, der erste Kontakte zu Unternehmen herstellte und mich zu Beginn der Arbeit mit wichtigen Ratschlägen unterstützte.

Durch Prof. Dr. van den Anker der Fachhochschule Nordwestschweiz habe ich eine fundierte Betreuung erhalten. Ich möchte mich bei ihm für seine Unterstützung bei der theoretischen Annäherung an das Thema, aber auch für die Unterstützung bei methodischen und analytischen Fragen bedanken.

Im Speziellen danke ich den Unternehmen, die mich in den Interviews an ihrem Wissen teilhaben liessen und mir dadurch diese Studie ermöglichten. Aufgrund ihrer ehrlichen und ausführlichen Beantwortung der Fragen konnte ich ein angemessenes Verständnis dieses Themengebietes erhalten. Ein weiterer Dank gilt den zwei Unternehmen, bei deren Fanpage ich die Umfrage durchführen konnte, um so weitere wichtige Daten für diese Studie zu erhalten. Auch möchte ich allen Teilnehmenden der Online-Befragung danken, welche sich die Zeit genommen und geduldig den Fragebogen ausgefüllt haben.

Ein Dank gilt meiner Freundin Harriet Huggenberger, die mich auch in gestressten Situationen stets unterstützte und mir während meiner gedanklichen Verarbeitung des Themas, wenn ich den Drang verspürte zu erzählen, wichtige Inputs gab und die Arbeit auch gegenlas. Manuela Cerezo danke ich für die abschliessende Deutschkorrektur.

Abstract

Social media networks like Facebook have experienced not only a rise in popularity from general users but as well an increasing interest from corporations. Studies have shown that the dialog with users through the companies Facebook profile (Fanpage) is the most important reason for the commitment of companies. However a glance at Fanpages revealed that primarily only a one way communication exists. Therefore this master's thesis aims to identify the motives of businesses and their users in order to operate and utilize Fanpages including their related dialog supported conditions. Interviews were conducted in major Swiss corporations including online surveys and detailed content analysis of Fanpages. The results show that companies mainly try to improve their image through the use of social media which can be achieved through a trust relationship with their respective users. Further we identified that the end user values especially the consumption of entertaining information whereas the relationship between the company and user is secondary. A key factor for the success of a two way communication is therefore the internal organisational networking of employees and divisions.

Praxispartner

ti&m AG ist ein innovativer Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Anbieter von Softwarelösungen für Mobiltelefone. Berater und Informatik-Ingenieure/innen unterstützen, entwickeln, integrieren und betreiben massgeschneiderte End-to-End-Lösungen für führende Unternehmen in der Schweiz.

Die zunehmend sozialen Möglichkeiten im Web machen auch vor der ti&m AG als Anbieter für mobile Applikationen und unterstützende IT-Systeme nicht halt. Dank ihres breiten Interesses an Social Media sieht die ti&m AG auch einen grossen Wert in weniger IT-basierten Hintergrundinformationen und ermöglichten mir damit die Studie, welche nicht die Technik, sondern den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Denn Technik funktioniert nur so gut, wie Nutzende und Anbieter sie bedienen bzw. damit interagieren können und wissen, welche neuen Herausforderungen dadurch an sie gestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG	1
1.1	Ableitung der Fragestellung.....	2
2	THEORETISCHER HINTERGRUND	5
2.1	Web 2.0 / Social Web.....	5
2.2	Soziale Netzwerke und Communities im Web.....	6
2.2.1	Facebook – die soziale Netzwerk-Seite.....	7
2.2.2	Technische Interaktionsmöglichkeiten bei Fanpages.....	8
2.2.3	Online-Community.....	9
2.2.4	Brand-Community.....	10
2.2.5	Interaktion in Brand-Communities.....	12
2.3	Motive von Nutzenden, sich im Social Web zu engagieren.....	13
2.3.1	Bedürfnisse und Motive - Uses-and-Gratifications-Ansatz.....	13
2.3.2	Kognitive (Informations-)Motive.....	16
2.3.3	Affektive (Unterhaltungs-)Motive.....	16
2.3.4	Soziale (Brand-)Motive.....	18
2.3.5	Motive zur Identitätsbildung.....	18
2.4	Motive von Unternehmen, sich im Social Web zu engagieren.....	19
2.5	Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen.....	21
2.5.1	Dialog mit dem Markt und der Öffentlichkeit.....	21
2.5.2	Social Media - Prozesse für den Dialog.....	23
2.6	Organisationale Bedingungen für den Dialog.....	23
2.6.1	Herausforderungen im Social Web.....	24
2.6.2	Kommunikationsbereiche in Unternehmen für die externe Kommunikation.....	25
2.6.3	Customer Relationship Management (CRM).....	27
2.6.4	Die integrierte Unternehmenskommunikation.....	28
2.6.5	Social Media-Prozesse in der Unternehmenskommunikation.....	29
2.6.6	Unternehmenskultur bei Kommunikationsprozessen.....	30
2.6.7	Personelle Ressourcen bei Kommunikationsprozessen mit Social Media.....	31
3	METHODISCHES VORGEHEN	33
3.1	Forschungsstrategie.....	33
3.1.1	Untersuchungsdesign.....	33
3.1.2	Begründung des Vorgehens.....	34
3.2	Datenerhebung.....	35
3.2.1	Teil 1: Inhaltsanalysen auf den Fanpages.....	35
3.2.1.1	Methoden.....	35
3.2.1.2	Analysekriterien und Auswertung.....	35
3.2.1.3	Stichprobe Fanpages.....	37
3.2.2	Teil 2: Leitfadeninterviews mit Social-Media-Verantwortlichen.....	37
3.2.2.1	Methoden.....	38
3.2.2.2	Analysekriterien und Auswertung.....	38
3.2.2.3	Stichprobe Social-Media-Verantwortliche von Unternehmen.....	39
3.2.3	Teil 3: Online-Befragung der Nutzenden von Fanpages.....	40

3.2.3.1	Methoden.....	40
3.2.3.2	Analysekriterien und Auswertung.....	41
3.2.3.3	Stichprobe Online-Befragung.....	42
4	ERGEBNISSE	44
4.1	Motive für den Besuch von Fanpages.....	44
4.1.1	Bestätigung der Kategorien - Faktorenanalyse.....	44
4.1.2	Häufigkeiten der Motive der Nutzenden	46
4.1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	47
4.2	Motive für den Einsatz von Fanpages	48
4.2.1	Anfängliche Motive und erste Erfahrungen mit der Fanpage.....	48
4.2.2	Motive für den Einsatz von Fanpages.....	49
4.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	53
4.3	Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen	53
4.3.1	Häufigkeiten der Interaktionen auf Fanpages insgesamt.....	53
4.3.2	Beitragsthemen auf den Fanpages	55
4.3.3	Verhaltensbezogene Ebene	57
4.3.3.1	Interaktivität und Unterhaltung	57
4.3.4	Emotionale und soziale Ebene.....	58
4.3.4.1	Auf Nutzende eingehen und eine Beziehung herstellen.....	59
4.3.4.2	Beziehung vertiefen und Krisen vermeiden	61
4.3.4.3	Bewusstsein für die Kommunikation entwickeln.....	62
4.3.4.4	Sanktionen und Ausschluss von Nutzenden.....	65
4.3.5	Kognitive Ebene	66
4.3.5.1	Information und Problemlösung.....	66
4.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	67
4.4	Organisationale Bedingungen, um den Dialog mit Nutzenden zu unterstützen.....	68
4.4.1	Eingliederung des Social-Media-Bereichs und Zuständigkeiten.....	68
4.4.2	Integrierte Kommunikation durch Kooperation und Kollaboration von Mitarbeitenden und Arbeitsbereichen	69
4.4.3	Expertise in der Social-Media-Kommunikation	72
4.4.4	Unternehmenskultur bei Kommunikationsprozessen	72
4.4.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	74
5	INTERPRETATION UND DISKUSSION.....	76
6	FAZIT UND IMPLIKATION FÜR DIE PRAXIS.....	85
6.1	Fazit.....	85
6.2	Implikation für die Praxis	87
7	LITERATURVERZEICHNIS.....	88
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	95
9	TABELLENVERZEICHNIS.....	95
10	ANHANGSVERZEICHNIS.....	97

1 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG

Wie die Einführung des Internets vor einiger Zeit hat auch das Web 2.0 grundlegende Auswirkungen auf die öffentliche Kommunikation. Während im Web 1.0 (seit 1993) das Produzieren von Inhalten im Web ausschliesslich Webseitenbetreibern vorbehalten war, bietet das Web 2.0 (seit 2003) allen Nutzenden die Möglichkeit, aktiv in *Social Networking Sites* (oder *Social Network Systems (SNS)*), wie Facebook, Twitter oder Xing und LinkedIn), Blogs oder Wikis zu kommunizieren und zu interagieren. Das heisst, im Web 2.0 erstellen Nutzende gemeinsam ihre eigenen Inhalte, mit welchen sie einfach eine breite Öffentlichkeit erreichen können. Um den sozialen Austausch zu fördern, stellen SNS den Nutzenden Funktionalitäten zur Verfügung, die sich je nach SNS unterscheiden.

Das Angebot an SNS ist in den letzten Jahren stetig gewachsen, wobei sich einige wenige etabliert haben, die ein grosses Netzwerk von Nutzenden unterhalten. Die unterschiedlichen Funktionalitäten der SNS spezifizieren deren Einsatzgebiet (bspw. für private oder berufliche Interessen). Zu den wichtigsten und grössten SNS im deutschen Raum zählen heute Facebook, Xing sowie Twitter. Ein grosser Teil der Schweizerinnen und Schweizer ist heute über Facebook vernetzt. Laut Walther (2012) waren auf Facebook im März 2012 2.81 Millionen Nutzende in der Schweiz aktiv.

Aufgrund der Nutzerzahlen werden SNS wie Facebook zunehmend für Unternehmen interessant. Es gehört schon beinahe „zum guten Ton“, ein Firmenprofil auf Facebook (*Fanpage*) vorzeigen zu können. Sie sprechen entweder private Endkunden von Produkten und Dienstleistungen (*Business to Customer, B2C*) oder andere Unternehmen als Kunden (*Business to Business, B2B*) an. Inhalte, die via Facebook kommuniziert werden, erstrecken sich über ein breites Themenfeld. Gemässe einer Studie von Fink, Zerfass und Linke (2011) im deutschen Sprachraum beziehen sich die meisten kommunizierten Themeninhalte auf die Bereiche (1) Allgemeine Berichterstattung über die Organisation (56.9%), (2) Neuerungen, Ideen und Innovationen (48.2%) und (3) Produktinformationen (42.1%).

Gemäss einer Studie von Bernet und Kunert (2011) geben die hundert umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz als Hauptmotiv an, sie möchten mit Social Media einen Dialog mit Zielgruppen herstellen (64%). Die diesjährige Studie von Bernet und Keel (2012) zeigt noch deutlichere Ergebnisse (86%). Wie ein Blick auf Fanpages von Unternehmen verrät, ist ein Dialog nicht so einfach. Häufig bestehen Monologe anstatt Dialoge oder die Interaktion beschränkt sich auf das Klicken des „gefällt mir“-Buttons. Teilweise kommentieren Nutzende auch nur aus Gründen der Selbstdarstellung und Beschwerden sind keine Seltenheit.

Das Führen von Dialogen scheint gemäss der Studie von Bernet und Kunert (2011) für Unternehmen ein zentrales Anliegen zu sein. Was aber damit erreicht werden soll und wie ein erfolgreicher Dialog geführt wird bzw. wie und weshalb Dialoge überhaupt zustande kommen, bleibt grösstenteils unklar.

1.1 Ableitung der Fragestellung

Der Begriff Dialog ist nur schwer fassbar. Der Brockhaus (2006) erklärt den Dialog als ein schriftlich oder mündlich geführtes Zwiegespräch/Unterredung zwischen zwei oder mehreren Personen. Personen, mit denen Unternehmen einen Dialog führen, sind nach Bernet und Keel (2012) die externe Zielgruppe. Gemäss Lischka (2000; siehe Kap. 2.6.3) findet der Dialog zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden statt, die externe Zielgruppe wird deshalb auf die Marktkommunikation beschränkt (siehe Kap. 2.6.2). Da Fanpages jedoch öffentlich, einfach und unverbindlich zugänglich sind, versteht diese Arbeit Kunden und die Öffentlichkeit (gesellschaftspolitisches Umfeld) als externe Zielgruppe, die mit dem Unternehmen oder dessen Angehörigen Dialoge führen.

Aufgrund der bestehenden Diskrepanz zwischen dem Motiv Dialog von Unternehmen und den eher monologischen Texten auf Facebook Fanpages scheint eine nähere Betrachtung des Dialoges angebracht. Die Fragestellungen zu dieser Arbeit wurden aus der bestehenden Literatur abgeleitet und im weiteren Verlauf der Studie spezifiziert. Bis zum jetzigen Zeitpunkt bestehen keine vergleichbaren Studien, die den Dialog mit Social Media untersuchen und auf welche diese Arbeit sich stützen könnte.

Fragestellung 1

Eine Grundsatzdiskussion der Medienforschung betrifft den situativen bzw. situationsübergreifenden Charakter von Motiven in der Nutzung von Medien (Schweiger, 2007). Es wird angenommen, dass Motive für einen Besuch von Fanpages langlebig sind und eine allgemeine Grundhaltung aufzeigen, die letztlich zu einem Dialog führen können. So lenkt ein Informationsmotiv das instrumentelle Verhalten, auf der Fanpage nach Support zu fragen, und ist somit Dialog anleitend (vgl. Meyen, 2004). Dialoge auf Fanpages finden häufig spontan und situativ statt, was ein Generalisieren von Aussagen über Motive erschwert. Die dahinter stehenden Motive der Nutzenden zeigen, ob ein kognitiver Nutzen mit dem Abruf von Informationen, ein affektiver Nutzen, sich zu unterhalten, ein sozialer Nutzen, die Beziehung zum Unternehmen oder zu anderen Nutzenden zu gestalten, oder eher ein Identitäts-Nutzen im Vordergrund steht. Je nachdem, welche Motive bestehen, werden Dialoge begünstigt oder gehemmt. Deshalb wurden in einer Fragestellung die Motive der Nutzenden untersucht.

→ **Welche Motive besitzen Nutzende für den Besuch von Fanpages?**

Fragestellung 2

Eine wichtige Fragestellung leitet sich aus dem Motiv von Unternehmen, Dialoge zu führen, ab. Es ist nicht anzunehmen, dass Unternehmen Dialoge mit Nutzenden zum Selbstzweck führen, indem der Dialog das Ziel ist, wie von Buber (1985) gefordert. Eher besteht die Vermutung, dass über den Dialog andere Ziele erreicht werden sollen. Motive sind Beweggründe für das Denken und Verhalten und besitzen somit das Potential, Dialoge indirekt zu beeinflussen (vgl. McClelland, 1987). Auch bestimmen sie, welche Themen wie aufbereitet werden bzw. die strategische Ausrichtung (vgl. Bonjer, Kreuzer & Vollbehr, 2011), wodurch der Dialog direkt gefördert oder gehemmt werden kann. Es soll deshalb geklärt werden, welche Motive Unternehmen haben, wenn sie Fanpages einsetzen.

→ **Welche Motive haben Unternehmen im Einsatz von Fanpages?**

Fragestellung 3

Lyilikci & Schmidt (2011) fordern von den Unternehmen, transparent und authentisch zu sein, indem sie mit den Nutzenden als gleichberechtigte Partner kommunizieren. In ihrem *Dialogischen Konzept* definieren Kent und Taylor (2002) fünf Prinzipien für den Dialog, die u.a. das Commitment zur Konversation und die Bereitschaft den/die anderen zu verstehen und dessen/deren Aussagen zu interpretieren, als elementar befinden. Die genannten Punkte können als Bedingungen für einen erfolgreichen Dialog, im spezifischen als Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen, zusammengefasst werden. Es bestehen Überschneidungen zu organisationalen Bedingungen wie der Kultur oder internen Prozessen, welche die Interaktion zusammen mit den genannten Bedingungen für den Dialog auf einer verhaltensbezogenen, einer emotionalen sowie einer kognitiven Ebene beeinflussen können. Dies gilt es zu untersuchen.

→ **Welche Bedingungen im Interaktionsprozess unterstützen den Dialog auf Fanpages?**

Fragestellung 4

Mit dem Übergang von Web 1.0 zu Web 2.0 verloren Unternehmen die „Hoheit“ über die im Web proaktiv publizierten Inhalte, indem sie fortan reaktiv auf die an sie gerichteten Fragen und Beschwerden eingehen müssen. Das Führen von Dialogen mit Nutzenden verändert organisationale Bedingungen wie die interne Kommunikation, Prozesse und Strukturen, welche die Kooperation aller an der externen Kommunikation beteiligten Mitarbeitenden und den zusätzlich benötigten Wissensträger regelt. Speziell die Schnelligkeit (Echtzeit, vgl. Lyilikci & Schmidt, 2011), mit welcher sich heute Informationen verbreiten und Unternehmen zu reagieren haben, stellt hohe Ansprüche an funktionierende organisationale Prozesse und Strukturen, was folgende Frage zu klären versucht:

→ **Welche organisationalen Bedingungen unterstützen den Dialog auf Fanpages?**

Aufgrund des breit angelegten Untersuchungsdesigns, welches die Unternehmenssicht wie auch die Nutzersicht beinhaltet, wird die Studie mit unterschiedlichen Ansätzen theoretisch abgestützt.

Einem einleitenden Kapitel über das *Web 2.0/Social Web*, welches die interaktiven Möglichkeiten im Web für Nutzende erörtert, folgt die Vorstellung der Konzepte *Online-* und *Brand-Communities*, da die Fanpage mit ihren Eigenschaften der Online-Community und im speziellen der Brand-Community ähnelt. Diese Konzepte versuchen die Beziehung unter den Nutzenden von Brand-Communities und die zum Unternehmen zu erklären, was auf die Fanpages übertragen wird. Sie liefern damit wertvolle Hinweise für das Verständnis von Dialogen, die als Interaktionsprozess mit dem Konzept der *dialogischen Prinzipien* näher beschrieben werden. Für die Analyse der Motive von Nutzenden für Besuche auf Fanpages wird anhand des *Uses-and-Gratifications-Ansatzes* erklärt, welche Grundmotive für die Medienanwendung von Facebook Fanpages bestehen. Eine zentrale Bedeutung kommt der Theorie der *integrierten Unternehmenskommunikation* zu, aufgrund dessen organisationale Bedingungen für den Social-Media-Ansatz abgeleitet werden.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

2.1 Web 2.0 / Social Web

2005 hat O'Reilly ein neu entstandenes Phänomen im Web mit dem Begriff Web 2.0 benannt und damit eine neue Phase des Webs markiert. Noch im Web 1.0 war das Internet durch statistische Inhalte geprägt. Möglichkeiten für Nutzende, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren, bestanden hauptsächlich darin, selbst Webseiten zu kreieren (Stegbauer, 2010). Dennoch führten bereits die geringen Mitwirkungsmöglichkeiten im Web 1.0 zu Thesen, in denen eine radikale Umwälzung der Gesellschaft prognostiziert wurde (Stegbauer, 2010). Vermutungen wurden geäußert, wie das Web zur Aufhebung von Raum und Zeit führe (Bonfadelli, 2000), dadurch ein freies Spiel mit Identitäten bestehe (Wetzstein et al., 1995) oder Merkmale wie Hautfarbe und Geschlecht keine Rolle mehr spielen (Kerr & Hiltz, 1982).

Zu Beginn wurde das Web kaum zu kommerziellen Zwecken genutzt, denn noch in den neunziger Jahren galt die Verbreitung von Werbung als unstatthaft. Erst nach und nach haben Unternehmen das Web als kommerziellen Raum entdeckt, was schlussendlich im Jahre 2000, aufgrund der Überspekulation in Dotcom-Unternehmen, die Internetblase zum Platzen brachte und damit ihren Höhepunkt erreichte (Stegbauer, 2010).

Nach Ende des Booms im Jahre 2001 fand eine grosse Umwälzung statt, die den Übergang vom Web 1.0 zum Web 2.0 einläutete. *Wikipedia* startete 2001 eine der erfolgreichsten *Community* (Gemeinschaft) im Web überhaupt. *Flickr* begann 2003 als öffentliche *Sharing*-Plattform (Plattform zum Teilen von Inhalten). Ab 2003 war es bei *OpenBC* (Open Business Club, heute Xing) möglich, Benutzerprofile mit Fotos, Videos, etc. einzurichten (Ebersbach, Glaser & Heigl, 2010).

Der Begriff Web 2.0 betont einerseits die kommerziellen Einsatzchancen, andererseits geht es um das „Mitmachen“, indem Web-Nutzende eigene Inhalte erstellen können, was auch als *user generated content* bezeichnet wird (vgl. Schweiger & Quiring, 2006; Schweiger & Quiring, 2007). Mit Bezug auf das „Mitmachen“ wird heute auch vielfach der Begriff *Social Web* (soziales Web) verwendet. Gemäss Ebersbach, Glaser und Heigl (2010) grenzt das Social Web den Inhalt des Web 2.0 nochmals stärker ein, da der Begriff technische, ökonomische und rechtliche Aspekte nicht berücksichtigt.

Das Social Web bezeichnet einen Kommunikationsraum, in welchem die Kommunikation gelebt und praktiziert wird (Roskos, 2010). Laut Stegbauer (2010) beinhaltet das Social Web (1) *Social Networking Sites* (soziale Netzwerk-Seiten; SNS), (2) *Virtual Communities* und auch (3) *Social Software* (soziale Software, dieser Begriff wird häufig im akademischen Kontext verwendet). Bei den SNS steht

der Beziehungsaspekt zwischen den Mitgliedern im Vordergrund. Boyd & Ellison (2007) verweisen jedoch darauf, dass die Begriffe *Social Networking Sites* und *Social Network Sites* häufig missverständlich synonym verwendet werden. *Networking* betont das Initiieren und Kontakte knüpfen zu fremden Personen, jedoch werde in SNS primär Kontakte mit Personen geknüpft, die schon vor der online Kontaktaufnahme Teil des sozialen Netzwerk waren und damit den Nutzenden bekannt sind. Bei Virtual Communities, dem zweiten Teil von Social Web, stellen die Personen im Web eine Gemeinschaft dar, die zumindest ein gemeinsames Sachinteresse verbindet. Schliesslich umfasst die Social Software alle Anwendungen, die das webbasierte Identitäts-, Informations- und Beziehungsmanagement unterstützen (Büffel et al., 2007), wie Wikis, Weblogs (Blog), Freundschafts-, Kontakt- und Business-Netzwerke (SNS) oder auch *Instant Messaging* (synchrone Kommunikation, *Chat*).

Dem Begriff Social Software ist der heute viel verwendete Begriff Social Media ähnlich. Ein Medium wird oft im Sinne von Hickethier (2003) *formellen Medien* verstanden, die gesellschaftlich institutionalisiert und organisiert sind, wie beispielsweise die Briefpost, das Telefon, das Fernsehen oder die Presse. Unter Social Media werden allgemein digitale Technologien - also die Software - verstanden, welche die Kommunikation im Web erst ermöglicht (vgl. Ditges, 2009). Social Media sind auch von dem Begriff der *New Media* (neuen Medien) zu unterscheiden, die eine Sammelbezeichnung für neue Technologien sind, die als Kommunikationsmittel zur Individual- und Massenkommunikation genutzt werden können (Brockhaus, 2006). So gelten nicht nur Technologien des Webs und der digitalen Medien als New Media, sondern auch Technologien wie Teletex, Videorekorder oder Satellitenfernsehen. Social Media betreffen somit einen Teilbereich der neuen Medien, haben aber zusätzlich noch den Fokus auf den *One-to-One*-Austausch zwischen Nutzenden (Eins zu Eins, Kommunikation zwischen zwei Personen; vgl. *One-to-Many*, Massenkommunikation).

2.2 Soziale Netzwerke und Communities im Web

Mit dem Social Web ist ein öffentlicher Raum entstanden, in welchem sich Menschen jeden Alters, Nationalität und religiösen Hintergrundes austauschen und verständigen können. Ein substantieller Teil des Austausches findet auf SNS wie Facebook statt. Die Seite Facebook ist eine Plattform, die es ermöglicht, „offline“ bestehende soziale Netzwerke auf das Web zu übertragen oder neue soziale Netzwerke im Web aufzubauen. Die *soziale Netzwerk-Theorie* besagt, dass ein soziales Netzwerk bzw. System aus einem spezifischen *Set* (Sammlung) von wechselseitigen Bindungen besteht, die durch ein definiertes Set von Personen und ihrem Eigentum, sprich dem *Sozialkapital* (bspw. Ressourcen wie Wissen, Fertigkeiten, emotionales Commitment, bestehende Kontakte, etc.), repräsentiert sind (Mitchell, 1969; Bourdieu, 1983; Bourdieu, 1986; Loury, 1987; Coleman, 1995; Lin, 2001). Nach Coleman (1990) sind Personen an Ressourcen, die von anderen im Netzwerk kontrolliert werden, interessiert, um den eigenen Nutzen zu maximieren.

2.2.1 Facebook – die soziale Netzwerk-Seite

Bei sozialen Netzwerk-Seiten wie Facebook sind Bindungen bzw. Beziehungen substantiell. Es geht um Kontakte, meist zu bestehenden Freunden, die Beziehungen zu ihnen und den Aufbau von Sozialkapital (Raacke & Bonds-Raacke, 2008). SNS organisieren sich primär um Personen herum, die sich aufgrund des gegenseitigen persönlichen Interessens zu einer Interessengemeinschaft vernetzen (*communities of interest*; Boyd & Ellison, 2007).

Die Bezeichnung für bestehende Kontakte ist je nach SNS unterschiedlich. Bidirektionale SNS wie Facebook bezeichnen sie schlicht als Kontakte oder als Freunde. Unidirektionale SNS wie die Facebook Fanpage (siehe Kap. 2.2.2) bezeichnen die Kontakte als Fans, Twitter nennt sie Follower und andere wiederum nennen sie ebenfalls Freunde, was aber häufig weniger zutreffend ist (vgl. Boyd, 2006).

Die öffentliche Anzeige von Beziehungen in der Freundesliste ist eines der wichtigsten Elemente von SNS (Boyd & Ellison, 2007). Die Freundesliste eines vernetzten Freundes ermöglicht dem Betrachtenden, die Profile von dessen Freunden anzuschauen, um so neu Kontakte für das eigene Netzwerk zu finden. Je nach Grad der Vernetzung kann es ein Hinweis darauf sein, welches Sozialkapital eine Person besitzt. Weiter sind Schlussfolgerungen auf den Aktivitätsgrad der Nutzenden möglich, indem aktivere Personen vielfach ein grösseres Facebook-Netzwerk besitzen, da sie sich um neue Kontakte bemühen oder durch ihre Aktivitäten bei Freunden besonders auffallen. In einer Vielzahl von SNS ist die eigene Freundesliste für Freunde uneingeschränkt sichtbar, bei einigen SNS kann die Sichtbarkeit der Listen aber auch begrenzt werden.

Bis auf wenige Ausnahmen unterstützen Forschende die Annahme, dass Beziehungen bei SNS bereits vorher im realen Leben (offline) bestanden. SNS wie Facebook werden daher hauptsächlich dazu verwendet, bereits bestehende Offline-Beziehungen online zu bestätigen und weniger, um neue Personen kennen zu lernen (Ellison, Steinfield & Lampe, 2007). In einer Analyse zeigten Wilson et al. (2009), dass eine Mehrheit (90%) der Facebook-Nutzenden 70% ihrer Interaktionen mit nur 20% des Freundesnetzwerkes führt. Dies zeigt auf, wie sich Interaktionen nur auf einen kleineren Freundeskreis beschränken. Dennoch besteht auch in diesem auserlesenen Kreis ein unterschiedliches Engagement der Nutzenden, denn nur 65% der Nutzer-Interaktionen sind reziprok. Personen investieren unterschiedlich in Bindungen oder nutzen diese zu ihrem eigenen Vorteil, das entstehende Sozialkapital kann deshalb auch als Nebenprodukt von nutzenbringenden Aktionen bezeichnet werden (Coleman, 1995; Putnam 1993; Lin, 2001).

Zur Interaktion mit Freunden bieten SNS den Nutzenden diverse Möglichkeiten. Neben der Pinnwand, auf welcher Informationen mit Freunden geteilt, kommentiert oder „geliked“ werden („liken“ ist ein

umgangssprachlicher Begriff für das Klicken des „gefällt mir“-Buttons auf Facebook, um anderen den Gefallen an einer Information mitzuteilen), stehen weitere Funktionen zur Interaktion mit Freunden zur Verfügung: beispielsweise Instant-Messaging, Direktnachrichten (ähnlich einer E-Mail) und das *Posten* von Fotos und Videos (veröffentlichen, online stellen) auf der Pinnwand. Des Weiteren sind diverse Applikationen erhältlich (vgl. Boyd & Ellison, 2007), die für den Austausch mit Mitgliedern von Facebook genutzt werden können, wie zum Beispiel Online-Rollen- oder Gemeinschaftsspiele, bei welchen eine unbegrenzte Anzahl an Spielern teilnehmen kann (*Massively Multiplayer Online Role-Playing Game* oder *Massively Multiplayer Online Game*). Alle aktuellen Interaktionen, die auf der Pinnwand stattfinden, werden auf der Startseite der befreundeten Personen unter Neuigkeiten angezeigt. Diese Startseite sammelt alle laufenden Interaktionen und Beiträge von Freunden der Freundesliste und ermöglicht damit einen schnellen Überblick.

2.2.2 Technische Interaktionsmöglichkeiten bei Fanpages

Wie schon bei privaten Facebook-Profilen ist auch bei Fanpages die Pinnwand eine der wichtigsten Funktionalitäten. Sind Nutzende Fan eines Unternehmens, werden die Beiträge, welche Unternehmen auf der Pinnwand ihrer Fanpage veröffentlichen, ebenso auf der Startseite des Nutzenden als Neuigkeit angezeigt. Interaktionen mit dem Unternehmen finden auf der Pinnwand der Unternehmen und auf der Startseite der Fans statt, indem die Fans auf die Beiträge der Unternehmen reagieren oder selbst Beiträge auf der Pinnwand der Unternehmen veröffentlichen (Text, Bild oder teilweise Video). Interaktionsmöglichkeiten sind das Schreiben von Kommentaren auf die Beiträge vom Unternehmen oder anderen Nutzenden sowie das Klicken des „gefällt mir“- oder „teilen“-Buttons bei Beiträgen, womit Nutzende Gefallen an Beiträgen und Kommentaren zeigen oder den Beitrag mit Freunden aus dem eigenen privaten Netzwerk teilen. Für Unternehmen ist insbesondere die „teilen“-Funktion interessant, da sie dadurch ihre Reichweite (Personen, die sie mit ihren Beiträgen erreichen) steigern.

Dialoge mit anderen Nutzenden oder dem Unternehmen, was das zentrale Thema dieser Masterthesis ist, finden jedoch erst mit einem textuellen Austausch statt. Wenn Nutzende auf einen vom Unternehmen oder anderen Nutzenden erstellten Beitrag antworten oder selbst einen Beitrag schreiben, der von anderen Nutzenden kommentiert wird. Die Funktionalitäten *Beitrag* (das Schreiben eines Beitrags) und *Kommentar* (das Antworten auf einen Beitrag) bilden somit die hinsichtlich des Informationsgehalts reichhaltigsten Interaktionsmöglichkeiten ab. Bestehen mehrere Kommentare zu einem Beitrag, können diese im *Thread* (Faden oder Strang), der direkt unter dem Beitrag die verschiedenen Kommentare aneinander reiht, gelesen werden. Diese gelesen und reflektiert zu haben, ist Grundlage zur Dialogführung (Krauss, 2008). Leser, die einen Kommentar hinterlassen, bekunden nicht nur ihr Interesse, sondern sie beziehen sich in ihrem Kommentar auf die Botschaft des anderen. Es entsteht dadurch zwischen den Nutzenden bzw. zwischen den Nutzenden und dem Unternehmen eine gemeinsame Interpretations- und Verwendungsbasis, auf deren Grundlage eine textuelle Verbindung besteht

(vgl. Schmidt, 2006). Die Verbindung besitzt anfänglich einen nicht verbindlichen und einmaligen Charakter. Bei mehrmaligem Austausch kann jedoch eine dauerhafte soziale Beziehung entstehen (siehe auch Kap. 2.3.4), die Kommentar-Funktion dient dann zur Pflege und Stärkung eines Kontaktes (Krauss, 2008).

2.2.3 Online-Community

Die Begriffe soziales Netzwerk und *Community* (Gemeinschaft) werden teilweise synonym verwendet, andere wiederum differenzieren zwischen den beiden Begriffen (vgl. Stebauer, 2010, Kap. 2.1). Allgemein stellt Tönnies (1957) das gemeinsame Interesse an einer Sache in den Vordergrund (*community of interest*), weshalb die *Community* als ein rational konstituierter Zweckverband bezeichnet wird. Die Theorien *Common-Bond* (gemeinsame Bindung) und *Common-Identity* (gemeinsame Identität) postulieren, dass *Communities* nur durch eine gemeinsame Themenidentifikation und/oder starke zwischenmenschliche Beziehung Mitglieder an sich binden können (Ren, Kraut & Kiesler, 2007). Ein Kategoriensystem, welches die unterschiedlichen sozialen Netzwerke betreffend inhaltlicher Merkmale und der Qualität gegeneinander abgrenzt, fehlt weitgehend. Von Kardorff (2006) unterscheidet bei der Netzwerkbildung zwischen drei verschiedenen Kategorien von *Communities* bzw. Gruppen:

- *Persönliche Communities*: In diesen ego-zentrierten Netzwerken (das Individuum steht im Mittelpunkt) werden Kontakte zu Verwandten, Freunden und Arbeitskollegen gepflegt, die Beziehungen sind meist bilateral.
- *Gruppen Communities*: Die Mitglieder kennen sich entweder persönlich oder über die gleichen Verbindungen. Sie fühlen sich den gleichen Zielen verbunden und beeinflussen deren Entwicklung durch eigene Beiträge. Durch eine kontinuierliche Kommunikation kann sich das anfängliche Sachinteresse in ein Personeninteresse transformieren. Weiter kann die kontinuierliche Nutzung von Kommunikationsräumen eine *virtuelle Gemeinschaft* entstehen lassen, deren Kommunikationsformen multilateral, regelmässig und zeitlich relativ stabil sind (Fremuth & Tasch, 2002; vgl. Boyd & Ellison, 2007).
- *Virtuelle Gruppen*: Die verbindlichste Form der hier aufgeführten Gruppenformen besitzt klare Aussengrenzen und Mitgliedschaftsregeln (bspw. passwortgeschützter Zugang). Die Beziehungen der Mitglieder sind multilateral und bilden ein subjektives Gefühl der Zusammengehörigkeit (vgl. Thiedeke, 2003).

Aus diesen Kategorien kann geschlossen werden, dass eine persönliche *Community* das private soziale Netzwerk einer Person auf Facebook treffend beschreibt, indem diese Person den Mittelpunkt des Netzwerkes darstellt (vgl. Boyd & Ellison, 2007). Fanpages sind den *Gruppen Communities* zuzuordnen, da die Fans durch ein Sachinteresse (Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen, Marke) verbunden sind und die Fanpages sich, bei regem Kontakt unter den Nutzenden, zu virtuellen Gruppen weiterentwickeln können.

2.2.4 Brand-Community

In Online-Communities bestehen Reservoirs von Konsumentenwissen, deren Mitglieder online interagieren und auf der Basis von geteiltem Enthusiasmus und Wissen über spezifische Konsumaktivitäten kommunizieren (Kozinets, 1999). Mitte der neunziger Jahre wurde das kommerzielle Potential von Online-Communities in der populären Management-Literatur stark propagiert (Hagel & Armstrong, 1997). Unternehmen versuchten deshalb, selbst Online-Communities zu unterhalten, um Feedback über eigene Produkte und Dienstleistungen zu erhalten, die Marke zu stärken oder um den Konsumenten-Service in anderen Bereichen reduzieren zu können (Moon & Sproull, 2001; McWilliam, 2000).

Online-Communities sind für die Marketingforschung interessant, um die Marken-Beziehung zu bilden (Dholakia, Bagozzi & Klein Pearo, 2004) und Einsichten in zukünftige Trends zu erhalten (Leimeister et al., 2006). Drei Forschungsfelder werden verfolgt (de Valck, van Bruggen & Wierenga, 2009):

1. Was motiviert Personen, in Online-Communities teilzunehmen und etwas beizutragen (Dholakia, Bagozzi & Klein Pearo, 2004; Hennig-Thurau et al., 2004)?
2. Wie kann aus Konsumentenkonversationen in Online-Communities Marketingwissen extrahiert und beispielsweise zur Produktentwicklung eingesetzt werden (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005)?
3. Was ist die Natur von Brand-Communities und was ist der Effekt auf das Konsumentenverhalten (Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005; McAlexander, Schouten & Koenig, 2002)?

In der neueren Literatur werden kommerzielle Online-Communities auch oft als *Brand-Communities* bezeichnet. Muniz und O'Guinn (2001) konkretisieren Brand-Communities als eine spezialisierte, nicht geographisch gebundene Community, die auf einem strukturierten Set von sozialen Beziehungen unter Bewunderern der Marke basiert. Sie repräsentieren ein soziales Netzwerk aus teils befreundeten Personen mit Konsumentenwissen, die sich gegenseitig in ihrem Konsumentenverhalten auch beeinflussen (de Valck, van Bruggen & Wierenga, 2009).

Neben der Beziehung zur Marke bzw. den Unternehmen und anderen Konsumenten heben Muniz und O'Guinn (2001) drei Hauptmerkmale von Brand-Communities hervor: (1) das Gemeinschaftsgefühl unter den Mitgliedern, (2) gemeinsame Rituale und Traditionen sowie (3) die moralische Verantwortung der Mitglieder. Mit Gemeinschaftsgefühl (*consciousness of kind*) verstehen sie v.a. eine von den Mitgliedern empfundene intrinsische Verbindung zur Marke und zu den anderen Mitgliedern („*Wir-Gefühl*“). Dies manifestiert sich in der Zugehörigkeit zur Markengemeinschaft (McMillan, 1996), in der Abgrenzung zu anderen Communities (Muniz & O'Guinn, 2001; Schögel, Tomczak & Wentzel, 2005), in der Wahrnehmung als Teil einer grösseren Gemeinschaft (Mathwick, Wiertz & de Ruyter, 2008) sowie der Art und Weise, wie sie sich selbst wahrnehmen und untereinander identifizieren (Al-

gesheimer, Dholakia & Herrmann, 2005). Aufgrund gemeinsamer Rituale und Traditionen entstehen geteilte (verhaltensrelevante) Werte, die das Zusammenleben regeln. Die einzelnen Mitglieder fühlen sich gegenüber der Community verpflichtet und tragen eine moralische Verantwortung (Muniz & O'Guinn, 2001). Letztlich muss aber auch beachtet werden, dass die Verbindlichkeit, die durch die Zugehörigkeit, die Rituale und die moralische Verantwortung entsteht, im Web weniger ausgeprägt ist als in realen stabilen Communities, die nach Barney (2004) sehr dynamisch, weniger hierarchisch und aus weniger diskriminatorischen Gruppen von Personen bestehen (vgl. Deterding, 2009). Weiter sind bei Online-Communities logistische und soziale Kosten niedriger (Sproull & Faraj, 1997). Van Dijk (1999) bezeichnet deshalb Online-Communities auch als lose Zusammenschlüsse von Personen, die jederzeit wieder auseinander fallen können.

Brand-Communities lassen sich, neben der Stärke der Bindungen ihrer Mitglieder, im Wesentlichen anhand der Mitgliederanzahl voneinander unterscheiden. Nach Dholakia und Bagozzi (2003; vgl. Dholakia, Bagozzi & Klein Pearo, 2004) steht bei kleingruppenbasierten Communities (*small-group-based*; weniger als 50 Mitglieder) die Beziehung zwischen den einzelnen Mitgliedern im Vordergrund. Bei netzwerkbasierten Communities (*network-based*; > 50) hingegen sind der instrumentelle und informative Nutzen Schlüsselfaktoren für die Partizipation in Communities. Dennoch, wie Döring (2010) formulierte, gilt eine Online-Community ohne eine Mindestanzahl an aktiven Mitgliedern als tot (vgl. *Virtual-Settlement-Theorie*; Jones, 1997). Gemäss Döring (2010) sollten daher Common-Identity-Communities durch Normen und Moderation stark themenfokussiert bleiben, während in Common-Bond-Communities auch themenfremde Diskussionen sinnvoll sein können. In kleineren Online-Communities mit Common-Bond-Ausrichtung wird von den Mitgliedern eine aktive Beteiligung verlangt.

Möglichkeiten um Brand-Communities zu bilden, gibt es viele. Die Fanpage ist eine Art Brand-Community im sozialen Netzwerk Facebook. Nutzende von Facebook werden Fan einer Marke, einer Unternehmung oder eines Produktes/Dienstleistung. Im Unterschied zu anderen Brand-Communities, wo es explizit um diese Sache geht, ist eine gelikte Fanpage auf Facebook eine Sache unter vielen, für welche sich ein Nutzender interessiert und sich die Fanpage deshalb um dessen Gunst neben Beiträgen von Freunden und anderen Fanpages durchzusetzen hat. Das erschwert das Formen einer Community genauso wie die Tatsache, dass die Fanpage für neue Informationen nicht besucht werden muss. Denn Neuigkeiten werden Nutzenden räumlich getrennt auf ihrer Startseite in ihrem eigenen Profil (ego-zentriertes Netzwerk, vgl. Kardorff, 2006) neben vielen anderen Neuigkeiten präsentiert, die dann von ihnen von Zeit zu Zeit meist nur oberflächlich gescannt werden.

2.2.5 Interaktion in Brand-Communities

Brand-Communities bieten einen Ort, wo Mitglieder Markenerfahrungen und Informationen teilen, Probleme lösen oder andere Konsumenten und Vertreter der Marke treffen können (vgl. McWilliam, 2000). Sie bieten sich gegenseitig Hilfe, Unterstützung oder Empfehlungen an, teilen Erfahrungen oder partizipieren bei Community-Aktivitäten (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Auf der Basis ähnlicher Interessen und der Leidenschaft für eine Sache können weitere soziale Beziehungen entstehen, welche das Interesse an der Person miteinschliesst und Freundschaften entstehen lässt. Ouwersloot und Odekerken-Schröder (2008) unterscheiden vier Beziehungstypen in Brand-Communities: (1) Kunde-Unternehmen (2) Kunde-Kunde (3) Kunde-Produkt und (4) Kunde-Brand. Die Produktbeziehungen basieren nach Ouwersloot und Odekerken-Schröder (2008) auf einem hohen *Involvement*, das heisst, auf dem individuellen Interesse und der persönlichen Relevanz zu einem Objekt (vgl. Brodie et al., 2011a). Die Beziehung zum Brand besitzt demgegenüber vermehrt symbolischen Charakter, der gemäss Schmitt (2011) ähnlich einer interpersonalen und sozialen Beziehung sein kann.

Die Analyse von Online-Aktivitäten zeigt, dass sich Nutzende in Brand-Communities gegenseitig in ihrem Verhalten beeinflussen (de Valck, van Bruggen & Wierenga, 2009). Sie sprechen miteinander über Absichten und Entscheide oder holen sich Unterstützung, um eine Meinung bilden zu können. Im Marketing wird im Zusammenhang von Kommunikation zwischen den Konsumenten auch oft von Mundpropaganda oder Empfehlungsmanagement gesprochen. Dies ist eine informelle Übertragung von Ideen, Kommentaren, Meinungen und Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen, Marketingverantwortliche ausgenommen (Blackwell, Miniard & Engel, 2001). Mit der Eigenschaft eines soziale Netzwerkes, indem Empfehlungen von Mitgliedern vermehrt als kreditwürdig wahrgenommen werden, ist die Brand-Community ein mächtiges Instrument für Empfehlungen unter Konsumenten (vgl. Dobeles, et al., 2007). Die Empfehlungen in Brand-Communities verbreiten sich innerhalb und ausserhalb der Brand-Community schnell. Das Engagement von aktiven Kunden führt daher zu verbesserten Verkaufszahlen (Neff, 2007).

Für die Mitglieder der Brand-Community scheint der Bezug zur Community wichtiger zu sein als der Bezug zum Unternehmen. Es zeigt sich, dass Konsumenten, welche die meisten und besten Beiträge verfassen, dies nicht aufgrund ihres Bezuges zum Unternehmen, sondern wegen ihres Bezugs zur Community machen (Wasko & Faraj, 2005). Dabei verspüren aktivere Konsumenten eine stärkere Zugehörigkeit zur Brand-Community und würdigen Informationen in Diskussionen mehr als weniger aktive Konsumenten (Okleshen & Grossbart, 1998). Ausserdem werden Inhalte, die Konsumenten auf der Plattform erstellen, als interessanter wahrgenommen, als diejenigen, die von Marketingfachleuten verfasst wurden (Blickart & Schindler, 2001). Es ist möglich, dass hierbei die Kreditwürdigkeit (bspw. Expertise und Vertrauenswürdigkeit) der Bezugsgruppe als höher eingestuft wird als die der Marketingfachleute, weshalb Unternehmen gefordert sind, das Vertrauen zum Unternehmen zu erhöhen.

Hinter der messbaren Aktivität von Mitgliedern einer Community steht das Konzept des *Engagements*. Über Faktoren, die Konsumenten dazu bewegen, sich in Brand-Communities zu engagieren, ist nach Sung et al. (2010) jedoch nicht viel bekannt und die Marketing-Wissenschaften befassen sich erst seit ca. 2005 mit diesem Konzept. Nach einer Expertenbefragung beschreiben Brodie et al. (2011a; 2011b) das Engagement als einen dynamischen, situations- und zeitpunktsabhängigen iterativen Prozess, der unterschiedlich intensiv gelebt wird. In Bezug auf Brand-Communities benennen Brodie et al. (2011a) das Engagement von Nutzenden als ein spezifisch interaktives Erleben zwischen Konsumenten, dem Brand und/oder anderen Mitgliedern der Community. Das Kreieren eines gemeinsamen Wertes ist wichtig. Dabei können Kunden *kognitiv* (Absorbierung), *emotional* (Zugehörigkeitsgefühl) und/oder *behavioral* (verhaltensbezogen, bspw. Interaktion) engagiert sein (Brodie et al., 2011a). Ausserdem scheinen weitere Konzepte in der Entstehung eines Engagements involviert zu sein, wie das der *Partizipation* (wie viel aktive Beteiligung besteht) und des *Involvements* (persönliches Interesse und Relevanz). Als Konsequenz führt das Engagement zu Vertrauen, Commitment, Loyalität und Zufriedenheit, aber auch zur Einbindung der Marke in das Selbstkonzept und zu einer emotionalen Markenbeziehung.

Das Konzept Engagement ist deshalb so interessant, da es sowohl einen aktuellen Zustand einer Person während einer Aktivität bzw. während der Interaktion als auch einen Prozess beschreibt. Es geht um aktives Handeln, welches auf der Fanpage u.a. in Form von Dialogen auftritt. Bei der Betrachtung der Konsequenzen von Engagement können gewisse Parallelen zum dialogischen Konzept (Kap. 2.5.1) festgestellt werden. Ein wichtiges Motiv für Unternehmen für den Einsatz von Social Media ist nebst dem Dialog die Image-Verbesserung, was mitunter heisst, das Vertrauen und das Commitment zur Marke zu steigern. Unternehmen müssen daher über den Dialog versuchen, ein Engagement zu erzeugen. Der Dialog kann jedoch nur geführt werden, wenn die Motive der Nutzenden für den Besuch auf der Fanpage bekannt sind. Es ist anzunehmen, dass die Motive den Prozess des Engagements anstossen, aber auch aufrechterhalten können. Welche Motive für Fanpages relevant sind, ist jedoch bis zum jetzigen Zeitpunkt weitgehend unbekannt.

2.3 Motive von Nutzenden, sich im Social Web zu engagieren

2.3.1 Bedürfnisse und Motive - Uses-and-Gratifications-Ansatz

Der Uses-and-Gratifications-Ansatz (*U&G*) schaut Gründe an, weshalb sich Menschen aktiv und freiwillig mit einem Medium auseinandersetzen. Der U&G-Ansatz geht davon aus, dass die Medienselektion und -rezeption funktional ist und der Erreichung einer gewünschten Wirkung dient. Medien stehen daher untereinander und zu anderen Mitteln der Bedürfnisbefriedigung in Konkurrenz (Schweiger, 2007; Rubin, 2000).

Im Titel dieses Kapitels ist von Bedürfnissen und Motiven die Rede, was insbesondere die Schwäche des U&G-Ansatzes beschreibt. Die Forschungstradition der Motivationspsychologie ist lang und verschiedenste Autoren haben in ihren Konzepten mit einer synonymen Verwendung der Begriffe *Motiv* und *Bedürfnis* zu einer gewissen Unschärfe beigetragen (vgl. Schweiger, 2007).

Das Bedürfnis ist ein spezifischer Mangel- oder Störungszustand im Organismus (Heckhausen & Heckhausen, 2010), eine Diskrepanz zwischen einem situativen Istwert und einem angestrebten Sollwert (McClelland et al., 1953). Da Bedürfnisse normalerweise dem Handeln eines Individuums vorausgehen oder es begleiten, spricht man davon, dass Bedürfnisse Verhalten motivieren oder antreiben. Die motivierende Kraft ist dabei der in Aussicht gestellte Wechsel, von einem Zustand geringer Bedürfnisbefriedigung zu einem Zustand höherer Bedürfnisbefriedigung gelangen zu können (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Das Motiv ist demnach der Beweggrund, mit welchem das zielgerichtete Verhalten der Bedürfnisbefriedigung erklärt werden kann. Motive leiten dazu an, sich etwas anzunähern oder es zu vermeiden und sind daher richtungsweisend. Letztendlich kann jedem Motiv ein zumindest implizites Bedürfnis unterstellt werden. Aus einem Bedürfnis können mehrere Motive abgeleitet werden, bzw. hinter einem Motiv können mehrere Bedürfnisse stehen. Bezogen auf die Fanpage wäre ein Beispiel, wenn ein Nutzender das Motiv besitzt, neue Informationen über das Unternehmen zu erhalten. Dann kann ein kognitives Bedürfnis (sich neues Wissen anzueignen), ein soziales Bedürfnis (mit dem Unternehmen eine Beziehung eingehen zu wollen) oder ein affektives Bedürfnis (Spass haben, wenn Beiträge auf eine unterhaltsame Weise präsentiert werden), vorausgehen. In dieser Arbeit wird von Bedürfnissen gesprochen wenn es darum geht, die Gründe zu eruieren, weshalb Medien genutzt werden. Bei der konkreten Umsetzung, indem Personen nach den Gründen befragt werden, ist jedoch der Begriff Motiv passender.

Bedürfnisse lassen sich nur schwer objektiv messen. Eine Schwierigkeit liegt in den mehrstufigen Bedürfnisketten, die nicht erkennen lassen, wo ein Bedürfnis beginnt und somit als Motiv ein Verhalten auslöst wie ein Beispiel von Schweiger (2007, S. 74) zeigt: „Weshalb möchten sich Menschen unterhalten? Weil sie sich langweilen“. „Weshalb langweilen Sie sich? Weil sie schon lange nichts spannendes mehr erlebt haben“. „Weshalb haben sie schon lange nichts spannendes mehr erlebt? Vielleicht weil sie aufregende Situationen meiden.“ Auch bringen Kritiker an, dass Nutzungsmotive von Medien nur durch die Selbstauskunft überprüft werden könnten. Da aber die Mediennutzung grösstenteils habitualisiert, implizit (Rubin, 2002) und nicht rational ist (Renckstorf, 1977), sind Nutzende nicht in der Lage, Bedürfnisse, Erwartungen und Bewertungen in einer Befragung zu nennen. Bei Studien werden hingegen meist allgemeine Wahrnehmungen des Nutzungsverhaltens erhoben. Erhebungsmethoden, die konkrete Mediennutzungsepisoden (situativ) abbilden und so das meist implizite, instabile Medienverhalten (Jäckel, 1992) und die dahinterliegenden Motive treffender beschreiben, werden selten eingesetzt (vgl. Schweiger, 2007; vgl. Blumler & Katz, 1974).

In der Mediennutzungsforschung wurden bereits Studien zu diversen Medien durchgeführt, um deren Potential der Bedürfnisbefriedigung zu untersuchen, wie zum Internet (Amiel & Sargent, 2004; Song et al., 2004), zu sozialen Netzwerk-Seiten wie Facebook (vgl. Papacharissi & Mendelson, 2011; Quan-Haase & Young, 2010), zu Communities wie Facebook-Gruppen (vgl. Park, Kee & Valenzuela, 2009) oder Brand-Communities (vgl. Henning-Thurau et al., 2004; Sung et al., 2010). Bis jetzt gibt es jedoch noch keine Studien zu Facebook Fanpages.

Die Studienvielfalt führt zu einer Reihe von sogenannten Motivlisten, mit welchem Nutzungsmotive von bestimmten Medien befragt wurden. Schweiger (2007) konnte in Anlehnung an Kunczik und Zipfel (2001) vier klassische Motivkategorien extrahieren, die in den meisten Motivlisten auftauchen. Diese Motivkategorien werden im Folgenden in leicht angepasster Form aufgeführt. Die sozialen Motive werden dabei um den Faktor Brand erweitert, denn die Beziehung zu einer Marke kann, wenn auch eher symbolisch, sozialen Beziehungen ähneln (Schmitt, 2011).

- *Kognitive (Informations-)Motive*: Suche nach Informationen / Wissen, Orientierung und Umweltbeobachtung
- *Affektive Motive*: Entspannung, Erholung, Ablenkung, Verdrängen von Problemen, Bekämpfung von Langeweile und Suche nach affektiver Erregung
- *Soziale (Brand-)Motive*: soziale Beziehungen, Anschlusskommunikation
- *Identitäts-Motive*: Präsentieren von Aspekten der eigenen Person, Selbstdarstellung und -findung, Suche nach Rollenvorbildern, Identifikation, Bestärkung von Werthaltung, sozialer Vergleich

Die Unterscheidung einer konzeptionellen und empirischen Trennlinie der Motivkategorien ist häufig nicht eindeutig. Personen mit einem kognitiven Bedürfnis suchen ebenso nach Informationen wie Nutzende, bei welchen ein Identitätsbedürfnis besteht. Die Grenzen zwischen kognitiven Bedürfnissen und Unterhaltungsbedürfnissen (affektive Bedürfnisse) sind gleichermaßen fließend, da im Falle des Unterhaltungsbedürfnisses Informationen zur Regulierung des Erregungsniveaus (bspw. Langeweile oder Neugier) benötigt werden (Schweiger, 2007). Diese von Schweiger (2007) abgeleitete Kategorisierung kann deshalb nicht als valide und reliabel verstanden werden, zumal diese Kategorien auch Medien übergreifend formuliert wurden. Vielmehr sollen sie ein mögliches Kategoriensystem aufzeigen, welches in den folgenden Kapiteln näher beschrieben wird.

2.3.2 Kognitive (Informations-)Motive

Atkin (1973; 1985) unterscheidet in seinem *Informational-Utility-Ansatz* die zwei kognitiven Hauptmotivgruppen: *Gratifikation* und *instrumenteller Nutzen*. Gratifikation bezieht sich hierbei auf eine spontane Bedürfnisbefriedigung, indem Medien um ihrer selbst willen genutzt werden, wie zum Zeitvertreib, und nicht um bestimmte Ziele zu erreichen. Im Gegensatz dazu wird beim instrumentellen Nutzen das Medium genutzt, um ein späteres Ziel zu erreichen, also zu einem bestimmten Zweck. Dabei geht es um den Erhalt von Informationen, welche die eigene bereits vorhandene Orientierung bestätigen (*Orientierungsbestätigung*) oder die zur Bildung einer neuen Orientierung befähigen (*Orientierungsformation*). Die Orientierungsbestätigung kommt bei Fanpages mitunter dadurch zum Tragen, wenn Mitglieder mit denselben Interessen gefunden werden. Die eigene Orientierung wird bestärkt und fördert den Zusammenhalt unter den Mitgliedern und die Identifikation mit der Community. Die Orientierungsformation unterteilt Atkin (1973; 1985) weiter in die Subkategorien: *kognitive Orientierung*, *affektive Orientierung* und *konative Orientierung*. Das heisst, möchte sich eine Person kognitiv orientieren, verschafft sie sich einen Überblick über Sachverhalte via Medien wie der Fanpage und versucht diese zu verstehen, auch wenn der spätere Nutzen der Informationen noch nicht feststeht. Eine Person, die ein affektives Orientierungsbedürfnis hat, möchte sich zu einem Sachverhalt eine Meinung bilden oder ihn bewerten. Sie sucht aktiv nach den entsprechenden Informationen. Schlüsselfaktoren sind u.a. die *persönliche Relevanz* (siehe auch Kap. 2.2.5) von Informationen/Ereignissen und die situative *Unsicherheit* (vgl. Weaver, 1980). Relevanz besitzen beispielsweise Kriterien wie Überraschung, Schaden, Konflikt/Aggression, Personalisierung, Nähe oder der Status einer Ereignissituation. Die situative Unsicherheit betont das Gefälle zwischen zu treffenden Entscheidungen und den zur Verfügung stehenden Informationen. Die Relevanz von Themen ist auf der Fanpage insofern wichtig, als dass eine breite Sammlung von Inhalten angeboten wird. Besteht keine persönliche Relevanz, werden Inhalte nicht beachtet, und infolgedessen wird nicht mit dem Unternehmen oder anderen Mitgliedern der Fanpage interagiert. Des Weiteren ist die Fanpage speziell zur Unsicherheitsreduktion geeignet, da durch den Dialog Informationen erfragt werden können, die helfen, treffende Entscheidungen zu fällen. Eine Person, die ein konatives Orientierungsbedürfnis hat, bezieht sich auf Informationen, die sie befähigen, eine konkrete Aktion durchzuführen. Beispielsweise wird sich diese Person gezielt bei Servicebeiträgen eines Unternehmens Informationen suchen, um bestimmte Aufgaben auszuführen.

2.3.3 Affektive (Unterhaltungs-)Motive

Das affektive Mediennutzungsmotiv wurden lange Zeit in der Kommunikationswissenschaft nur innerhalb des U&G-Ansatzes beachtet und dies ausschliesslich unter dem Etikett der Unterhaltung. Die meisten Autoren sind sich heute einig, dass Unterhaltungsmotive *intrinsisch motiviert* sind und keinen instrumentellen Charakter besitzen, d.h. Bedürfnisse werden direkt während der Mediennutzung befriedigt (Schweiger, 2007). Unterhaltung ist dabei ein schillerndes Konstrukt, welches sich aus Moti-

ven wie Spannung, Entspannung, Zeitvertreib usw. zusammensetzt (Greenberg, 1974). Gemäss Früh (2002) dient die Unterhaltung zur Regulation des aktuellen Energiebudgets (*Stimmungsregulierung*), die nach Zillmann (1988) durch folgende Faktoren beeinflusst werden: (a) Erregungspotential (Stress oder Langeweile), (b) hedonistische Valenz (Gefallen), (c) semantische Affinität zur aktuellen Situation (bspw. Themen, welche die jeweiligen Personen beschäftigen) und (d) Absorptionspotenzial (Fähigkeit, Personen auf andere Gedanken zu bringen). Weiter wird gemäss Früh (2002) ein *angenehmes Erleben* angestrebt, welches aufgrund von Abwechslung, Selbstbestimmung und Kontrolle entsteht. Wenn es bloss um das Geniessen des Nutzungsaktes geht, geschieht die Mediennutzung zum Selbstzweck, der unangenehme Emotionen vermindert und angenehme verstärkt. Unterhaltungsmotive sind daher auch teilweise auf emotionspsychologische Überlegungen zurückzuführen (Schweiger, 2007).

Die Dimension Unterhaltung ist bei Facebook sehr wichtig, was u.a. durch das Spielen von Gemeinschaftsspielen oder dem Ansehen von Videos zum Ausdruck kommt. Jedoch darf dabei die enge Verflechtung zu Informations- oder sozialen Motiven nicht ausser Acht gelassen werden. Das Spielen hat ebenso den Anschluss zu Freunden (soziales Motiv) zur Folge und Videos oder Fotos werden ebenfalls für informative Zwecke angeschaut. Es ist eher anzunehmen, dass unterhaltende Elemente das Bewusstsein wecken und infolgedessen anregen, Informationen zu konsumieren oder sich mit Freunden auszutauschen. Dies kann auch in Bezug auf die Facebook Fanpages genutzt werden. Um das Involvement oder die Partizipation auf Fanpages zu steigern, können Unternehmen Wettbewerbe oder Spiele durchführen.

Ein weiterer Unterhaltungsaspekt liegt im Lesen von privaten Informationen. Im Social Web besteht eine höhere Bereitschaft zur Selbstenthüllung als in der Face-to-Face-Kommunikation, was u.a. auf ein verstärktes Gefühl von Anonymität und Kontrollierbarkeit der Situation im Web zurückgeführt wird (Schouten et al., 2007). In einem öffentlichen Raum, wie auf Fanpages, wird es dann heikel, wenn ansonsten geschützte Daten wie Bankinformationen aufgeführt werden. In SNS hängt der Grad an Selbstenthüllung, d.h. der Menge an preisgegebener Information, direkt mit dem Grad der Vernetzung zusammen, weshalb Trepte und Reinecke (2010) die Preisgabe privater Informationen als Treibstoff der Online-Unterhaltung ansehen: Je mehr offenbart wird, desto einfacher ist die Vernetzung mit anderen Nutzenden.

In der aktuellen Literatur wird weiter der Selbstwirksamkeit eine unterhaltsame Wirkung zugeschrieben. Im Social Web verschmelzen Rezeption und Produktion von Inhalten, was von Schmidt (2008) auch als „Produsage“ bezeichnet wird. Durch das Einstellen eigener Beiträge und das kommentieren anderer Beiträge üben Nutzende aktiv Einfluss auf die Medienumgebung aus, die eigene Wirksamkeit wird weiter direkt für alle sichtbar dokumentiert (Trepte & Reinecke, 2010). Aufgrund der hohen Synchronizität erhalten Nutzende unmittelbar Reaktionen auf ihr Handeln durch die Medienumgebung.

Die empfundene Selbstwirksamkeit gründet dabei auf dem Bedürfnis nach Kontrolle und dem Kompetenzerleben (Trepte & Reinecke, 2010). Auf der Fanpage kann ein übersteigertes Selbstwirksamkeitsempfinden der Nutzenden für Unternehmen sehr unangenehm werden, wenn die Nutzenden nicht nur Kritik in öffentlichen Diskussionen, sondern auch direkte Beschuldigungen aussprechen und andere sogar implizit animieren, dasselbe zu tun.

2.3.4 Soziale (Brand-)Motive

Ein weiterer, bisher wahrscheinlich eher vernachlässigter Gedanke ist der einer Community. Facebook-Nutzende verlassen ihr gewohntes Netzwerk und werden Fan einer Fanpage und damit Teil einer Community. Das heisst, sie teilen mit anderen Nutzenden der Fanpage ein gemeinsames Interesse, das sie verbindet, wodurch eine Community als Interessensgemeinschaft entsteht (*Anschlusskommunikation*; Schweiger, 2007).

Soziale Beziehungen entstehen in Brand-Communities aufgrund eines Wissens, Interessens, oder aufgrund von Fragen oder Problemen, die mit einem Produkt / Dienstleistung oder dem Brand selbst entstehen. Die Mitglieder bieten sich gegenseitig Hilfe oder Empfehlungen an, teilen Erfahrungen oder partizipieren bei Community-Aktivitäten (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Die Partizipation kann dadurch motiviert sein, die Freude zu teilen, die im Zusammenhang mit Produkten / Dienstleistungen oder dem Brand des Unternehmens entstanden sind oder um einen sozialen Anschluss zu Freunden oder andere Nutzenden zu erhalten. Nutzende kontaktieren Mitglieder der Community oder das Unternehmen, um beraten zu werden oder Hilfestellung in der Community zu erhalten. Auf der anderen Seite kann jemand auch aus einem altruistischen Motiv Teil einer Community sein. Denn Mitglieder einer Community, welche Hilfe anbieten, ziehen ihre Befriedigung aus der Möglichkeit, andere zu unterstützen und sich um sie zu kümmern (Henning-Thurau et al., 2004). So können Mitglieder andere warnen und von schlechten Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen erzählen. Wieder andere möchten dem Unternehmen gegenüber loyal sein, und mit ihrer Teilnahme an der Community oder an (sozialen) Aktivitäten dem Unternehmen schlicht helfen (Henning-Thurau et al., 2004).

2.3.5 Motive zur Identitätsbildung

Die Identität bildet sich aus einer Innenperspektive (Selbstinterpretation) und einer Aussenperspektive (Wahrnehmung von anderen), welche miteinander verknüpft sind. Die Reaktionen der Umwelt beeinflussen die Sicht auf die eigene Person, während das Selbstkonzept gleichzeitig die Selbstdarstellung und somit wiederum den Eindruck, den sich andere bilden, beeinflusst (Döring, 2010). Die *soziale Identitätstheorie* beschreibt, dass das Selbstkonzept durch die Identifikation mit Objekten und durch die Zugehörigkeit und die Identifikation mit einer Gruppe resultiert (vgl. Döring, 2010). Hingegen

geht Taifel (1974) von einer situationsabhängigen Selbstdefinition aus, bei der für das Selbstkonzept je nach Situation die persönliche Identität oder die soziale Identität stärker gewichtet werden.

Das Web bietet über das Veröffentlichen von Aspekten der eigenen Person eine Möglichkeit zur persönlichen Identitätsbildung. Eigene Interessen und Meinungen können publik gemacht werden, indem Urlaubsvideos publiziert oder persönliche Meinungen in Diskussionen gepostet werden. Dies ermöglicht eine Selbstdarstellung oder Selbstaufwertung, indem Nutzende einen Eindruck auf andere machen, diesen steuern und kontrollieren (vgl. Trepte & Reinecke, 2010). Nur wer etwas von sich preisgibt, kann einen Eindruck hinterlassen und aufgrund dessen im Social Web partizipieren (Trepte & Reinecke, 2010). Hier ist das Unterhaltungsmotiv für Rezipienten wieder angesprochen.

In Communities wie der Fanpage wird ebenfalls eine eigene soziale Identität gebildet, die letztendlich zur Gruppenidentifikation der einzelnen Mitglieder führt. Obst, Zinkiewicz und Smith (2002) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer bewussten Identifikation. Hierbei spielt in einer Brand-Community die Identifikation mit einem Objekt, wie der Marke, eine wichtige Rolle. Dadurch, dass die Kunde-Brand-Beziehung stark ist, definieren sich Nutzende selbst aufgrund des Status der Marke (Muniz & O'Guinn, 2001). Die soziale Identität beeinflusst den Konsum (Kirmani, 2009) und Brand-Communities wie die Facebook Fanpage stellen ein Pool an Wissen und Meinungen zur Weiterverwendung der Unternehmen dar. Im nächsten Kapitel sollen nun die Motive der Unternehmen eruiert werden.

2.4 Motive von Unternehmen, sich im Social Web zu engagieren

Motive für den Einsatz von Social Media wurden in der Masterthesis bereits verschiedentlich angedeutet. Eine aktuelle Studie von Bernet und Keel (2012) befragte gesamthaft 419 Grossunternehmen und KMUs, Nonprofit-Organisationen, Behörden, Politik und Verbände u.a. zu deren Motiven für das Engagement mit Social Media. Tabelle 1 stellt die verschiedenen Motive dar. Als Hauptmotiv ($n = 215$) für den Einsatz von Social Media wird der *externe Dialog* genannt. Es wird deutlich, dass Unternehmen mit dem Markt und der Öffentlichkeit in Kontakt treten möchten. Interessant wäre an dieser Stelle zu wissen, was das Ziel ist. Der Dialog könnte zum Ziel haben, bestehende Kontakte zu pflegen, neue Kunden zu akquirieren, Feedback und Innovationsideen (*Crowdsourcing*) für die Produktoptimierung und –entwicklung zu erhalten oder Service und Support anzubieten. *Image / Reputation* ist ebenfalls ein wichtiges Motiv für Unternehmen, Social Media einzusetzen. Es geht also darum, ein gutes Bild gegen aussen abzugeben, als innovativ zu gelten und evtl. auch um anderen Unternehmen zu folgen, wobei dieses Motiv („den Trend nicht verschlafen“) mit 53% an vierter Stelle genannt wird. Als drittes Motiv erwähnen Unternehmen „über Produkte und Dienstleistungen zu informieren“ und beschreiben damit die Wichtigkeit der Verbreitung (*Push*) von Informationen. Beim Motiv „zur Meinungsbildung beitragen“ ist unklar, ob damit ausschliesslich die Überzeugungsarbeit (*persuasiv*)

gemeint ist, indem der Markt und die Öffentlichkeit von Produkten und Dienstleistungen oder der Marke überzeugt werden sollen. Das Motiv lässt sich auch nur schwer gegenüber den anderen Motiven abgrenzen, da das Reputationsmotiv ebenfalls die Meinungsbildung anspricht, und alle unternehmerischen Aktivitäten wie die Verbreitung von Produktinformationen oder die Dialogführung zur Meinungsbildung beitragen. Die Unternehmen geben an „*als innovativer Arbeitgeber erscheinen*“ zu wollen. Ob hier die Akquisition von Arbeitnehmern oder das innovative Auftreten der Unternehmung im Vordergrund steht, kann nicht daraus geschlossen werden.

Tabelle 1 *Motive zum Betreiben von sozialen Medien nach Bernet und Keel (2012)*

Motive	Nennung
Dialog extern	86%
Image/Reputation	68%
Produktinfo	62%
Trend nicht verschlafen	53%
Meinungsbildung	48%
Innovativer Arbeitgeber	44%
Dialog intern	31%
Absatz steigern	28%
Krisen erkennen	21%
Medienkontakte	21%

Die Resultate geben erste Hinweise auf Motive von Unternehmen, sie bleiben aber ungenau. In der Literatur findet bis jetzt keine Diskussion über die Motive für ein Engagement im Social Web statt. Der Dialog, der von einer grossen Mehrheit (86%) genannt wird, ist Grundlage für viele der anderen genannten Motive.

Die Motive der Unternehmen prägen den Dialog, denn dadurch wird der Dialog mit den Nutzenden entweder gefördert oder unterdrückt, indem Beiträge von Nutzenden nicht zugelassen werden. Die Motive definieren somit die Art und Weise, wie mit den Nutzenden interagiert wird. Je nach Förderung der Dialoge können Fanpages in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Bonjer, Kreuzer und Vollbehr (2011) entwickelten anhand der Fanpages von 100 bekannten Markenunternehmen in Deutschland fünf Kategorien, die das Vorgehen und den Aktivitätsgrad der Unternehmen widerspiegeln:

- *Freundesseiten*: Die Fan-Community wird aktiv angesprochen, es werden Fragen gestellt, Lob und Dank ausgesprochen. Zusätzlich nimmt die Unternehmung bei Diskussionen eine Moderatorenrolle ein, oder regt aktiv zu Diskussionen an. Die Reaktionen auf Kommentare / Beiträge von Nutzenden sind zeitnah und empathisch.
- *Serviceseiten*: Unternehmen geben an der Pinnwand aktiv Support zu servicerelevanten Themen und/oder es werden Hilfe-Videos angeboten.

- *Moderatoreseite*: Hauptsächlich interagieren Nutzende untereinander auf der Fanpage. Das Unternehmen stellt nur sporadisch Beiträge ein bzw. antwortet auf direkte Fragen der Nutzenden. Eine weitere mögliche Rolle der Unternehmung besteht darin, Bilder und Filme einzustellen sowie auf Veranstaltungen hinzuweisen.
- *Werbeseite*: Unternehmen informieren über ihre Neuigkeiten, Veranstaltungen, Aktionen in anderen Kanälen, etc. Dialog wird seitens der Unternehmung nicht durch ein direktes Ansprechen von Nutzenden gesucht. Bei vielen Unternehmen ist das Verfassen von Beiträgen für Nutzende nicht möglich. Mögliche Aktivitäten beschränken sich auf das Kommentieren und Teilen von Inhalten.
- *Passive Seite*: Das Bekenntnis zur Marke steht im Vordergrund. Das Unternehmen stellt keine Beiträge ein, Interaktionen für Nutzende sind nicht möglich.

Gemäss Bonjer, Kreuzer und Vollbehr (2011) sind Interaktionen und Dialoge auf Fanpages selten bzw. haben sogar, bei der von ihnen untersuchten Stichprobe, von 4.3% (2010) auf 1.5% (2011) abgenommen. Im Gegensatz dazu hat im gleichen Untersuchungszeitraum die Anzahl Nutzende der jeweiligen Fanpages zugenommen. Es ist anzunehmen, dass damit auch die Bedürfnisse der Unternehmen nicht befriedigt werden konnten und die Ziele nicht erreicht wurden. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen ihre Fanpages mit unterschiedlichem Aufwand betreiben. Es ist anzunehmen, dass der Aufwand bei Freundesseiten eher gross ist, während passive Seiten nur einen kleinen bis gar keinen Aufwand generieren. Darüber, wie die Unternehmen den Dialog betreiben und ob das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für die Unternehmen gerechtfertigt ist, geben Bonjer, Kreuzer und Vollbehr (2011) jedoch keine näheren Informationen.

2.5 Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen

Nach Pearson (1989, zit. n. Kent & Taylor, 2002) ist der Dialog ein Werkzeug für ein ethisches Verhalten der Public Relations (PR). Der Dialog ist jedoch nicht nur ein Werkzeug zum Erreichen von Zielen, sondern ein Prozess, der mit verschiedenen Kommunikationsstrategien gestaltet werden kann. Unterstützende und hemmende Bedingungen sollen im Folgenden genauer betrachtet werden.

2.5.1 Dialog mit dem Markt und der Öffentlichkeit

Gadamer (1979) beschreibt den Dialog als ein Prozess, bei dem sich zwei Personen gegenseitig öffnen, den Standpunkt des anderen akzeptieren und in dem Masse Einsicht über den Kommunikationsgegenstand des Gegenübers erhalten, um zu verstehen, was er sagt. Buber (1985) weist darauf hin, dass der Dialog die Anstrengung beinhaltet, den Wert des anderen anzuerkennen und den Dialog als Folge, nicht als Mittel zum Erreichen der eigenen Ziele zu betrachten. Das heisst, der Dialog sollte im Mittelpunkt des Interesses stehen und nicht die dahinterliegenden Ziele, die mitunter durch den Dialog erreicht werden. Was der Dialog für die Beziehung zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit

bedeutet, formulieren Kent und Taylor (2002) in fünf dialogischen Prinzipien, die auf impliziten und expliziten Annahmen beruhen.

- *Gegenseitigkeit*: Gegenseitige Anerkennung der Beziehung zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit. Das Gegenüber ist kein Objekt, es befindet sich auf gleicher Stufe und soll sich im Dialog wohl fühlen. Jede Partei soll ihre eigene Position besitzen dürfen, diese transparent kommunizieren und sich für sie einsetzen.
- *Nähe*: Ein rhetorischer Austausch, bei dem die Parteien bereit sind, sich gegenseitig zu befragen oder befragt zu werden, orientiert sich an einer Beziehung. Dies beinhaltet alle organisationalen oder interpersonellen Beziehungen. Die Öffentlichkeit soll ihre Angelegenheiten artikulieren können. Dialogische Kommunikation beinhaltet die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. Es soll deshalb zeitnah kommuniziert werden, sodass gemeinsam eine Zukunft konstruiert werden kann, die für alle akzeptierbar ist. Beteiligte sollen sichtbar sein und nicht einen neutralen Beobachterstatus einnehmen. Wenn sich Unternehmen in ihrer Community engagieren, bedeutet dies, mehr Perspektiven für die Entscheidungsfindung zu erhalten, wovon alle involvierten Parteien profitieren.
- *Empathie*: Es sollte eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens bestehen, welche die Parteien ermutigt, sich im Dialog zu engagieren. Beteiligte sollten sich nicht ignorieren, sondern sich gegenseitig unterstützen und bestätigen.
- *Risiko*: Ein ehrlicher Dialog beinhaltet das Risiko, unvorhersehbare und gefährliche Ergebnisse zu produzieren. Beteiligte offenbaren sich selbst und machen sich verwundbar. Die Individualität, Einzigartigkeit und Andersartigkeit sollten jedoch anerkannt und akzeptiert werden. Selbstenthüllung und „risikohaftes“ Verhalten bieten den Nährboden für neue Beziehungen.
- *Commitment*: Beteiligte benötigen ein Commitment zur Konversation, denn die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses ist für dialogische Beziehungen entscheidend. Sie sollten den Willen bzw. die Bereitschaft besitzen, das Gegenüber zu verstehen und dessen Aussagen zu interpretieren, und ehrliches und echtes Verhalten zu zeigen.

Wenn über dialogische PR nachgedacht wird, sollte diese als ein Werkzeug für eine effektive und gegenseitig belohnende interpersonale Kommunikation verstanden werden. Deshalb hat die Verwendung von Kommunikation für die *Bildung von dialogischen Beziehungen mit der Öffentlichkeit* dieselben Qualitäten wie die *Bildung von Beziehungen und Vertrauen* (Taylor, Kent & White, 2001). Die Autoren stellen damit die dialogische Beziehung mit einer Vertrauensbeziehung gleich, indem das anfängliche Sachinteresse in ein Personeninteresse transformiert wird (siehe auch Group Communities, Kap. 2.2.3).

2.5.2 Social Media - Prozesse für den Dialog

Das Social Web als das „Mitmach-Web“ beinhaltet, dass Nutzende sich frei äussern. Eine Anforderung an Social-Media-Verantwortliche (*SM-Verantwortliche*) besteht nun im aktiven Zuhören und, wie es Gadamer (1979) formulierte, Verstehen, was das Gegenüber sagt. Nutzende im Social Web stellen Fragen, äussern Kritik oder gar Beschuldigungen (*Flaming*; vgl. Döring, 2001). Nutzende bilden sich aufgrund gegebener Informationen eine Meinung, die massgeblich durch die soziale Interaktion beeinflusst wird. Unternehmen tragen mit ihrem Verhalten im Dialog zur Meinungsbildung bei, Fragen der Nutzenden sollten deshalb seitens der Unternehmung beantwortet und zu geäusselter Kritik Stellung bezogen werden. Unternehmen müssen „bereit“ für den Dialog sein (Kielholz, 2008).

Ob und wie bei den Meinungsbildungsprozessen Einfluss ausgeübt werden kann, muss in jeder Situation neu überdacht werden. Aktives Zuhören ermöglicht jedoch einen konstruktiven Dialog, bei welchem jede Kritik ernst genommen und authentisch mit offen gelegten Absichten kommuniziert wird (vgl. Kielholz, 2008). Fragen oder Kritik über Produkte, Dienstleistungen oder organisationale Gegebenheiten sollten demnach transparent und authentisch beantwortet bzw. geklärt werden. Selbstredend kann nicht auf alles reagiert werden, es gilt daher zuerst die Relevanz der aufkommenden konfliktträchtigen Themen im Web und darauffolgend die eigenen Handlungsoptionen zu prüfen. Dieser Vorgang wird allgemein auch als *Issue Management* bezeichnet. Konfliktträchtige Themen werden identifiziert, analysiert/evaluiert und weiter beobachtet oder bei Bedarf Handlungsoptionen herausgearbeitet und so ein Frühwarnsystem für mögliche Krisen aufgebaut (vgl. Kielholz, 2008; Röttger, Preusse & Schmitt, 2011).

Die Fanpage ist die direkte Schnittstelle in der Interaktion zwischen Nutzenden und dem Unternehmen. Auf den ersten Blick mag diese Interaktion einfach und als schnell durchzuführen erscheinen. Bei der Erstellung von Beiträgen und Kommentaren sind jedoch oft mehrere Personen innerhalb oder ausserhalb (Agentur) der Unternehmen beteiligt, die sowohl inhaltliche Aspekte wie auch Bedingungen im Interaktionsprozess zu berücksichtigen haben. Im nächsten Kapitel werden deshalb die internen Kommunikationsstrukturen und Prozesse zwischen Unternehmensbereichen und Personen betrachtet, die zum Posten eines Beitrags oder Kommentars beitragen.

2.6 Organisationale Bedingungen für den Dialog

Die Unternehmenskommunikation sollte als gesamthaftes System interner und externer Kommunikationsaktivitäten betrachtet werden, in welchem der Einsatz von Social Media strategisch verankert und einer Gesamtstrategie untergeordnet ist. Das Hauptziel der Unternehmenskommunikation ist die Kreation, Realisation und Ausführung von konkreten Unternehmensstrategien mit der Notwendigkeit, eine Vielzahl heterogener Handlungen und Interessen der Unternehmung aufeinander abzustimmen (Zerfass, 2008). Dabei können gemäss Steinmann und Zerfass (1995) alle kommunikativen Handlungen

gen von Unternehmensmitgliedern, die einen Beitrag zur Aufgabendefinition oder -erfüllung gewinnorientierter Wirtschaftseinheiten leisten, als Unternehmenskommunikation bezeichnet werden (ähnlich *Corporate Communication*, wird in dieser Arbeit gleichwertig eingesetzt).

2.6.1 Herausforderungen im Social Web

Die Rollenverteilung im Online-Kommunikationsprozess war lange Zeit klar gekennzeichnet durch das Erstellen von Web-Inhalten seitens der Unternehmen und dem Empfangen von Web-Inhalten durch die Öffentlichkeit als Nutzende des Webs. Neue und innovative Informationstechnologien im Social Web haben die Grenzen aufgeweicht und die Rahmenbedingungen im Kommunikationsaustausch verändert (vgl. Pleil, 2007). Neben der früheren *One-to-One*-Kommunikation (bspw. Telefon oder persönliche Mail) und *One-to-Many*-Kommunikation (eine Person zu Vielen, bspw. via Webseite oder Print-Medien) ist heute im Social Web eine *Many-to-Many*-Kommunikation (Viele zu Vielen, bspw. SNS) möglich, das heisst, viele Nutzende können gleichzeitig Inhalte senden und empfangen (vgl. Kolb, 2010). Dies stellt Unternehmen vor einige Herausforderungen.

Die folgende Auflistung von Herausforderungen für Unternehmen soll punktuell einige Erneuerungen, die aufgrund der *Many-to-Many*-Kommunikation entstanden sind, aufzeigen. Die Liste erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich als Überblick dienen:

1. *Kontrollverlust*: Bei der *One-to-Many*-Kommunikation bestimmen die Unternehmen, wann sie welche Informationen verbreiten wollen. Sie besitzen eine Gatekeeper-Rolle, d.h. sie können den Prozess der Informationsverbreitung steuern und überwachen. Bei der *Many-to-Many*-Kommunikation verlieren Unternehmen teilweise die Kontrolle über Inhalte, die im Web über sie geschrieben werden, deren Timing bei der Distribution, die Häufigkeit der Distribution sowie die Medienwahl bei der Informationsdistribution (vgl. Mangold & Faulds, 2009; vgl. Pleil, 2010b). Die Rolle in der Kommunikation verschiebt sich daher teilweise von einer proaktiven Kommunikation zu einer reaktiven Überwachung (*Monitoring*), um auf (negative) Stimmen im Social Web rechtzeitig reagieren zu können. Der Kontrollverlust wird von vielen Unternehmen als Schwäche von SNS wahrgenommen (vgl. Bernet & Keel, 2012).
2. *Beschleunigte Kommunikationsprozesse*: Nutzende besitzen im Social Web die Möglichkeit, Informationen direkt nach deren Erscheinen zu kommentieren und in anderen Medien zu verbreiten (Pleil, 2010b; vgl. Meckel, 2008). Reaktionen seitens der Unternehmen müssen daher rasch erfolgen, was grosse Ansprüche an die dahinterliegenden Prozesse bei der internen Zusammenarbeit stellt.
3. *Verteilung von Inhaltsrechten*: Das Kopieren von Informationen wurde durch die Digitalisierung extrem vereinfacht. Aufgrund des Social Webs können kopierte Informationen mühelos verbreitet werden und der Ursprung ist vielfach nur schwer feststellbar. Das führt so weit, dass

Informationen heute mitunter als kollektives Gut bezeichnet werden (Pleil, 2010b; vgl. Meckel, 2008).

4. *Relevanz und Effektivität*: In der Many-to-Many-Kommunikation mit vielen Freunden resp. Fans auf der Facebook Fanpage stellt sich weiter die Frage nach der Relevanz und der Effektivität, denn je grösser die Community, desto allgemeiner die Inhalte und desto schwieriger ist es, alle Fragen zu beantworten. In dem Fall wäre es möglich, dass Dialoge seltener und Botschaften One-to-Many übermittelt würden, was zur Folge hat, dass die Anzahl derjenigen, welche sich für die Botschaften interessieren, sinkt (vgl. Kolb, 2010). Die Unvorhersagbarkeit und Eigendynamik von Themen sehen die Unternehmen als grosse Herausforderung (vgl. Deucher, Holthusen & Rottmann, 2011).
5. *Kommunikationsbereiche und -hierarchien*: Die Social Media erlauben es, dass verschiedene Mitarbeitende im Namen der Unternehmung direkt mit Nutzenden in Kontakt treten können. Mitarbeitende verschiedener Hierarchieebenen tragen so zur Kundenbindung bei. Der verantwortliche Kommunikationsbereich wie die PR- und/oder Marketing-Abteilung verliert dadurch an Exklusivität. Eine Support-Community beispielsweise muss von verschiedenen Fachexperten betreut werden, um eine kompetente, authentische und transparente Echtzeit-Kommunikation zu gewährleisten (Lyilikci & Schmidt, 2011). Ein solcher Ansatz kann über eine zentrale Steuerung durch die PR-Abteilung nur schwer umgesetzt werden, da Fachexpertise dezentral in den unterschiedlichen Abteilungen verstreut ist.
6. *Corporate Identity*: Je mehr Personen extern kommunizieren, desto eher besteht dabei die Gefahr, dass ein konsistentes Handeln, Kommunizieren und Auftreten des Unternehmens zur Identitätsstiftung verloren geht (vgl. Bruhn, 2009).

Im Zuge des veränderten Kommunikationsverhaltens in der Many-to-Many-Kommunikation, welches neue Herausforderungen an die Unternehmen stellt, sind sie aufgefordert, ihre Kommunikationsstrategie und -instrumente anzupassen (vgl. Pleil, 2010b; vgl. Meckel, 2008). In den folgenden Kapiteln wird näher darauf eingegangen, wie Unternehmen mit den Herausforderungen der Many-to-Many-Kommunikation umgehen können.

2.6.2 Kommunikationsbereiche in Unternehmen für die externe Kommunikation

Die Unternehmenskommunikation beinhaltet nebst der internen Kommunikation (Organisationskommunikation) die Marktkommunikation und die gesellschaftspolitische Kommunikation (PR), welche zusammen den externen Kommunikationskanal bilden (vgl. Zerfass, 2010). Wie die Praxis zeigt, sind die Kommunikationsbereiche der externen Kommunikation schwer gegeneinander abzugrenzen, weshalb Konzepte für eine einheitliche Unternehmenskommunikation ohne Glaubwürdigkeits- und Ver-

trauensverlust benötigt werden (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt, 2011). Zerfass (2010) definiert als Zielgruppe der Marktkommunikation all diejenigen, deren Bedürfnisse durch die Produktion, Distribution und Konsumation von Gütern der Unternehmung befriedigt werden, wie Lieferanten, Konsumenten, Wettbewerber, Wirtschaftsverbände und Arbeitnehmer. Die Marktkommunikation sollte *persuasiv* erfolgen, um Handlungen, wie den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, mittels der direkten Einflussnahme via Werbebotschaften oder durch ein positives Produkt- bzw. Unternehmensimage zu ermöglichen (vgl. Zerfass, 2008). In Abgrenzung dazu umfasst PR das gesellschaftspolitische Umfeld, also alle nicht-ökonomischen Handlungsfelder und die Öffentlichkeit, von Institutionen bis zum normalen Bürger. Abbildung 1 soll die Teilbereiche der Unternehmenskommunikation verdeutlichen.

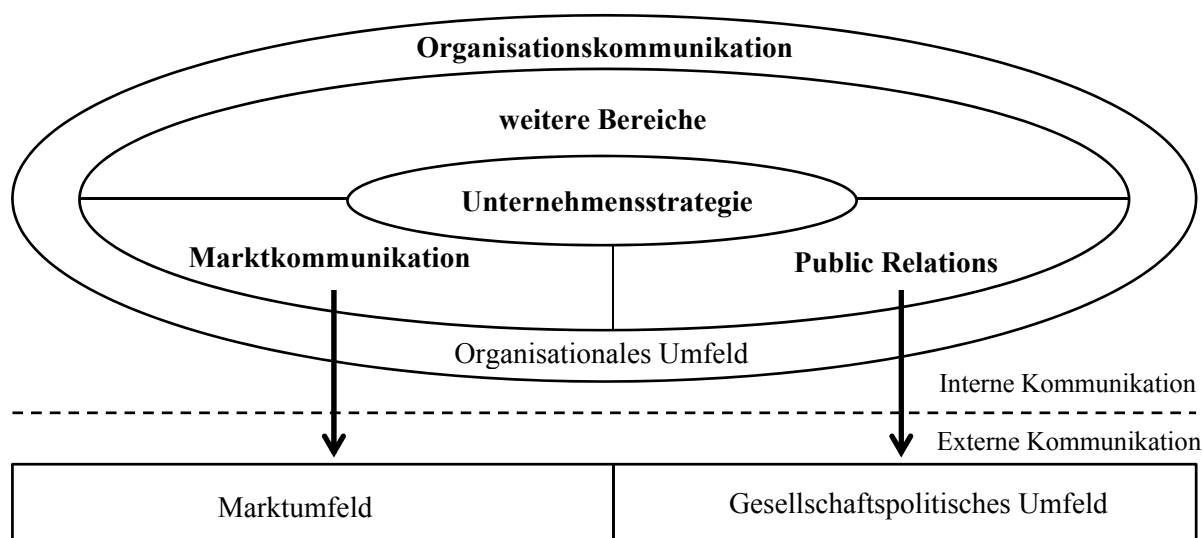


Abbildung 1. Eigene Grafik in Anlehnung an Zerfass, 2010, S. 289.

Die Trennung nach Zerfass (2010) bezieht sich auf die traditionellen Kommunikationsbereiche. Die Frage ist nun, wie sich der Kommunikationsbereich Social Media in diese Handlungsfelder der Kommunikation eingliedern lässt. Die Anspruchsgruppen, die als Fan auf Fanpages Unternehmen folgen, sind nicht deutlich voneinander abgrenzbar, da sie sowohl aus dem ökonomischen wie auch nicht-ökonomischen Umfeld stammen. Im Zentrum des Social Web stehen die Beziehungen zu den Fans. Das Beziehungsmanagement wird in neuer wirtschaftswissenschaftlicher Literatur häufig als *Relationship Marketing* (Beziehungsmarketing) verstanden, wobei das Konzept *Customer Relationship Management* (CRM) breit akzeptiert ist (vgl. Balmer & Greyser, 2006). Sin, Tse und Yim (2005) definieren die Aufgaben des Beziehungsmarketings im Anlocken, Behalten und Fördern von Kundenbeziehungen, was sie dem Marketing unterordnen (vgl. Bruhn & Homburg, 2010; Georgi & Hadwich, 2010) und nicht wie Zerfass (2008) den PR.

2.6.3 Customer Relationship Management (CRM)

Als Kernaufgabe des CRM beschreiben Payne und Frow (2006) den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu Kunden, indem profitable Kunden effizient und effektiv akquiriert und langfristig gehalten werden sollen (vgl. Tomczak, 1996). Die tiefgreifenden Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen einen engen, personalisierten und bedürfnisorientierten Dialog mit den Kunden und erhöhen damit die Effektivität von Marketingaktivitäten (vgl. Schögel & Schmidt, 2002). Aufgrund dieser neuartigen Instrumente sind Unternehmen in der Lage, grosse Mengen an Kundeninformationen über das Web zu sammeln und anschliessend zu analysieren (Schögel, Walter & Arndt, 2008). CRM läutete deshalb einen Wandel ein von der vertrauten Massenkommunikation hin zur Dialogkommunikation, welche Lischka (2000) folgendermassen zusammenfasst:

- *Interaktivität*: Auf eine dauerhafte Interaktion ausgelegt, Rollen zwischen Rezipienten und Kommunikator wechseln.
- *Individualität*: Es werden nicht nur Bezugsgruppen, sondern auch einzelne Personen angesprochen, deren Kommunikationsbedürfnisse die Kommunikationsabläufe beeinflussen.
- *Informativität*: Nicht Werbebotschaften, sondern Informationen stehen im Vordergrund, die für die Kunden nützlich sind.
- *Langfristigkeit*: Nicht temporär limitierte Einzelmassnahmen, sondern langfristige Ziele stehen im Fokus.
- *Kundendatenbank*: In Kundendatenbanken werden Informationen gespeichert.

Kunden werden immer häufiger als gleichberechtigte Partner verstanden, die am Unternehmensprozess teilhaben. Ihre Meinungsäusserungen sind wichtig, um Hinweise auf Prozessoptimierungsmöglichkeiten und neue Entwicklungen zu erhalten (vgl. Mast, 2010). Social Media eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, im direkten Dialog mit bestehenden oder potenziellen Kunden mehr über die Kunden selbst oder deren Bedürfnisse zu erfahren, was nach Schögel, Walter und Arndt (2008) zumindest ansatzweise eine Pflicht von Unternehmen ist. Unternehmen sollen sich formierende Zielgruppen mit ähnlichen Bedürfnissen ansprechen, um bestehende Kunden zu binden und neue Kunden im Netzwerk zu gewinnen. Generell entscheidet der Kunde, welche Werbebotschaften es wert sind, sich damit auseinanderzusetzen und bestenfalls die Informationen im eigenen sozialen Netzwerk zu teilen (Schögel, Walter & Arndt, 2008). Unternehmen müssen deshalb weg vom klassischen *Push*-Verständnis, bei dem sie Nutzende des sozialen Webs mit Werbebotschaften überlagern, und stattdessen den *Pull*-Mechanismus mit einbeziehen, bei dem Webnutzende selber entscheiden, welche Informationen sie möchten (Schögel, Walter & Arndt, 2008).

Grundlage für das Beziehungsmanagement sind Dialoge. Die Web-Nutzenden sollen dabei nicht nur als Kunden bzw. Käufer angesprochen werden, sondern es soll auch ein gesellschaftspolitisches Um-

feld als Anspruchsgruppe miteinbezogen werden. Wie die Diskussion in Kapitel 2.6.2 zeigt, sind die Kommunikationsbereiche nicht abschliessend abgrenzbar. Es stellt sich daher nicht nur die Frage, wo die Social-Media-Kommunikation eingegliedert wird, sondern auch, wie gut die übergeordnete interne Kommunikation und Kollaboration zwischen den Bereichen funktioniert.

2.6.4 Die integrierte Unternehmenskommunikation

Um die interne und externe Unternehmenskommunikation analysieren, planen, organisieren, durchführen und kontrollieren zu können, bedarf es einer *integrierten Kommunikation*. Dies ist ein strategischer und operativer Prozess der (1) die Kommunikation unterschiedlicher Bereiche des Unternehmens vereinheitlicht und (2) ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen vermittelt (vgl. Bruhn, 2009). Kirchner (2003) stellt eine Übersicht der Dimensionen einer integrierten Unternehmenskommunikation dar:

1. *Funktionale Koordination*: Koordination unterschiedlicher Kommunikationsaktivitäten über Funktionen und Kommunikationsbereiche/Arbeitseinheiten hinweg (teamübergreifend).
2. *Taktische Output-Koordination*: Konsistenter und widerspruchsfreier Unternehmensauftritt betreffend Gestaltung und Inhalt.
3. *Strategische Integration*: Abstimmung der Unternehmenskommunikation mit den Unternehmensstrategien und -zielen (setzt Gleichsetzung aller Kommunikationsbereiche voraus).
4. *Bezugsgruppenorientierte Integration*: Berücksichtigung aller relevanten Unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen (Kunden, politisch-administrative und soziokulturelle Gruppen/Personen, Mitarbeitende und das Management), und der Miteinbezug der PR in die Unternehmenskommunikation.
5. *Kundenorientierte Integration*: Einnahme der Kundenperspektive mit einer einheitlichen, widerspruchsfreien Kommunikation.

Die funktionale und taktische Koordination der Gesamtkommunikation sollte im Verständnis einer integrierten Kommunikation top-down, das heisst abteilungsübergreifend, erfolgen. Der Vorteil ist, dass damit übergeordnete Kommunikationsziele festgesetzt und eine einheitliche Unternehmenskommunikation sichergestellt werden kann. Ein Nachteil ist jedoch die fehlende Flexibilität die benötigt wird, um auf unterschiedliche Kommunikationsanforderungen bspw. einzelner Bereiche/Abteilungen eingehen zu können. Die integrierte Unternehmenskommunikation bietet deshalb mit einer zusätzlichen Bottom-up-Planung eine abteilungsunabhängige und koordinierende Funktion (Röttger, Preusse & Schmitt, 2011), die von Staehle (1999) als eine Synthese von top-down und bottom-up bzw. als ein „iteratives Gegenstromverfahren“ bezeichnet.

Ziel ist eine gegenseitige, vorteilhafte Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen zu schaffen (Kirchner, 2001), indem nach Zerfass (2010) alle Mitarbeitenden, die mit Kunden und der Öffentlichkeit kommunizieren, in einer gemeinsamen Kommunikationsphilosophie integriert sind. Kirchner (2001) betont die Auflösung des Ressortdenkens zwischen den Kommunikationsbereichen und die konsequente Ausrichtung an den Bezugsgruppen. Es wird eine gemeinsame Kommunikationspraxis benötigt, die erstens Abteilungsroutinen und berufsständische Ideale durch eine ganzheitliche Problemsicht ersetzt, zweitens die Kooperationskompetenz der einzelnen Mitarbeitenden fördert und drittens für moralische Missstände (Täuschung der Öffentlichkeit) sensibilisiert (vgl. Zerfass, 2010). Eine optimale Ausgestaltung des Kommunikationsmanagements kann jedoch nur im Hinblick auf die konkrete Unternehmensstrategie beurteilt werden (Zerfass, 2010), weshalb der Leistungsumfang der Kommunikationsbereiche eng an die konkrete Unternehmensstrategie geknüpft ist.

Mit der Ausrichtung an den Bezugsgruppen und den flexibleren Kommunikationsbereichen wird die integrierte Unternehmenskommunikation den Herausforderungen im Social Web gerecht und kann damit den Dialog mit den Kunden und der Öffentlichkeit begünstigen. Die Integration von Top-down- und Bottom-up-Prozessen bietet eine übergeordnete Struktur und doch Flexibilität. Mitarbeitende aller im Dialog mit Nutzenden involvierten Abteilungen werden miteinbezogen und können die nötigen Anpassungen an das Management weitergeben. Unklar bleibt, inwiefern die Unternehmen durch die hierarchisch verlaufende Kommunikation mit den beschleunigten Kommunikationsprozessen der Many-to-Many-Kommunikation mithalten können. Benötigt werden Handlungsspielraum und Kompetenzen, um autonom Entscheide zu fällen, was letztendlich zu einem Kontrollverlust gewisser Hierarchieebenen beiträgt.

Auch ist beim Dialog mit Nutzenden zwischen zwei grundlegend verschiedenen Prozessen zu unterscheiden, welche speziell im Bereich Social Media zum Tragen kommen: das *proaktive* und das *reaktive Vorgehen* (vgl. Mast, 2010). Beim proaktiven Vorgehen werden durch das Unternehmen Themen bspw. in Form von Kampagnen lanciert, bei welchen die Kooperationen zwischen Unternehmensbereichen (oder Agenturen) mit dem Posten des Beitrags ihren Abschluss finden. Im reaktiven Vorgehen sind die Kooperation und der Arbeitsaufwand nachgelagert, indem Unternehmen auf Beiträge und Kommentare der Nutzenden reagieren, was andere Kooperationsmodelle bedingt.

2.6.5 Social Media-Prozesse in der Unternehmenskommunikation

Die proaktive Kommunikation entspricht dem Vorgehen bei der One-to-Many-Kommunikation, indem Themen top-down lanciert und mediengerecht in den unterschiedlichen Kanälen publiziert werden. Die reaktive Kommunikation ist bedeutend dynamischer, da in Echtzeit ohne lange Planung auf die Aussenwelt, sprich Nutzende der Fanpage, reagiert werden muss. Eine zu hierarchische Prozessstruktur mit wenig Handlungsspielraum schränkt deshalb eine Reaktion in angemessener Zeit ein. Eine

Mischform aus top-down und bottom-up, die sogenannte horizontale Kommunikation, wird den gestellten Ansprüchen besser gerecht (Goldhaber, 1993). Sie ist frei von hierarchischen Strukturen und ermöglicht die volle Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen in Form von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden (Mast, 2010). Eine zentrale Steuerung fehlt, da beteiligte Bereiche bzw. Personen direkt miteinander wichtige Informationen austauschen und langwierige Freigabeprozesse umgehen. Die Kommunikationswege werden dadurch kürzer und weniger formalisiert, weshalb weniger Informationen verloren gehen und die Übermittlung rascher erfolgt. Die Kommunikation findet somit zwischen Gleichrangigen statt, was jedoch eine Neuverhandlung der Verantwortlichkeiten und gewisse kulturelle Schwierigkeiten beinhalten kann (siehe auch Kap. 2.6.6).

Der Vorteil der horizontalen Kommunikation zeichnet sich durch die vereinfachte Informationsdistribution und die beschleunigten Kommunikationsprozesse aus. Dies erlaubt im Umgang mit Social Web, die Anliegen von Nutzenden reaktiv schneller zu bearbeiten und die Aufgabenverteilung bezüglich strategischer Planung und operativer Umsetzung anzupassen (evtl. sogar situationsspezifisch). Auch ist es möglich, anstatt bereichsspezifische Verantwortlichkeiten zu verteilen, funktionsübergreifende Teams in die Unternehmenskommunikation einzubetten. So besitzen Unternehmen heute zunehmend Social-Media-Teams, wie aus einer Studie von Bernet und Keel (2012) hervorgeht. Werden die Social-Media-Kanäle wie die Fanpage von einer Person unterhalten, ist deren Vernetzung zu anderen Unternehmensbereichen ebenfalls ein entscheidender Faktor.

Eine Schwierigkeit besteht im Miteinbezug diverser Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen in die externe Kommunikation. Für die reaktive Beantwortung von Fragen und Beschwerden wird Wissen benötigt, welches auf verschiedene Funktionsträger verteilt ist. Auch bei der proaktiven Kommunikation müssen SM-Verantwortliche in die Gesamtkampagnen eingebunden werden resp. mit anderen Unternehmensbereichen kooperieren. Die interne Kommunikation gehört zu den organisationalen Bedingungen, die grundlegend für die Dialogbildung auf SNS ist. Um die Kompetenzen und das Wissen aller beteiligten Mitarbeitenden zu fördern, benötigt es zudem das Commitment von einzelnen Individuen und von den Unternehmen selbst zu Ressourcen, Personenstunden, Training und der Evaluation (Kent & Taylor, 2001). Gleichzeitig wird durch den externen Einsatz von Social Media auch die interne Verwendung von Social Software wahrscheinlicher, was die Kommunikation und Unternehmenskultur zusätzlich verändert (Pleil, 2010b). Die Unternehmen müssen mit ihrer Unternehmenskultur eine Basis schaffen, die eine dezentrale Selbststeuerung ermöglicht, und die Grenzen der externen Kommunikation definiert.

2.6.6 Unternehmenskultur bei Kommunikationsprozessen

Die Kooperation verschiedener Bereiche bedeutet, dass die Menschen bei jeder Form der Zusammenarbeit nicht nur eigene Denk-, Wissens- und Handlungsmuster mitbringen, sondern auch geteilte Wer-

te innerhalb ihrer Bereiche. Marketing- und PR-Bereiche verfolgen unterschiedliche Ziele, die bei einer Kooperation berücksichtigt werden sollten. Während im Marketingbereich vorrangig Absatzbedingungen und die Steigerung des Verkaufserfolgs wichtig sind, beschäftigt sich der PR-Bereich mit den Kommunikationsbeziehungen, dem Vertrauen und der Imagebildung. Auch geht es bei der Gruppenidentifikation um den konkreten Wert, den die unterschiedlichen Bereiche für das Unternehmen generieren. Dabei kann der PR-Bereich in Argumentationsnot geraten, da ihr Arbeitswert aus sogenannten weichen Faktoren besteht, das heisst, nur schwer messbar ist, wohingegen der Marketingbereich die Bedeutung ihrer Arbeit mit harten Faktoren, wie den Absatzzahlen, belegen können (Mast, 2010). Zu bedenken ist, dass auch der Erfolg von Social Media nicht nur über einfache Messkriterien quantifizierbar ist. Zwar kann das Messkriterium *Zuwachs an Fans* als harter Faktor einfach gemessen werden, es sagt aber wenig über die Qualität des Dialogs auf der Plattform aus. Es geht also schlussendlich auch darum, welchen Stellenwert die harten und weichen Faktoren, und damit auch die an der Kooperation beteiligten Kommunikationsbereiche, im Unternehmen haben.

Im Verständnis einer integrierten Unternehmenskommunikation würde dies bedeuten, ein wertorientiertes Kommunikationsmanagement zu schaffen, welches sich nicht nur an harte Faktoren hält, sondern das Bewusstsein für die immateriellen Unternehmenswerte fördert (Mast, 2010). Nach Röttger, Preusse und Schmitt (2011) bestimmen oftmals mikropolitische Aushandlungsprozesse zwischen der PR-, Marketing- und/oder der Werbeabteilung über die Zuweisung von Ressourcen, die Akzeptanz sowie das Ansehen innerhalb des Unternehmens. Akzeptanz- und Ansehensbestrebungen erschweren die internen Kommunikationsabläufe resp. die Informationsbeschaffung, die für eine reibungslose externe Kommunikation wichtig sind. Fehlen zusätzlich die benötigten Ressourcen, leidet einerseits die Qualität der Arbeit, andererseits steigt die Belastung der verantwortlichen Mitarbeitenden.

Für Mitarbeitende sind Leitlinien wichtig, die sie im Umgang mit dem Social Web befähigen, entsprechend der Unternehmenswerte zu agieren. Diese sind nicht als Normen, sondern vielmehr als Hilfestellung und Orientierung zu formulieren. Im Verständnis von Schein (2003) sind Leitlinien öffentlich propagierte Werte, das sind grundlegende unausgesprochene Annahmen über das „Funktionieren“ der Unternehmung. Eine tiefe organisationale Verankerung kann jedoch nur erreicht werden, wenn die geschriebenen Werte auch gelebt werden. Das Commitment der Unternehmensführung ist wichtig, indem das Social Web auf allen hierarchischen Stufen angewendet und gelebt wird.

2.6.7 Personelle Ressourcen bei Kommunikationsprozessen mit Social Media

Wie bereits erwähnt, sind die personellen Ressourcen ein wichtiger Faktor, um die Kommunikationsprozesse mit den Social Media sicherzustellen. Der Aufwand zur Unterhaltung von Social Media ist für 43% der Unternehmen zu gross und 54% meinen sogar, der Aufwand übersteige den Nutzen (Bernet & Keel, 2012). Viele der Unternehmen (43%) meinen, sie hätten nicht genügend personelle Res-

sourcen zur Verfügung (Bernet & Kunert, 2011). Die limitierten Ressourcen scheinen die grösste Herausforderung (48%) zu sein (Deucher, Holthusen & Rottmann, 2011), jedoch stellen 40% der gleichen Unternehmen weniger als 20 Stellenprozent für den Unterhalt von Social Media zur Verfügung. 20% der Unternehmen überträgt einer Person die Verantwortung, bei 40% sind es zwei bis drei, bei 12% drei bis sechs, bei 7% sechs bis zehn und bei 7% mehr als zehn Personen. Es wird deutlich, dass bei einer Mehrheit der Unternehmen mehrere Personen mit wenigen Stellenprozenten die Social-Media-Kanäle betreuen, was natürlich den koordinativen Aufwand erhöht.

3 METHODISCHES VORGEHEN

3.1 Forschungsstrategie

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden drei Methoden gewählt, die einzeln oder in kombinierter Form in die Analyse miteinfließen. Die Methoden umfassten: a) Inhaltsanalysen auf Fanpages, b) Leitfadeninterviews mit SM-Verantwortlichen von Unternehmen und c) eine Online-Befragung von Fanpage-Nutzenden. Die Fragestellungen wurden mit diesen Methoden folgendermassen beantwortet:

1. Welche Motive besitzen Nutzende für den Besuch von Fanpages?

→ Methode c: Online-Befragung von Fanpage-Nutzenden (Teil 3, Kap. 3.2.3)

2. Welche Motive haben Unternehmen im Einsatz von Fanpages?

→ Methode b: Leitfadeninterviews mit SM-Verantwortlichen (Teil 2, Kap. 3.2.2)

3. Welche Bedingungen im Interaktionsprozess unterstützen den Dialog auf Fanpages?

→ Methode a: Inhaltsanalysen auf Fanpages (Teil 1, Kap. 3.2.1)

→ Methode b: Leitfadeninterviews mit SM-Verantwortlichen (Teil 2, Kap. 3.2.2)

4. Welche organisationalen Bedingungen unterstützen den Dialog auf Fanpages?

→ Methode b: Leitfadeninterviews mit SM-Verantwortlichen (Teil 2, Kap. 3.2.2)

3.1.1 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign gliedert sich anhand der drei Methoden in drei Teile. Dazu kamen das Literaturstudium und die Datenaufbereitung /-auswertung. Dem anfänglichen Literaturstudium folgten Analysen von Fanpages (Teil 1), deren Ergebnisse teilweise in die nachgelagerten Interviews mit den SM-Verantwortlichen einfließen (Teil 2). Zusätzlich wurde während der Interviewphase ein weiteres Literaturstudium betrieben, um Fragen, die aufgrund der durchgeführten Interviews auftauchten, zu klären. Die Online-Befragung (Teil 3) wurde unabhängig von den Leitfadeninterviews und den inhaltlichen Analysen der Fanpages durchgeführt. Anschliessend wurden die Daten getrennt aufbereitet, ausgewertet und abschliessend gemeinsam diskutiert.

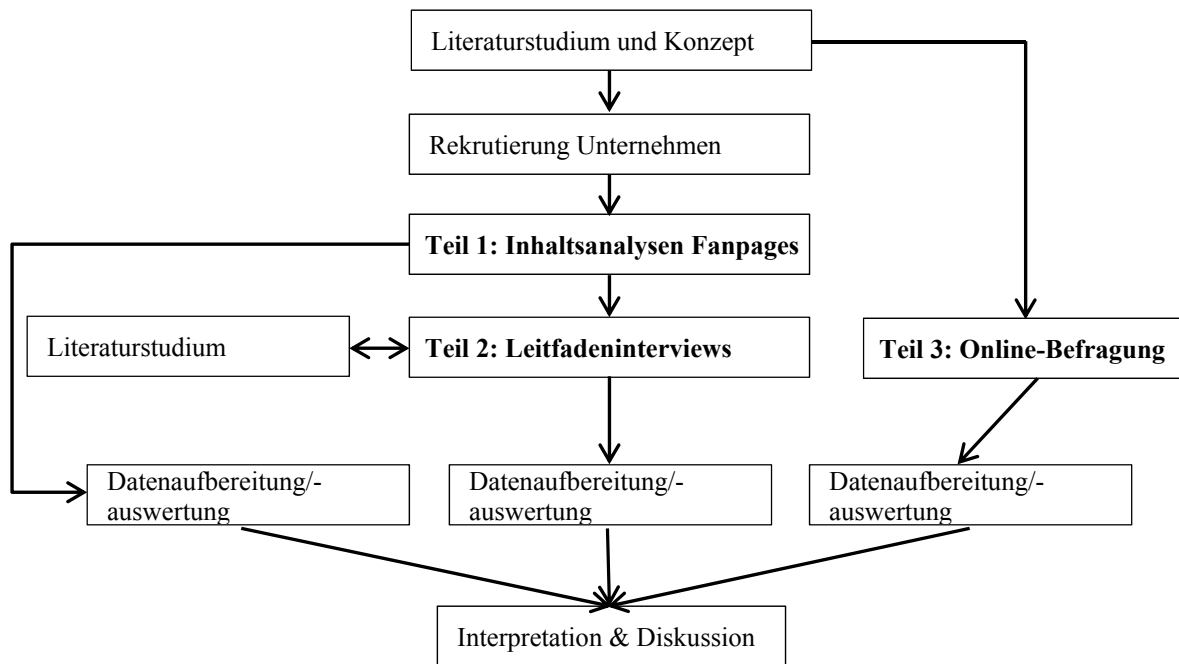


Abbildung 2. Grafische Darstellung des Untersuchungsdesigns

3.1.2 Begründung des Vorgehens

Das dreiteilige Vorgehen ermöglichte eine umfassende Analyse der unterstützenden Bedingungen für den Dialog sowie den Motiven. Der Ablauf sah vor, dass vor den Interviews mit den SM-Verantwortlichen (Teil 2) die entsprechenden Fanpages dieser Unternehmen inhaltlich analysiert werden (Teil 1). Die Inhaltsanalyse setzte bei der konkreten Verhaltensebene zwischen Nutzenden und den SM-Verantwortlichen an. Sie hatte zum Ziel:

- a) zu erfahren, über welche Themen gesprochen wird bzw. welche Themen die höchste Dialogs-Rate besitzen.
- b) in den Dialogen die konkreten Charakteristiken und das Management zu erfassen, um Bedingungen im Prozess der Interaktion zu explorieren, die Unternehmen in Dialogen mit Nutzenden oder Nutzende untereinander unterstützen.
- c) Beispiele zu erhalten, die anschliessend in den Interviews mit den SM-Verantwortlichen aufgegriffen werden können (Erfragen von Hintergrundinformationen und Prozessen, die dadurch in Gang gesetzt wurden).

Die Gewinnung der Unternehmen für die Interviews gestaltete sich schwierig und langwierig. Viele Unternehmen antworteten nicht bzw. teilten mit, sie hätten zu viele Anfragen für Interviews (aktuelles und beliebtes Thema), sodass sie nur Wenigen eine Zusage erteilten. Die Rekrutierungsphase der Unternehmen dauerte deshalb zwei Monate, wobei einige Zusagen erst Monate später eintrafen.

Aufgrund des Zeitplans wurden deshalb nur einige Fanpages der interviewten Unternehmen vorgängig analysiert und die restlichen vor den Interviews durchgesehen. Um trotzdem über genügend Ansatzpunkte für die Interviews zu verfügen und Fragen beantworten zu können, wurde die Expertise des Interviewers über das Literaturstudium ausgeglichen.

Die ideale Vorgehensweise wäre eine parallele Durchführung aller Methoden bei jedem Unternehmen gewesen, was aber aufgrund der erwähnten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung der Unternehmen nicht möglich war.

Ausserdem haben die Richtlinien einiger Unternehmungen eine Befragung ihrer Nutzenden über die Fanpage teilweise verunmöglicht. Zwei Unternehmen konnten für die Online-Befragung und damit für das Posten eines Aufrufs für die Online-Befragung auf ihrer Fanpage gewonnen werden.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Teil 1: Inhaltsanalysen auf den Fanpages

Die Inhaltsanalysen der Fanpages fanden in einem festgelegten Zeitraum (30 bzw. 60 Tage) statt.

3.2.1.1 Methoden

Für die Analyse wurde die Methode der *Netnographie* verwendet. Netnographie ist eine aus der Ethnographie adaptierte Technik, um die Interaktion von Mitgliedern von Communities im Web in einer Art teilnehmender Beobachtung zu erfassen und in einer qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse auszuwerten (Kozinets, 1998; Beckmann & Langer, 2007; vgl. Bartl, Hück & Landgraf, 2008). Ein Vorteil der Inhaltsanalyse besteht laut Boush und Kahle (2001) darin, dass die Transkription entfällt, da der geschriebene Text bereits vorliegt und damit die Fehleranfälligkeit verringert ist. Auf Facebook Fanpages trifft diese Aussage jedoch nur teilweise zu, da die Texte aufgrund der Bilder, der „gefällt mir“-Funktion etc. nicht einfach rauskopiert werden können. Zusätzlich ist die Textentnahme durch die neue Facebook-Ansicht, der *Timeline*, erschwert, weil nur die aktuellsten Beiträge auf einer Bildschirmhöhe dargestellt werden und alle weiteren Beiträge Seite für Seite ausgeklappt werden müssen. Es war deshalb nötig, die gesamten Fanpage-Seiten im PDF-Format abzuspeichern und die Textteile in eine Excel-Tabelle zu übertragen.

3.2.1.2 Analysekriterien und Auswertung

Quantitative Inhaltsanalysen

Die Analyse umfasste die Kategorienbildung, Kodierung und Kontextualisierung der Inhalte. Nach Boush und Kahle (2001) ist bei Webinhalten eine *thematische* und eine *relationale* Quantifizierung möglich, wobei mit relational die textliche Verbindung von Phrasen gemeint ist. In dieser Studie wird der Begriff relational jedoch verwendet, um die Beziehungen Nutzer-Nutzer und Unternehmen-Nutzer

darzustellen. Das Thema eines Beitrags sollte als Bedingung für Dialoge untersucht werden, um in einem weiteren Schritt qualitativ zu klären, inwiefern relationale Bedingungen (wie gestaltet sich die Beziehung) den Interaktionsprozess beeinflussen. Beiträge wurden gemäss des *Beitragsstellers* in zwei Kategorien eingeteilt: Beiträge von Nutzenden vs. Beiträge von Unternehmen. Dies führte zur Unterscheidung eines proaktiven bzw. reaktiven Vorgehens seitens des Unternehmens. Die *Beitragsthemen* wurden kategorisiert, und die Häufigkeit der Nennungen quantifiziert. Relationale Kriterien bzw. Beziehungsaspekte wurden durch die Analyse der Häufigkeiten von *Interaktionen*, das heisst von „gefällt-mir“-Klicks (geringe Aussagekraft) und Kommentare (auf Beiträge folgende Kommentare, die aufeinander Bezug nehmen; bessere Aussagekraft, da deskriptiv analysierbar) quantifiziert, und in Bezug zur Themakategorie und dem Beitragssteller gesetzt. Dialoge wurden in der qualitativen Analyse erfasst, und in Bezug zur Themakategorie und dem Beitragssteller gesetzt. Je nach Reaktionshäufigkeit bei Unternehmen oder Nutzenden als Beitragssteller ist dies ein Indikator dafür, ob Interaktionen vermehrt unter den Nutzenden oder zwischen Nutzenden und dem Unternehmen stattfinden.

Quantitative Analyse Kriterien

- *Beitragssteller*: Unternehmen vs. Nutzende
- *Beitragsthemen*: Häufigkeiten der Beitragsthemen
- *Interaktionen*: Anzahl Kommentare und „gefällt mir“-Klicks auf Beiträge jeweils für das Unternehmen und Nutzende, insgesamt und pro Thema

Auswertung

Die quantitative Analyse dieser Studie fokussierte auf eine thematische und relationale Auszählung (vgl. auch Beckmann & Langer, 2007), wobei die Auszählung nur Interaktionen, nicht Dialoge erfasste. Wenn die Auszählung beispielsweise 20 Kommentare ergibt, heisst dies nicht automatisch, dass ein Dialog in Form von Kommentatoren, die aufeinander Bezug nehmen, besteht. Aufgrund der kleinen Stichprobe wurden keine Signifikanzen gerechnet.

Qualitative Inhaltsanalysen

Für die qualitative Inhaltsanalyse wurden die Kategorien nach Boush und Kahle (2001) verwendet: *Diskussionsmanagement*, *Diskussionscharakteristiken* und *Nutzercharakteristiken*. Beim Diskussionsmanagement wurde das Verhalten der Unternehmen betrachtet. Bei den Diskussionscharakteristika sollte dann das Verhalten der Unternehmen in Bezug zu bestimmten Themeninhalten beziehungsweise, die Reaktion der Nutzenden auf dieses Verhalten analysiert werden. Damit kann untersucht werden, inwiefern die Prinzipien nach Kent und Taylor (2002) eingehalten werden. Die Nutzercharakteristiken wurden auf den Fanpages nur soweit geprüft, um deren Reaktionen in Dialogen zu verstehen. Bei einer situationsbezogenen Beobachtung kann zwar etwas über die Motivation von Nutzenden herausgefunden werden, die Kürze der Beiträge und Kommentare erschweren aber Schlussfolgerungen. Nach Kozinets (2002) sind Schlussfolgerungen durch die Netnographie bei einer kleinen Anzahl von

Beiträgen möglich, jedoch nur, wenn die Inhalte der Beiträge genügend deskriptiv und reichhaltig sind und dadurch eingehend analytisch untersucht werden können. Dies trifft auf die Beiträge der Fanpages nicht zu, denn diese Beiträge bestehen häufig nur aus wenigen Worten.

Qualitative Analyse Kriterien

- *Diskussionsmanagement*: Wie verhalten sich SM-Verantwortliche und welche Rolle nehmen sie auf der Fanpage ein (vgl. Bonjer, Kreuscher & Vollbehr, 2011)?
- *Diskussionscharakteristika*: Wie verhalten sich Unternehmen im Umgang mit Nutzenden, jeweils in Bezug zu den einzelnen Beitragsthemen (siehe quantitative Inhaltsanalyse). Werden die dialogischen Prinzipien nach Kent und Taylor (2002) eingehalten? Wie reagieren Nutzende auf das Verhalten der Unternehmen?
- *Nutzercharakteristiken*: Welche Extremverhalten von Nutzenden sind zu beobachten und welche Folgen hat dies auf andere Nutzende? Welche persönlichen Daten geben Nutzende preis?

Auswertung

In der qualitativen Analyse dieser Studie wurde das Verhalten gemäss den drei Kriterien analysiert und beschrieben. Die qualitative Analyse erlaubte im Gegensatz zur quantitativen Analyse, Dialoge zu erkennen und diese als solche zu werten.

Technische Mittel

Für die Inhaltsanalysen der Fanpages wurde Microsoft Excel 2010 verwendet. Die Daten der PDF-Dateien wurden dazu in Excel-Tabellen übertragen und gemäss den aufgeführten Kriterien ausgewertet.

3.2.1.3 Stichprobe Fanpages

Bei vier Unternehmen, die zu den Interviews zugesagt hatten, wurde die Fanpage vorgängig inhaltlich analysiert. Sie fand retrospektiv statt, das heisst, sie bezog sich auf die Aktivitäten der letzten 60 bzw. 30 Tage. Zum Zeitpunkt der Analyse besass eine Fanpage 3'000 Fans, eine 4'000, eine 10'000 und eine 60'000 Fans. Die Fanpages hatten unterschiedlich viele Beiträge und Interaktionen und je grösser die Anzahl der Fans war, desto grösser war auch die Datenmenge. Deshalb wurde die Datenmenge eingeschränkt. Für die statistische Berechnung der Häufigkeiten wurden nur die Daten der letzten 30 Tagen miteinbezogen und für die qualitative Analyse nur die Fanpages mit weniger als 10'000 Fans bezogen auf die letzten 60 Tage.

3.2.2 Teil 2: Leitfadeninterviews mit Social-Media-Verantwortlichen

Die Interviews erstreckten sich über einen Zeitraum von drei Monaten und wurden in den betreffenden Unternehmen mit SM-Verantwortlichen durchgeführt.

3.2.2.1 Methoden

Für diese Studie wurde eine spezielle Anwendungsform des leitfadengestützten Interviews angewandt, das Experteninterview (vgl. Flick, 2006). Als Experten gelten Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes, deren Zuständigkeiten, Aufgaben und Erfahrungen Gegenstand des Experteninterviews sind (Meuser & Nagel, 1991), was auf die SM-Verantwortlichen zutrifft.

Es wurde ein Leitfaden (halbstrukturiertes Interview) entwickelt, um die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Interviews zu gewährleisten, aber dennoch genügend Spielraum für spontane, neue Fragen in der Interviewsituation zu lassen (Bortz & Döring, 2006). Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist wenig Literatur erhältlich, die konkret Herausforderungen mit Social Media beschreiben, weshalb ein exploratives Vorgehen gewählt wurde. Erste Ideen für den Leitfaden lieferten die Studien von Bernet und Kunert (2011) und Fink, Zerfass und Linke (2011). Anhaltspunkte für die organisationalen Bedingungen lieferten Pleil (2007, 2010a) sowie Lyilikci und Schmidt (2011). Für die Bedingungen im Interaktionsprozess flossen die ersten Analysen der Fanpages in einem iterativen Prozess in die Leitfadententwicklung ein.

Die Stärke der Standardisierung der Interviews wurde im Verlauf der Interviews angepasst. Eine hohe Standardisierung bietet den Vorteil der Vergleichbarkeit der Aussagen und eine geringe Beeinflussung durch den Interviewer. Jedoch schränkt es die situationsabhängige Kommunikation, mit zum Beispiel Nachfragen und Klärung, stark ein. Die ersten beiden Interviews erfolgten nach dem Leitfaden in eher standardisierter Form. Sie zeigten, dass die klare Unterteilung in organisationale Bedingungen und Bedingungen im Interaktionsprozess schwierig ist und die Zusammenhänge im Gespräch miteinbezogen werden müssen. Die übrigen Interviews wurden daher weniger standardisiert und stattdessen stärker explorativ geführt. Die Interviewten bekamen dadurch mehr Raum für eigene Ausführungen und konnten auf konkrete Beispiele von Nutzerinteraktionen ihrer Fanpage angesprochen werden, weshalb die Transkriptionen der Interviews einige narrative Elemente aufweisen. Die Vergleichbarkeit der Daten wurde dadurch erschwert, dafür konnten mehr Informationen gesammelt werden.

3.2.2.2 Analysekriterien und Auswertung

Analysekriterien

Nachfolgend soll eine Auflistung der Kriterien aufgeführt werden (für eine genaue Übersicht siehe Anhang B-1):

Motive

- Motive für das Betreiben von Fanpages

Bedingungen im Interaktionsprozess

- Interaktivität und Unterhaltung
- Auf Nutzende eingehen und eine Beziehung herstellen
- Beziehungen vertiefen und Krisen vermeiden

- Bewusstsein für die Kommunikation entwickeln
- Sanktionen und Ausschluss von Nutzenden
- Information und Problemlösung

Organisationale Bedingungen

- Eingliederung des Social-Media-Bereichs und Zuständigkeiten
- Integrierte Kommunikation durch Kooperation und Kollaboration von Mitarbeitenden und Arbeitsbereichen
- Expertise in der Social-Media-Kommunikation
- Unternehmenskultur bei Kommunikationsprozessen

Wie Brodie et al. (2011a) formulieren, ist bei Brand-Communities das Kreieren eines gemeinsamen Wertes wichtig, indem Nutzende kognitiv, emotional oder verhaltensbezogen engagiert sein können. Die erhobenen Bedingungen im Interaktionsprozess wurden deshalb gemäss diesen drei Ebenen kategorisiert.

Auswertung

Die Interviews wurden aufgezeichnet und teils sinngemäss, teils wörtlich transkribiert. Gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) wurden die Aussagen der Interviewten deskriptiv ausgewertet, induktiv Kategorien gebildet und damit systematisch reduziert, um in einem weiteren Schritt die Kategorien deduktiv zu überprüfen.

Technische Mittel

Die Daten sind von den auditiven Aufzeichnungen in Microsoft Word 2010 überführt worden, wo Kategorien gebildet und die Daten verdichtet wurden.

3.2.2.3 Stichprobe Social-Media-Verantwortliche von Unternehmen

Auf grossen Wunsch der befragten Unternehmen, wird auf eine Beschreibung der Unternehmen aus Datenschutzgründen verzichtet. Es werden deshalb keine Unternehmen mit Namen genannt. Auch werden keine näheren Angaben über deren Grössen oder ihre Dienstleistungen und Produkte gemacht, um anhand der weiteren hier präsentierten Kriterien Rückschlüsse zu ermöglichen.

Rekrutierung

Für die Interviews wurden insgesamt 23 Grossunternehmen und ein mittleres Unternehmen hauptsächlich über Xing, einzeln über ihre Fanpage, angefragt. Das Auswahlkriterium für die Unternehmen war der Dialog auf der Fanpage, d.h. es wurden Fanpages gesucht, auf welchen Dialoge stattfinden, weshalb vorzugsweise Grossunternehmen angefragt wurden. Das kleinere Unternehmen wurde aufgrund der grossen Erfahrung des SM-Verantwortlichen gewählt. Acht SM-Verantwortliche der angefragten Unternehmen konnten befragt werden, wobei eine Person über zwei Unternehmen berichtete.

Stichprobenbeschreibung

Die befragten Unternehmen sind in den Branchen Detailhandel, Konsumgüter, Gastronomie, Transportwesen, Finanzwesen, Versicherungswesen und IT mehrheitlich national tätig. Die Anzahl Fans, welche die Unternehmen auf ihren Fanpages besitzen, erstrecken sich über eine Spannweite zwischen 1'000 und 140'000 Fans, wobei die Fan-Anzahl grossen Schwankungen unterliegt. Acht der neun Unternehmen sind Gross-, eines ein mittleres Unternehmen. Dieses Unternehmen ist als einziges ausschliesslich im B2B-Bereich tätig.

Die interviewten Personen der Unternehmen sind verantwortlich für den Bereich Social-Media (meist alle Kanäle), eine Person betreut ausschliesslich die Fanpage. Entweder sind sie alleine für Social Media verantwortlich oder in leitender Position.

3.2.3 Teil 3: Online-Befragung der Nutzenden von Fanpages

Die Online-Befragung wurde auf der Online-Plattform Unipark zwischen Ende April und anfangs Mai durchgeführt. Dazu wurde auf zwei Fanpages von grösseren Unternehmen ein Aufruf für die Nutzerbefragung gepostet, der einen Link auf die Plattform Unipark enthielt. Als Anreiz sind unter den Teilnehmenden zwei Mal fünf Gutscheine im Wert von 20 Franken verlost worden.

3.2.3.1 Methoden

Wie im Kapitel 2.3 ausgeführt, äussern sich Autoren teilweise kritisch gegenüber quantitativen Methoden für die Messung von Motiven. Beispielsweise dass eine abschliessende Trennung von Bedürfnissen und Motiven nicht möglich sei und die Aussage, was tatsächlich gemessen wird (Validität), schwierig ist. Zusätzlich erschweren unterschiedliche Bedürfnisketten die Aussagekraft eines Motivs, d.h. wenn verschiedene Bedürfnisse aufeinander aufbauen. Die impliziten und situationsabhängigen Eigenschaften der Motive sind weitere Kriterien, welche die Validität und Reliabilität der Ergebnisse verwässern können. Diese Befragung erhebt deshalb nicht den Anspruch, abschliessend valide und reliable Aussagen machen zu können, zumal auch a) kein passendes standardisiertes Messinstrument besteht und b) eine Befragung via Fanpages die Kontrolle der Einflussfaktoren nicht zulässt.

a) Standardisiertes Messinstrument

Aufgrund der Neuheit von Facebook Fanpages konnte für die Befragungen der Nutzenden nicht direkt auf eine Motivliste mit passenden Kategorien (standardisiertes Messinstrument) zurückgegriffen werden, weshalb Items verschiedener Autoren in die Befragung einflossen. Ein Grossteil der Items stammte von den Autoren Sung et al. (2010) und Hennig-Thurau et al. (2004), die mit Schwerpunkt Brand-Community forschen. Weitere Items stammen aus Studien der Autoren Dholakia et al. (2004, Online-Communities), Papacharissi und Mendelson (2011, Facebook), Park, Kee und Venezuela (2009, Facebook-Gruppen) sowie Amiel und Sargent (2004, Internet). Die Items der Studien wurden

aus dem Englischen übersetzt und für die Befragung der Motive für Besuche auf Fanpages angepasst. Zusätzlich wurden drei Items selbst entworfen, um die neuen Möglichkeiten der Produktoptimierung und -entwicklung über Social Media abdecken zu können. Der Fragebogen enthielt Items zu den vier Motivkategorien: Kognitive (Informations-)Motive, affektive Motive, soziale (Brand-)Motive und Identitäts-Motive, welche den Nutzenden in der Online-Befragung in sechs Kategorien präsentiert wurden. Für eine genauere Übersicht siehe Anhang C-1.

Ziel war, einen einfachen, strukturell übersichtlichen und kurzen Fragebogen zu präsentieren. Insgesamt umfasste der Fragebogen 37 Items und die durchschnittliche Ausfülldauer betrug fünf Minuten.

b) Kontrolle der Einflussfaktoren

Heute werden zunehmend computervermittelte Befragungen (Online-Befragung) durchgeführt mit dem Ziel, eine grosse Population zu erreichen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Einflussfaktoren sind der zur Verteilung genutzt Dienst (z.B. E-Mail, Fanpage) und die Form der Stichprobenziehung (z.B. Zufallsstichprobe, Ad-hoc-Stichprobe).

3.2.3.2 Analysekriterien und Auswertung

Analysekriterien

Die Items sind in sechs Kategorien, in Anlehnung an die Motivkategorien, präsentiert worden:

- A. *Kontakt und Beziehung zu anderen Fans*: Enthält Items zu sozialen und Identitäts-Motiven in Bezug auf andere Nutzende.
- B. *Kontakt und Beziehung zum Unternehmen*: Enthält Items zu sozialen und Identitäts-Motiven in Bezug zum Unternehmen, zu Dienstleistungen und Produkten.
- C. *Information*: Enthält kognitive Motive.
- D. *Unterhaltung*: Enthält affektive Motive und Identitätsmotive (Anerkennung von anderen).
- E. *Belohnung*
- F. *Passung des Mediums*: Gemäss des U&G-Ansatzes stehen Medien untereinander und zu anderen Mitteln der Bedürfnisbefriedigung in Konkurrenz. Bei Kategorie F sollte deshalb die Passung der Fanpage für die Bedürfnisbefriedigung abgefragt werden.

Auswertung

Nutzende schätzten die Items auf einer siebenstufigen Rating-Skala (von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 7 = *trifft voll und ganz zu*) ein. Pro Item wurde der Median gebildet. Anhand einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation wurde die Stimmigkeit der Kategorien überprüft (siehe Anhang C-2).

Technische Mittel

Die Hauptkomponentenanalyse wurde in SPSS Statistics 18 durchgeführt, die Berechnung der Häufigkeiten in Microsoft Excel 2010.

3.2.3.3 Stichprobe Online-Befragung

Rekrutierung

Bei dieser Befragung wurde die Form der Ad-hoc-Stichprobenziehung verwendet. Nachteil ist, dass hauptsächlich Nutzende ins Sample gelangen, die zufällig darauf stossen und solche, die am Thema interessiert sind (Stichprobenverzerrung), was die Generalisierbarkeit einschränkt (Bortz & Döring, 2006). Zielstichprobe dieser Untersuchung waren Facebook-Nutzende, die Fans einer Fanpage sind, bzw. wissen, was eine Fanpage ist. Es sollte also ein minimaler Wissenstand garantiert sein. Mit dem Aufruf zur Teilnahme an dieser Befragung auf den Facebook Fanpages sollte sogleich ein Beispiel einer Fanpage präsentiert werden, auch wenn die Befragung sich dann auf Fanpages im Allgemeinen bezog. Ob die Teilnehmenden aus Interesse oder wegen der Belohnung mitmachten, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Aufgrund der offenen Präsentation des Links auf der Fanpage hätte theoretisch jeder Nutzende des Internets an der Online-Befragung teilnehmen können. Die schnelle Teilnahme der Nutzenden zeigt jedoch (in den ersten vier Stunden nach dem Posten des Beitrags hatten ca. 70% der abschliessenden Teilnehmerzahl die Umfrage ausgefüllt), dass Fans durch die Fanpage informiert wurden und darauffolgend an der Online-Befragung teilnahmen.

Stichprobenbeschreibung

An der Online-Befragung haben insgesamt 197 Fanpage-Nutzende teilgenommen. 116 auf der einen, 81 auf der anderen Fanpage. Die Rücklaufquote kann nicht bestimmt werden, da alle Nutzenden der Fanpages potentielle Teilnehmende gewesen wären. Die Beendigungsquoten der Online-Befragung waren bei den zwei Fanpages bei 41% bzw. 60%, wovon ein Grossteil bereits nach der Startseite die Online-Umfrage verlassen hat. Antworten von Teilnehmenden, welche die Umfrage nicht beendet haben, sind nicht in die Analyse eingeflossen.

Die Stichprobe ist in Tabelle 2 beschrieben (unabhängig der Fanpage). Mehr als die Hälfte (62,8%) der Teilnehmenden waren Frauen. Am stärksten vertreten ist die Altersstufe zwischen 20-30 Jahren. Mit zunehmendem Alter nahmen auch weniger Männer teil. Die Mehrheit der Teilnehmenden absolvierte eine Berufsausbildung als höchsten Abschluss. Als weitere grössere Gruppe der Berufsausbildung waren Teilnehmende mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss vertreten.

Tabelle 2 *Stichprobe – Demographische Daten 1*

Geschlecht		Alter		Ausbildung	
weiblich	62,8%	< 20	12,8%	obligatorische Schulzeit	8,2%
männlich	34,7%	20-30	32,1%	Berufsausbildung	36,2%
		31-40	23,0%	Matura	7,7%
		41-50	19,4%	Berufsmatura	6,1%
		> 50	10,2%	höhere Berufsschule	10,2%
				Universität/FH	20,4%
				Universität (MBA/Dr.)	3,6%
				Sonstiges	5,1%

Fehlende Werte sind 2,7%

Die Teilnehmenden sind sich den Umgang mit dem Internet gewohnt. 82,1% verbringen mehr als vier Stunden in der Woche im Internet. Die auf Facebook verbrachte Zeit ist etwas weniger, bei 45,4% sind es mehr als vier Stunden in der Woche. Der grösste Anteil besteht bei denjenigen, die zwischen einer bis drei Stunden pro Woche auf Facebook verbringen. Die Zeit auf Facebook wird mehrheitlich für den privaten Freundeskreis gebraucht, denn 29,1% verbringen weniger als eine Stunde, 12,2% mehr als eine Stunde im Monat auf Fanpages. Unklar ist, wie oft die Nutzenden auf der Neuigkeiten-Seite von Facebook die neuesten Beiträge der Unternehmen lesen. Dies zu erheben ist schwierig, da Beiträge auf der Neuigkeiten-Seite wahrscheinlich eher intuitiv wahrgenommen werden und infolgedessen nicht abgeschätzt werden kann, wie viel Zeit für das Lesen von Beiträgen von Freunden und wie viel für das Lesen von Beiträgen von Unternehmen verwendet wurde.

Tabelle 3 *Stichprobe – Demographische Daten 2*

	Zeit im Internet	Zeit auf Facebook	Zeit auf Fanpage
< 1 Std. Monat	4,6%	9,2%	29,1%
> 1 Std. Monat	0,5%	1,0%	12,2%
20-30 Min. Woche	1,0%	4,6%	10,2%
< 60 Min. Woche	1,0%	8,2%	17,3%
1-3 Std. Woche	8,2%	29,1%	15,8%
4 - 9 Std. Woche	31,1%	22,4%	7,1%
> 10 Std. Woche	51,0%	23,0%	5,6%

Fehlende Werte 2,7%

4 ERGEBNISSE

4.1 Motive für den Besuch von Fanpages

In der Online-Befragung wurden die Motive der Nutzenden für einen Besuch der Fanpage in sechs Kategorien eingeordnet: *Information, Unterhaltung, Kontakt und Beziehung zum Unternehmen, Kontakt und Beziehung zu anderen Fans, Belohnung* und *Passung des Mediums* (siehe Kap. 3.2.3.). Der Online-Fragebogen enthielt in jeder Kategorie Items, die auf einer siebenstufigen Rating-Skala (von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 7 = *trifft voll und ganz zu*) eingeschätzt werden mussten.

4.1.1 Bestätigung der Kategorien - Faktorenanalyse

Das Item: „*Weil mich das Unternehmen unfair behandelte, möchte ich ihm schaden*“, wird in der Faktorenanalyse als einzelnen Faktor gewertet, was anhand des tiefen Medians ($Mdn = 1$) erklärt werden kann. Das Item wurde deshalb für die erneute Berechnung der Faktoren ausgeschlossen. Abbildung 3 zeigt die Kategorien, die aufgrund der Faktorenanalyse entstanden sind. Die Items der Abbildung wurden gemäss den Häufigkeiten absteigend sortiert. Folgende Kategorien (Faktoren) konnten eindeutig bestätigt werden und besitzen gute bis sehr gute Konsistenz (Cronbachs Alpha): *Unterhaltung* ($\alpha = .80$), *Kontakt und Beziehung zu anderen Fans* ($\alpha = .93$) und der Faktor *Belohnung* ($\alpha = .82$).

Auf den Faktor *Information* laden nur die Items 25-26, die insbesondere einen instrumentellen Nutzen der Information darstellen. Item 24 hingegen lädt nicht wie angenommen auf diesen Faktor, was möglicherweise andeutet, dass der Erhalt von Informationen nicht eindeutig zur Erreichung eines bestimmten Ziels oder zu einer spontanen Bedürfnisbefriedigung (Gratifikation) genutzt wird. Die Items 25-26 werden daher spezifiziert als Kategorie *zweckgebundene Information* ($\alpha = .82$). Item 24 wird mit den Items 14-16 (*Kontakt und Beziehung zum Unternehmen*) zu einem neuen Faktor, *Information über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen* ($\alpha = .90$), zusammengeführt. Denn bei der ursprünglichen Kategorie (Items 13-23) waren Überlappungen mit der Kategorie *Passung des Mediums* zu erkennen (Items 34-38), die neu als Kategorie *Beziehung und Interaktion mit dem Unternehmen* ($\alpha = .94$) betitelt wird. Die neue Kategorisierung der Items weist auf einen passiven Informations- und einen aktiven Interaktions- bzw. Beziehungsfaktor mit dem Unternehmen hin.

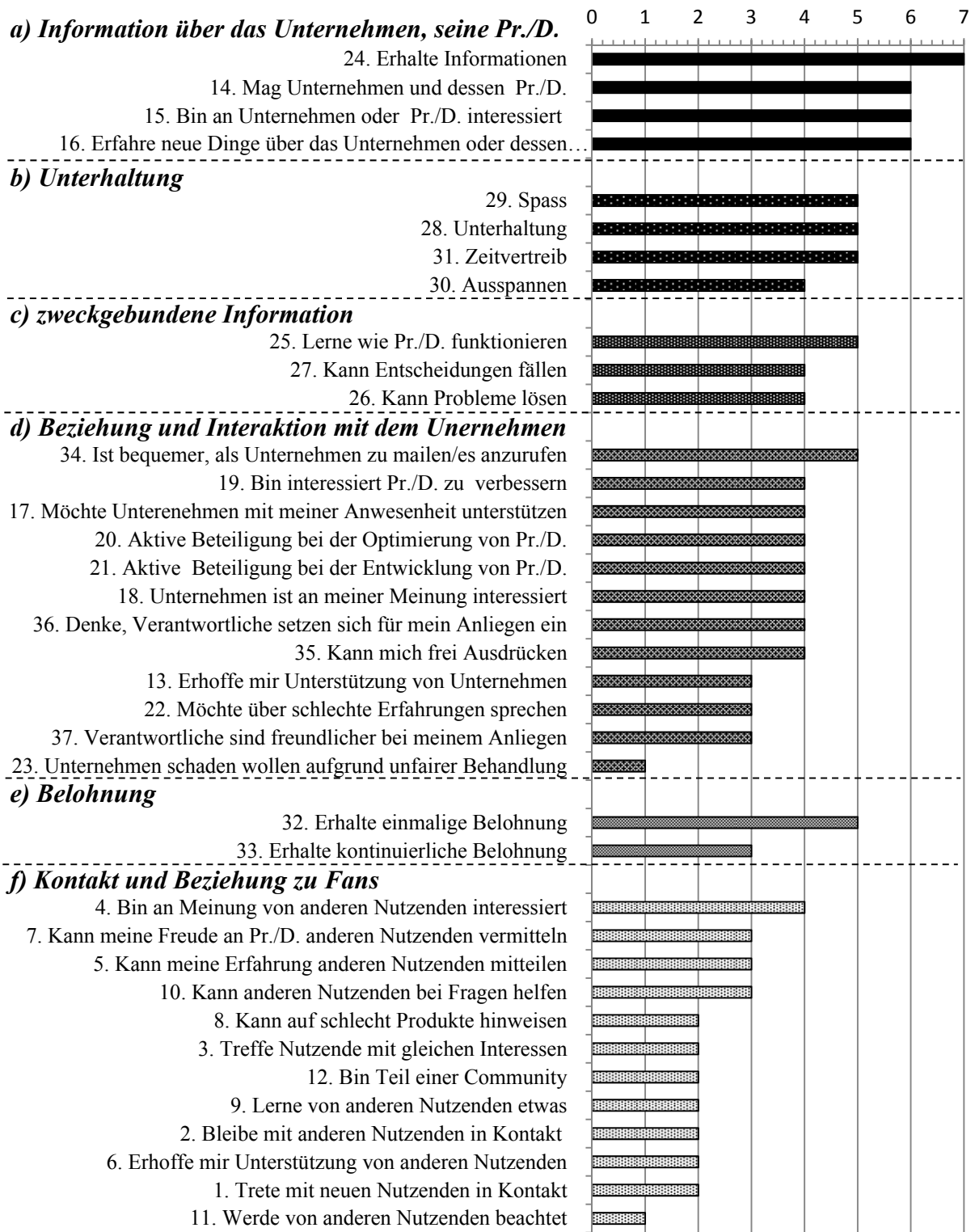


Abbildung 3. Häufigkeiten - Motive für den Besuch von Facebook Fanpages

Pr./D. = Produkte/Dienstleistungen. Die Häufigkeiten werden anhand der Mediane dargestellt. Die Items sind nach der ursprünglichen Nummerierung in der Online-Befragung in den Kategorien angeordnet. 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu.

4.1.2 Häufigkeiten der Motive der Nutzenden

a) *Information über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen*

Den Items dieser Kategorie wurde am stärksten zugestimmt. Frage 14 betont die Beziehungsebene, die Fragen 15 und 16 das Interesse, neue Informationen über die Unternehmung und deren Produkte und Dienstleistungen zu erfahren. Im Unterschied dazu betont Item 24 den unspezifischen Informationsaspekt, der als einziges Item die volle Zustimmung erhielt. Insgesamt stellt dieser Faktor eine eher passive Haltung der Nutzenden dar.

b) *Unterhaltung*

In dieser Kategorie wurde den Kriterien *Spass*, *Unterhaltung* und *Zeitvertreib* positiv zugestimmt, das Kriterium *Ausspannen* scheint weniger wichtig zu sein und erhält einen neutralen Wert. Die Kategorie Unterhaltung wurde überwiegend positiv gewertet, erlangte jedoch insgesamt eher eine mittelgewichtige Wertung. Die Unterhaltung besitzt keinen instrumentellen Charakter, sondern entspricht einer intrinsischen Befriedigung. Die Bedürfnisse werden bei der Mediennutzung befriedigt und sind somit stark situationsabhängig. Dies macht die Messung der Unterhaltung als generelles Motiv schwierig.

c) *Zweckgebundene Information*

Bei der Kategorie c) stehen das Lernen, das Problemlösen und das Entscheiden im Vordergrund, die klar auf einen instrumentellen Nutzen der Information hinweisen. Item 25 entspricht einer kognitiven Orientierung (Lernen wie etwas funktioniert), die Items 26 und 27 eher einer konativen Orientierung (Handlung vornehmen wollen). Insgesamt werden diese Items als weniger wichtig gewertet als das Motiv, Informationen ohne klares Ziel zu erhalten (Item 24). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Informationen am meisten als Gratifikation für die spontane Bedürfnisbefriedigung gesucht werden, wie beispielsweise zum Zeitvertreib oder um die neuesten Meldungen auf interessierende Inhalte zu überprüfen.

d) *Beziehung und Interaktion mit dem Unternehmen*

Das Item 34 erhielt in dieser Kategorie die höchste Zustimmung. Die Items 17-21 und 35-36 erhielten einen neutralen Wert. Dies betrifft ebenso das eigene Interesse zur Optimierung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen wie auch die Einschätzung, dass das Unternehmen an der Meinung der Nutzenden bei der Optimierung und Entwicklung interessiert sei. Weiter scheint eine mögliche Unterstützung durch Unternehmen oder ihre freundliche Art, den Nutzenden bei Problemen zu helfen, kein Beweggrund zu sein für einen Besuch von Fanpages. Nutzende verneinten das Motiv, auf der Fanpage über schlechte Erfahrungen mit dem Unternehmen oder dessen Produkten/Dienstleistungen sprechen zu wollen.

e) *Belohnung*

Die einmaligen Belohnungen wie Geschenke, Coupons oder Rabatte, welche man situativ erhalten kann, scheinen von grösserem Interesse zu sein als die kontinuierliche Belohnungen, bei denen Nutzende mehrfach profitieren möchten.

f) *Kontakt und Beziehung zu anderen Nutzenden*

Antworten dieser Kategorie wurden mehrheitlich nicht zugestimmt, einzig das *Interesse an der Meinung anderer Nutzenden* ist neutral. Andere Nutzenden die eigenen Erfahrungen mitzuteilen oder anderen Nutzenden die Freude über Produkte und Dienstleistungen zu vermitteln wie auch ihnen bei Fragen zu helfen, scheint wenig attraktiv zu sein. Als noch weniger interessant empfinden Nutzende, auf schlechte Produkte/Dienstleistungen hinzuweisen, Unterstützung durch andere Nutzende zu erhalten oder von ihnen etwas lernen zu können. Dies weist darauf hin, dass Nutzende keine altruistischen Motive zum Besuch einer Fanpage besitzen. Es besteht zudem wenig Absicht, Nutzende mit den gleichen Interessen zu treffen, mit bekannten Nutzenden in Kontakt zu bleiben oder mit neuen Nutzenden in Kontakt zu treten. Dies zeigt, dass der soziale Gedanke und die gemeinschaftliche Bindung wenig ausschlaggebend sind für Besuche auf Fanpages, wie das Item: *Weil es mir das Gefühl vermittelt, Teil einer Community zu sein* zusammenfassend darstellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Community nicht durch soziale Beziehungen und den Kontakt zu anderen Fans zusammengehalten wird, sondern durch das Interesse und der Sympathie zu einem Brand, dem Unternehmen oder zu Produkten und Dienstleistungen der Unternehmung. Die Nutzenden besuchen Fanpages auch nicht, um durch die anderen Fans beachtet zu werden, eine Verzerrung hinsichtlich sozialer Erwünschtheit ist hier aber nicht auszuschliessen.

4.1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass bei den Nutzenden primär die Information über das Unternehmen und dessen Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund steht; das heisst, sie mögen das Unternehmen und sind deshalb interessiert, Neues über die Produkte und Dienstleistungen zu erfahren. Das Erhalten von Informationen steht im Zentrum. Nutzende schätzen die einfache Kontaktaufnahme über die Fanpage, möchten aber weniger etwas aktiv beitragen (bspw. Produktoptimierung), sondern es als passives Informationsmedium nutzen. Der Besuch einer Fanpage ist nur schwach durch die Hoffnung motiviert, dass sich Unternehmen für die Besucher einsetzen, sie unterstützen oder sie freundlicher behandelt werden. Auch dass Unternehmen an ihrer Meinung interessiert sind, scheint nur mittelmässig zu motivieren. Es stellt sich die Frage, wie gut die Beziehung zu den Unternehmen tatsächlich ist und ob sie zu wenig ausgeprägt ist, um das Interesse an Aktivität zu fördern. Die Ergebnisse lassen allerdings keine Schlussfolgerung zu, ob Unterstützung und Interesse der Unternehmen vorhanden sind, die Nutzenden dies aber nicht möchten, oder sie es eigentlich möchten, jedoch die Ansicht vertreten, keine Unterstützung zu erhalten resp. ihre Meinung nicht interessiert.

Die Umfrage zeigt, dass Nutzende die Fanpage besuchen, um sich zu unterhalten, dies aber eher eine Nebenrolle spielt. Unterhaltende Aspekte können somit durchaus den Gesamteindruck von Fanpages beeinflussen, indem Informationen auf eine unterhaltende Weise präsentiert werden. Auch erwarten Nutzende keine kontinuierliche Belohnung, punktuell bei Wettbewerben kann diese jedoch Sinn ergeben.

Die Beziehung zu den anderen Fans und somit zur Community scheint kein wichtiges Motiv zu sein. Zwar interessiert die Meinung anderer Nutzenden noch mittelmässig, doch zeigt sich klar, dass kein Motiv besteht, anderen Nutzenden Informationen und Hilfe anzubieten oder mit ihnen Kontakt zu knüpfen. Auch hier zeichnet sich eher eine passive Informationskonsumation ab.

Bei den Resultaten bleibt offen, inwiefern diese mit den aktuellen Angeboten und dem Verhalten des Unternehmens zusammenhängen. Die Umfrage kann somit auch die Wechselwirkung des Angebots und Nachfrage widerspiegeln.

4.2 Motive für den Einsatz von Fanpages

4.2.1 Anfängliche Motive und erste Erfahrungen mit der Fanpage

Die in der Studie befragten Unternehmen sind seit einem bis drei Jahren im Social-Media-Bereich (*SM-Bereich*) tätig. Wenn man die Jugendlichkeit des Mediums bedenkt, sind Unternehmen, die im Jahre 2008 eine Fanpage aufsetzten, heute schon als Erfahrene zu bezeichnen. Die Interviews zeigen sehr deutlich auf, dass sowohl die Motive zum Dialog mit Fanpage-Nutzenden wie auch die Ziele nicht von Anfang an klar waren, sondern sich entwickelten. Die Befragten begründeten ihre Unsicherheit in den mangelnden Erfahrungsberichten anderer: „Es hat auch noch niemand das Know-how“, oder „Man hat es ja noch nicht besser gewusst“. Es war die Rede von einem Experimentier- und Testumfeld. Ein Interviewpartner erzählte, wie er vor kurzem alte Postings (zwei- bis dreijährig) aufräumte und feststellte, wie unpersönlich die Postings waren: „Man kommunizierte eigentlich gleich wie bei der Plakatwerbung, relativ plump, unpersönlich und stark auf den Abverkauf formuliert, um den Absatz zu steigern.“ Eine solche Strategie führte jedoch nicht zum erwünschten Erfolg, so erklärte jemand: „Wir haben Sachen ausprobiert, die teilweise abgestraft wurden oder Personen meldeten sich zu Wort und sagten: Das möchten wir nicht hier oben, das nervt oder das ist nicht passend“. Diese ersten Interaktionen mit Nutzenden auf der Fanpage wurden von den Interviewten als positiv wahrgenommen: „Es ist nicht so kostenintensiv“ und „man kann mal was ausprobieren, ohne dass man gleich alle verliert. Da merkt man dann schon, was die Leute lässig finden und was nicht.“ Dies zeigt, wie Unternehmen ihre Tätigkeit im Social Web reflektieren und dabei lernen, ihre Interaktionen laufend besser auf die Nutzenden abzustimmen. Ein Interviewpartner meinte: „Wir haben beinahe schon intuitiv richtig gearbeitet. Ich würde nicht sagen, dass es so geplant war. Wir lernen und gehen Stufe für Stufe, anders ist es gar nicht möglich.“ Er bringt es auf den Punkt indem er anfügte: „Wer vor zwei Jahren gesagt hat, er wüsste wie es geht, der hat einfach gelogen.“

4.2.2 Motive für den Einsatz von Fanpages

Bei den Interviews fiel auf, dass die interviewten Personen ihre Motive (Ziele) sehr unterschiedlich differenziert beschrieben. Dies könnte damit zusammenhängen, dass sie immer noch in der Testphase stehen. Die explizit genannten Motive sind in der Tabelle 4 aufgelistet.

Tabelle 4 *Motive der Unternehmen für den Einsatz (das Engagement) von Fanpages*

Motive	Nennung
Präsenz zeigen	55%
Reichweite steigern	20%
Dialoge führen	35%
Image pflegen und Werte transportieren	90%
Markenwissen verbessern	10%
Markenvertrauen fördern	10%
Nutzenden ermöglichen, eine Meinung über die Marke zu bilden	35%
Nutzende sollen Produkte, Dienstleistungen bzw. Unternehmen empfehlen	55%
Passendes Medium um Informationen zu publizieren	10%
Kundenbeziehung aufbauen (CRM)	10%
Service und Support anbieten	45%
Produkte u. Dienstleistungen optimieren und entwickeln	35%
Arbeitgebermarke bilden / Rekrutierung	45%
Neue Zielgruppe ansprechen	20%
Mit einer Stimme Zielgruppe aus verschiedenen Ländern erreichen können	10%

In die Motivliste wurden nur Motive aufgenommen, die explizit benannt wurden. In den Interviews wurde implizit auch auf andere Motive verwiesen, zum Beispiel wenn die genannten Motive mit dem Ziel divergierten oder ein anderes Motiv dem genannten vorausging.

Präsenz zeigen

Präsenz zeigen oder „Grundrauschen erzeugen“ wurde eher indirekt genannt. Das Motiv ist schwierig von anderen Motiven abzugrenzen, da unklar ist, ob durch die Präsenz das Image gestärkt werden soll oder ob es einfach darum geht, „den Trend nicht zu verschlafen“. Eine Aussage war: „[...] an die Leute herankommen, dass sie sehen, dass wir ein Social-Media-Auftritt besitzen.“

Reichweite steigern

Die Reichweite beschreibt den Anteil Zielpersonen, die durch das Medium Fanpage erreicht werden. Explizit wurde das Motiv Reichweite steigern nur zweimal genannt, wobei es implizit für die meisten Interviewten wichtig ist. Denn, wie ein Befragter dazu ausführte: „Bei einer tiefen Reichweite sehen die Leute nichts auf ihrer Startseite (Pinnwand), also man erreicht extrem wenige Leute“, das heisst, wenn Unternehmen mit einer tiefen Reichweite einen Beitrag posten, wird der Beitrag nicht von den Nutzenden wahrgenommen. Gemessen wird die Reichweite anhand der Facebook-Kennzahl „Personen sprechen darüber“ (Interaktivität). Je mehr Personen darüber sprechen, desto besser ist die Reich-

weite und wie der Befragte weiter erklärte: „Wenn viele irrelevante Fans bestehen, also irrelevanter Content, dann erreicht man wenige.“ Dies kann ein Problem der Zielgruppengrösse sein. Bei einer kleinen Zielgruppe sind die Motive der Nutzenden einheitlicher: „Es ist besser, wenige Leute zu haben, die aber aktiv untereinander interagieren“. Wichtig ist, diese dann mit relevanten Themen zu versorgen, denn: „Dann sind sie automatisch aktiv, so erreicht man auch alle. Ansonsten muss man sehr viel Geld investieren, um die Rate zu erhöhen.“

Dialog führen

Der Dialog ist demnach für die Erreichung einer Reichweite wichtig. Wenn Personen darüber sprechen, ist die Chance, dass es bei den Nutzenden optimal auf der eigenen Startseite angezeigt wird, grösser. Der Dialog schien ein häufig verwendetes Schlagwort zu sein, als direktes Motiv wurde er jedoch selten genannt. Eine klare Anmerkung diesbezüglich war: „Dialog sagt man, wenn man nicht weiss, was sonst sagen. Unternehmen haben keine Ziele, darum sagen sie Dialog, es klingt gut für Unternehmen, aber es ist kein Ziel. Über den Dialog etwas zu erreichen, das ist das Ziel.“ Der Dialog wurde von den Interviewten vor allem als Mittel zur Zielerreichung angesehen, so war eine Stimme dazu: „Der Dialog ist eine Kundenbindungsmassnahme aus dem Marketing.“ Ein Befragter erklärte: „Der Dialog ist entscheidend. Je aktiver sie sind, desto höher ist die Bindung. Wir möchten ihnen das Gefühl geben, dass es wichtig ist, in Kontakt zu treten.“ Eine Befragte führte aus: „Mit dem Dialog hat man die Möglichkeit zum Fragen stellen und zu antworten, was bei anderen Kanälen nicht geht.“ Als Ziele wurden somit die Verstärkung der Kundenbindung und die Vergrösserung der Reichweite angegeben (für weitere Ergebnisse siehe Anhang B-2).

Image pflegen und Werte transportieren

Von allen Befragten wurde das Image als Motiv genannt, welches mit dem Social-Media-Auftritt transportiert oder gepflegt werden sollte. Es geht um das Bild, welches das Unternehmen von sich in der Öffentlichkeit konstruieren möchte. Eine Interviewte erklärte, das Image als Motiv sei nicht mehr erwähnenswert, sondern einfach klar, denn: „Wenn wir Corporate Communication sagen, dann sagen wir damit, unsere Markenwerte und unser Image transportieren.“ In Verbindung mit dem Image genannte Schlagworte, die Unternehmen vermitteln möchten, sind *jung, innovativ, dynamisch, modern* und *nah beim Kunden*. Weiter spielen auch die Motive Markenwissen, Markenvertrauen und Meinungsmarke, die von einem bis zwei Unternehmen explizit genannt wurden, eine wichtige Rolle.

Markenwissen verbessern

Über die Fanpage oder einen anderen Social-Media-Kanal werden die Nutzenden mit Informationen über Produkte, Dienstleistungen und Aktivitäten der Unternehmung versorgt. Unternehmen möchten das Wissen von Nutzenden über die eigene Marke erhöhen, wodurch die Markenbekanntheit steigt.

Markenvertrauen fördern

Das Markenvertrauen wird durch die Zuverlässigkeit der Befriedigung der Nutzerbedürfnisse (Markenversprechen) und die Bereitschaft, Nutzenden bei Problemen zu helfen, definiert: „Bei uns ist es wichtig, Kunden im Verkaufsprozess zu begleiten“, wie ein Befragter anmerkte. Das Markenvertrauen entsteht demnach durch den Prozess des Begleitens, den Service und Support, welche auch als Motive erwähnt wurden.

Nutzenden ermöglichen, eine Meinung über die Marke zu bilden

Mithilfe der Erhöhung des Markenwissens und Markenvertrauens können sich Nutzende eine Meinung über die Marke bilden, was den Unternehmen hilft, sich zu positionieren. Eine Stimme war: „Wir möchten unsere Markenziele nicht durch Abverkauf unterstützen, sondern durch die Meinungsmarke.“ Ein Interviewter beschrieb: „Dass unsere Leute (Mitarbeitende), unsere Kunden mit dem Unternehmen x in Verbindung bringen“, oder noch einen Schritt weiter: „Wir möchten, dass wenn sich Kunden online informieren, sie auf unsere Produkte stossen und dann sagen: das ist ein gutes Produkt, und es weiterempfehlen.“

Nutzende sollen Produkte, Dienstleistungen bzw. Unternehmen empfehlen

Ist die Meinung der Nutzenden über die Marke positiv, werden Produkte und Dienstleistungen anderen Nutzenden und Freunden (beispielsweise aus dem eigenen Facebook-Kontaktnetzwerk) weiterempfohlen. Ebenfalls in diesem Zusammenhang wurde das Stichwort *Social Commerce* genannt, bei welchem eine aktive Beteiligung, der Dialog und die persönliche Beziehung der Kunden untereinander im Vordergrund stehen. Speziell interessant ist hierbei auch, dass Unternehmen dadurch neue Zielgruppen ansprechen können, die sie mit anderen Medien nicht erreicht hätten.

Passendes Medium um Informationen zu publizieren

Eine Interviewte betonte die Eignung des Mediums Fanpage. Die Plattform sei sehr gut im CSR-Bereich (*Corporate Social Responsibility*, unternehmerische Sozialverantwortung). Sie hätten sehr viele Themen zu CSR, die sie in anderen Medien nicht „bringen könnten“. Das Motiv Image erwähnte sie dabei nicht, aber dennoch profitieren Unternehmen davon, wenn ihnen aufgrund ihres unentgeltlichen Engagements soziale Werte zugeschrieben werden.

Kundenbeziehung aufbauen (Customer Relationship Management)

Eine Person erwähnte die Kundenbeziehung: „Es geht zukünftig darum, verschiedene Daten im CRM-Bereich zu kombinieren. Beispielsweise wenn Consultant A sieht, dass Consultant B jemanden kennt, der ein potentieller Kunde ist. Solche Möglichkeiten sind schon interessant, insbesondere B2B-Unternehmen könnten dadurch profitieren und Einblicke in verschiedene Netzwerke erhalten. Die Beziehungen sind nicht mehr nur zwischen Unternehmen und Kunden, sondern vielfältiger, zwischen

verschiedenen Kunden und Arbeitnehmern.“ Für diesen Befragten eines B2B-Unternehmens ist der Gedanke der Vernetzung wichtig, die dabei helfen soll, neue Kundenbindungen aufzubauen.

Service und Support anbieten

Auch Bestrebungen, den Kunden Serviceleistungen und Support anbieten zu können, wurden von einigen Unternehmen als Motive genannt, insbesondere von Unternehmen aus den Bereichen Detailhandel, Konsumgüter, Transportwesen und Versicherungswesen. Jedoch sind den Unternehmen Grenzen gesetzt, was ein Befragter folgendermassen beschreibt: „Branchen wie Telcom-Unternehmen sind viel stärker auf Dienstleistung ausgelegt, deren Kunden sind Vertragsnehmer. Unsere Kunden haben irgendwelche Probleme mit Produkten (Detailhandel), was es schwieriger macht. Für Telcom-Unternehmen ist es wichtig ihre Kunden zu unterstützen, bei uns das Image zu stärken und den Kunden beim Kaufprozess zu begleiten.“ Eine Interviewte aus dem Finanzwesen würde zwar gerne Support anbieten, ist jedoch wegen gesetzlichen Vorgaben, wie dem Bankgeheimnis, gebunden, was eine aktive Hilfe erschwert. Ein anderer Interviewter berichtete über folgende Lösung: „Facebook könnte man schon als ein Supportkanal ausrichten, was wir aber nicht möchten. Wir haben ein Kundenforum (geschützter Bereich) mit Lösungen, d.h., wenn ein Kunde eine Lösung hat, kann er diese auch anderen Kunden zur Verfügung stellen.“ Dieser Ansatz wurde mehrmals genannt, ein Befragter erklärte: „Auch besteht die Hoffnung, dass man Support in der Community schaffen kann, eine Art Selfservice, indem sich Kunden gegenseitig helfen.“

Produkten und Dienstleistungen optimieren und entwickeln

Im Social Web äussern sich die Nutzenden über Produkte und Dienstleistungen oder wie erwähnt wurde: „Man bekommt Inputs und Feedback“, aufgrund dessen Produkte und Dienstleistungen optimiert werden können. Die interviewten Personen waren demgegenüber eher verhalten eingestellt. Eine Befragte erklärte, sie würden zwar Fragen stellen, aber bezüglich einer Förderung der Produktinnovation sei bis jetzt noch nichts geplant. Es sei bei allen Projekten immer die Frage, ob sie es stemmen könnten. Ein weiterer Befragter meinte: „Wir haben schon Versuche zur Entwicklung und Innovation gemacht, aber natürlich in einem kleinen Rahmen.“ Bei einer anderen Person schweifte die Diskussion schnell ab in die Richtung was sie tun, um ihre Nutzenden zu aktivieren. Inwiefern Unternehmen tatsächlich an der Meinung von Nutzenden zur Optimierung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen interessiert sind oder ob es um die Steigerung der Reichweite und Imagepflege geht, war nicht deutlich zu erkennen.

Arbeitgebermarke bilden / Rekrutierung

Sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und gegenüber den Konkurrenten abzuheben, scheint ein Motiv zu sein, welches sich steigendem Interesse erfreut und von der Hälfte der interviewten Unternehmen erwähnt wurde. Eine Person dazu: „Viele Unternehmen, gerade im B2B-Bereich, sind im

Moment nur sporadisch auf Facebook, während Bewerber und Kunden meist schon auf Facebook sind. Dies ändert sich in den nächsten Jahren.“ Zwei weitere führten aus, dass sich Plattformen wie die Fanpage, bei welchen ein aktives Brandmanagement betrieben wird, anbieten, aktiv um Arbeitnehmende zu werben. Stellensuchende nutzen Fanpages als Informationsquelle, um mehr über Unternehmen in Erfahrung zu bringen. So verriet ein Interviewpartner, dass die Kontakte zu den letzten zwei neu eingestellten Mitarbeitenden über Facebook entstanden sind.

4.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das stärkste Motiv der Imagepflege und Wertevermittlung wurde von fast allen Interviewten genannt. Die Interviews zeigen, dass andere Motive damit zusammenhängen, wie das Markenwissen zu verbessern, Markenvertrauen zu fördern und den Nutzenden zu ermöglichen, eine Meinung zu bilden. Es ist den Interviewten wichtig, dass die Nutzenden das Produkt, die Dienstleistungen oder das Unternehmen weiterempfehlen. Unternehmen sehen damit die Mundpropaganda als eine gute Möglichkeit, ihre Werte zu transportieren. Unklar ist, ob das Motiv Präsenz zu zeigen damit zusammenhängt, oder sie einfach den Trend nicht verschlafen wollen. Auch wichtig ist es den Unternehmen, sich als Arbeitgeber auf Facebook zu präsentieren und darüber zu rekrutieren. Das Anbieten von Service und Support ist als Motiv bei etwa der Hälfte vorhanden. Auch für andere Unternehmen wäre es durchaus denkbar, jedoch erschweren ein beschränktes Angebot oder der Datenschutz die direkte Hilfestellung über die Fanpage. Die Ergebnisse machen deutlich, dass das Führen eines Dialogs nicht ein primäres Motiv ist, sondern dieser nur in Verbindung mit anderen Motiven und Zielen interessant ist. Mögliche Ziele scheinen eine grosse Reichweite und die Kundenbeziehung zu sein, wobei beides meist implizit genannt wurde, wie: „beim Kaufprozess begleiten“, explizit wurde es nur einmal genannt. Dass die Unternehmen am Feedback des Dialoges nur ein geringes Interesse haben, zeigt sich auch darin, dass das Optimieren und Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen eher ein zweitrangiges Motiv ist. Der Aufbau einer Kundenbeziehung (CRM) wurde indessen nur von einem Befragten genannt; ebenso das Interesse, eine neue Zielgruppe anzusprechen, auch über die Landesgrenze hinaus, war gering.

4.3 Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen

Im Folgenden werden erst die quantitativen Resultate aus der Inhaltsanalyse der Fanpages dargestellt, danach die Resultate der qualitativen Analyse der Fanpages und der Leitfadenterviews.

4.3.1 Häufigkeiten der Interaktionen auf Fanpages insgesamt

Im ausgewerteten Zeitraum haben die vier Unternehmen und deren Nutzende der Fanpages zwischen 11 und 116 Beiträge gepostet. Das Unternehmen mit der grössten Anzahl Fans (Nr. 3) hat trotz der grössten Anzahl Beiträge die wenigsten Beiträge selbst gepostet, das heisst, überwiegend stammen diese von ihren Nutzenden.

Tabelle 5 Häufigkeiten der Interaktionen auf Fanpages

	Unternehmen							
	1(N=9009)		2 (N=3250)		3 (N=60'000)		4 (N=4210)	
	<i>n</i>	\emptyset	<i>n</i>	\emptyset	<i>n</i>	\emptyset	<i>n</i>	\emptyset
<i>Total (Unternehmen u. Nutzende)</i>								
Beiträge	13		19		116		11	
„gefällt mir“ zu Beiträgen	104	8.0	122	6.4	657	5.6	52	4.7
Kommentare zu Beiträgen	47	3.6	10	0.5	468	4.0	5	0.5
<i>Unternehmen</i>								
Beiträge	7		11		5		7	
Interaktionen								
„gefällt mir“ zu Beiträgen	98	14.0	107	9.7	483	96.6	50	7.1
Kommentare zu Beiträgen	36	5.1	5	0.5	155	31.0	3	0.4
<i>Nutzende</i>								
Beiträge	6		8		111		4	
Interaktionen								
„gefällt mir“ zu Beiträgen	6	1.0	15	1.8	174	1.5	2	0.5
Kommentare zu Beiträgen	11	1.8	5	0.5	313	2.8	2	0.5

Die \emptyset -Zahlen: Anzahl Interaktionen dividiert durch die Anzahl Beiträge. Der \emptyset zeigt auf, wie viele Interaktionen auf einen Beitrag folgen. N = Anzahl Fans, welche die Unternehmung zum Zeitpunkt der Analyse besaßen.

Interaktionen finden verstärkt bei Beiträgen des Unternehmens statt. Interaktionen mit dem „gefällt mir“-Button wurden durchschnittlich zwischen 7.1 und 96.6 Mal pro Beitrag getätigt. Kommentare sind seltener anzutreffen, zwischen durchschnittlich 0.4 und 31.0 Mal pro Beitrag. Beim Unternehmen mit den meisten Fans sind klar mehr Interaktionen vorhanden.

Insgesamt waren Beiträge von Nutzenden seltener als von Unternehmen. Eine Ausnahme stellte das Unternehmen Nr. 3 dar ($n = 111$). Diese Fanpage lebt hauptsächlich von Beiträgen von Nutzenden, dennoch hebt sie sich bei der Anzahl Kommentare auf diese Beiträge ($\emptyset = 2.8$) nur geringfügig von der Anzahl der anderen Unternehmen ab. Die Anzahl „gefällt mir“-Klicks zu Beiträgen von Nutzenden liegt zwischen 0.5- und 1.8-mal, und ist im Vergleich zu der Anzahl „gefällt mir“-Klicks zu Beiträgen von Unternehmen ($\emptyset = 7.1-96.6$) massiv geringer.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der Beitragssteller insgesamt eine wichtige Bedingung zur Interaktion ist. Bei Beiträgen der Unternehmen wurde deutlich öfters „gefällt mir“ geklickt als bei Beiträgen von Nutzenden, unabhängig davon, wie viele Beiträge die Beitragssteller insgesamt erstellt haben. Der Unterschied in der Anzahl der Kommentare ist kleiner, deutet aber in dieselbe Richtung. Interaktionen finden damit häufiger zwischen Nutzenden und Unternehmen statt als zwischen Nutzenden.

Eine Diskussion findet oft betreffend der benötigten Anzahl Fans für eine Interaktion statt. Bei einer Berechnung des Durchschnitts (Total) an Kommentaren in Bezug zu der Anzahl Fans wäre ersichtlich, dass eine grosse Anzahl Fans bei Beiträgen von Nutzenden nicht zu proportional mehr Kommentaren führt. Bei der Häufigkeitsanalyse ist zudem zu beachten, dass es sich hier um Interaktionen handelt und nicht um Dialoge. Häufige Interaktionen bedeuten nicht automatisch mehr Dialoge

4.3.2 Beitragsthemen auf den Fanpages

Im Folgenden sind die Resultate der thematischen Kategorienbildung nach Beitragssteller beschrieben.

Unternehmen postet Beitrag, proaktives Vorgehen der Unternehmen

1. *Information über Dienstleistung und Produkte:*
 - *Einfache Dienstleistungs- und Produkte-Kommunikation:* Zentral ist die Information über Dienstleistungen und Produkte.
 - *In Verbindung mit Freizeit und Unterhaltung:* Beiträge über Dienstleistungen und Produkte werden mit Freizeit- oder Unterhaltungsaspekten verknüpft. Dabei werden aktuelle Freizeitaktivitäten, Wetterlagen (bspw. Schneeverhältnisse) etc. als Einleitung des Beitrags verwendet und darauf folgend auf eigene passende Dienstleistungen verwiesen.
2. *Hintergrundinformationen:* In diesen Beiträgen werden Informationen veröffentlicht, die in irgendeiner Form einen Bezug zum Unternehmen besitzen, wie öffentliche/rechtliche Beschlüsse, Zeitschriftenartikel oder Informationen, welche Hintergrundinformationen zum Unternehmen (wie etwa der geschichtliche Verlauf) liefern, wurden aufgrund der seltenen Beiträge ebenfalls zu dieser Kategorie gezählt.
3. *Wichtige Informationen:* Vereinzelt teilen Unternehmen ihren Nutzenden mit, wenn etwas Unvorhergesehenes geschehen ist, wie beispielsweise Unterbrüche bei der eigenen Infrastruktur/Verkehrsbetrieb, Kundenmails mit Phishing-Adressen verschickt werden etc.
4. *Information über Freizeit und Unterhaltung:* Beiträge, die über Veranstaltungen, (Sport)Anlässe, Feiertage etc. informieren, die mehr oder weniger im Zusammenhang zum Unternehmen (bspw. indem es als Sponsor für eine Veranstaltung aktiv ist) stehen.
 - *Ohne Belohnung:* Zentral ist der Unterhaltungswert.
 - *Mit Belohnung:* Beiträge weisen zusätzlich auf einen bestehenden Rabatt für Kunden hin.
5. *Interaktivität:* Nutzende werden zu Wettbewerben / Gewinnspielen animiert oder aufgerufen, Fotos über Erlebnisse zu posten bzw. Erfahrungen zu schildern. Der Aufruf zum Mitmachen an der Online-Umfrage dieser Arbeit zählt ebenfalls zu dieser Kategorie.
 - *Ohne Belohnung:* Zentral ist die Interaktivität.
 - *Mit Belohnung:* Diese Beiträge werden häufig durch eine Belohnung unterstützt.
6. *Optimierung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen:* Nutzende werden in diesen Beiträgen aufgerufen, Vorschläge zur Produktverbesserung /-entwicklung oder Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen abzugeben. Auch sind quantitative Umfragen zu Produkten und Dienstleistungen oder kleinere Usability-Tests möglich.
7. *Einsatz für einen gemeinnützigen Zweck:* In diesen Beiträgen erklären Unternehmen, wo sie sich für die Öffentlichkeit engagieren. Es geht nicht um das Sponsoring, sondern es soll gezeigt werden (teils auch aus Imagegründen), dass sie sich für Kultur, Sport oder sozial Belange (z.B. Jugend, Benachteiligte) etc. einsetzen.
8. *Dank und Wertschätzung:* In diesen Beiträgen danken Unternehmen ihren Fans für die Treue.
9. *Stellenausschreibung:* Unternehmen suchen direkt nach Personen mit passenden Stellenprofilen oder berichten über Erfahrungen von Angestellten und Lehrlingen, um für sich als guten Arbeitgeber zu werben und potentielle Mitarbeitende zu begeistern.

Nutzende posten Beitrag, reaktives Vorgehen der Unternehmen

10. *Information*: Gelegentlich posten Nutzende einen Beitrag, der, wie sie denken, einen Mehrwert für andere Nutzende haben könnte. Oftmals sind diese Informationen jedoch zu einem reinen Selbstzweck, wenn sich die Nutzenden selbst darstellen möchten oder für eigene Dinge wie Fanpage, Verein, Dienstleistung etc. werben möchten. Diese Werbung in eigener Sache wird von vielen Unternehmen nicht geduldet und, wie es in den Bestimmungen (Netiquette) der Fanpage steht, teilweise gelöscht.
11. *Frage*: Nutzende stellen Fragen bezüglich Hilfe und Support zu Dienstleistungen und Produkten. Die Frage richtet sich dabei meist an die Unternehmung und wird nicht allgemein an alle Nutzende gestellt.
12. *Beschwerde*: Nutzende beschwerten sich über Produkte und Dienstleistungen. Auch beschwerten sie sich teilweise über ein für sie nicht nachvollziehbares Verhalten seitens der Unternehmung, beispielsweise wenn sich Unternehmen nicht nachhaltig gegenüber der Umwelt verhalten.
13. *Bitte*: Beiträge, die als Bitte formuliert sind, sind eher selten. Einerseits ist es eine abgeschwächte Form der Beschwerde, indem Unternehmen gebeten werden, etwas zu unterlassen, andererseits werden Unternehmen gebeten, eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt anzubieten. Unter Umständen folgt die Bitte einer konkreten Frage.
14. *Dank und Wertschätzung*: Nutzende bedanken sich in Beiträgen für eine Dienstleistung oder ein Produkt, welches sie besonders mögen. Auch drücken Nutzende ihre Freude über Dienstleistungen und Produkte aus oder sie möchten einfach nur öffentlich zeigen, dass sie das Unternehmen mögen. Sie bedanken sich beim Unternehmen in Sinne von „toll, macht weiter so“ oder für die Art und Weise, wie sie mit Kunden und der Öffentlichkeit umgehen.

Die Häufigkeit der Beitragsthemen wurde in der Analyse erhoben, ist jedoch aus mehreren Gründen nur begrenzt auswertbar. Einerseits ergab der Analysezeitraum von 30 Tagen bei den Fanpages unterschiedliche Beitragshäufigkeiten, und die Resultate wären durch das dritte Unternehmen mit den meisten Fans und Beiträgen verzerrt gewesen (keine Kontrolle des Brancheneinflusses). Andererseits wäre die Stichprobengrösse in den einzelnen Beitragsthemen sehr klein gewesen, was ein Vergleich erschwert.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Bei Beiträgen von Unternehmen zeigten sich tendenziell vermehrte Interaktionen bei den Kategorien *Interaktivität* (5), *Freizeit und Unterhaltung* (4), den *Einsatz für gemeinnützige Zwecke* (7) sowie *Dank und Wertschätzung* (8). Hier reagierten die Nutzenden öfters mit „gefällt mir“ oder einem kurzen Kommentar. Die interaktionsfördernden Kategorien sprechen Nutzende speziell auf einer verhaltensbezogenen Ebene an, der Einsatz für gemeinnützigen Zwecke sowie die Wertschätzung auf einer emotionalen Ebene. Kognitive Themeninhalte scheinen seltener Interaktionen auszulösen. Insgesamt gestalten sich die Interaktionen bei Beiträgen von Unternehmen als Monolog. Das heisst einmalige Kommentare von Nutzenden, die sich auf den Beitrag und nicht auf Aussagen von anderen Nutzenden beziehen. Beiträge oder Kommentaren von Nutzenden, die Fragen und Beschwerden enthalten, führen vermehrt zu Dialogen.

4.3.3 Verhaltensbezogene Ebene

4.3.3.1 Interaktivität und Unterhaltung

Die Inhaltsanalyse der Fanpages zeigte, dass die Kategorien Interaktivität und Unterhaltung eine erhöhte Tendenz zur Interaktionshäufigkeit aufweisen, jedoch mehrheitlich Monologe bestehen. Das proaktive Vorgehen scheint zu mehr Interaktionen zu führen als das reaktive. Unternehmen regen mit speziellen Kampagnen, wie mit Wettbewerben, Nutzende zum Mitmachen an (*Interaktion fördern*). Ein Befragter erklärte: „Wir hatten gesehen, dass auf der Fanpage plötzlich nichts mehr lief. Wir haben auch gemerkt, wenn man nicht aktiv ist, d.h. versucht, die Leute zu involvieren z.B. durch Fragen, dass die Fans einfach einschlafen. Dann ist uns der Promotions- und Wettbewerbsgedanken gekommen.“ „Die Kunden sollen mitmachen können“, argumentierte ein anderer Befragter, was letztendlich nur funktioniert bei etwas „worüber man reden kann“. Eine Interviewte meinte: „Wir haben versucht, die Leute bei allem zu involvieren und teilhaben zu lassen, dass sie eine Meinung haben und Antworten geben konnten.“ Eine andere Befragte erklärte, dass wenn Nutzende aktiviert würden, der Aufwand für die Nutzenden gering sein müsse. Denn bei einem grossen Aufwand partizipierten die Nutzenden nicht, was auf eine geringe Verbindlichkeit gegenüber Aktionen/Kampagnen oder Beziehung zum Unternehmen schliessen lässt.

Die Unterhaltung spielt eine wichtige Rolle, beispielsweise wenn Nutzende bei Kampagnen der Unternehmen etwas beantworten, raten oder gestalten: „Mit solchen Aktionen konnten wir dann einerseits die bestehenden Fans aktivieren und andererseits neue dazugewinnen, denn ein organisches Wachstum war fast nicht möglich“, erklärte ein Befragter. Eine Voraussetzung für gute Kampagnen ist der passende Aufhänger, der Nutzende vielleicht emotional berührt, verbindet und zum Sprechen anregt. Eine Interviewte erzählte, wie sie ihren Start der Fanpage mit einem aktuellen Ereignis kombinierten, welches bereits in den Medien für grossen Aufruhr gesorgt hatte: „Wir haben innert zwei Tagen eine Kampagne lanciert. Das hat voll eingeschlagen. An diesem Wochenende konnte man stündlich schauen, wie viele Hundert mehr dazu gekommen sind.“

Wie stark Unternehmen mittels eines proaktiven Vorgehens den Dialog anstossen müssen, ist unterschiedlich. Eine Befragte schilderte, dass v.a. sie als Unternehmen aktiv werden müssten, sonst laufe nichts, was sie bei der Lancierung der Fanpage auch nicht gedacht hätte, da sie doch eine Liebhaber-marke seien. Unternehmen, bei welchen Nutzende viele Fragen stellen, müssen diese weniger aktivieren, ein Dialog entwickelt sich von selbst. Wenn Unternehmen Fragen nicht beantworten dürfen oder ihr Angebot an Dienstleistungen und Produkten eher klein und spezifisch ist (Branchenunterschiede), sind Nutzende vermehrt proaktiv zu aktivieren. Denn wie die Inhaltsanalysen der Fanpages andeuten, sind „unaufgeforderte“ Beiträge von Nutzenden, mit welchen sie über Erfahrungen oder ihre Freude mit Produkten und Dienstleistungen berichten, selten.

Wie eine Interviewte erwähnte, hängt der Grad der Aktivierung von passenden Themen und Aktionen ab, welche die Erwartungshaltung der Nutzenden befriedigen: „Unternehmen x ist auch ein Fun-Brand, das ist was anderes als eine technische Bude. Da sind Leute drauf, weil sie das Gefühl haben, da werde ich unterhalten, da gibt es lustige Filme...ich glaube, diese Erwartungshaltung besteht schon.“ Diese Aussage zeigt die Wichtigkeit von Kenntnissen über Motive der Nutzenden, aufgrund dessen eine Erwartungshaltung besteht.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Ob und wie stark Unternehmen proaktiv Beiträge veröffentlichen (Diskussionsmanagement), ist massgeblich von der Aktivität der Nutzenden abhängig. Denn wenn Nutzende keine Beiträge schreiben, bestehen keine Interaktionen, die SM-Verantwortliche moderieren (Moderatorensseite), oder Fragen, auf welche SM-Verantwortliche antworten können (Serviceseite). Dann sind Unternehmen vermehrt aufgefordert, die Interaktion mit eigenen Beiträgen zu fördern und eine führende Rolle einzunehmen (Freundesseite; vgl. auch Bonjer, Kreuzscher & Vollbehr, 2011).

4.3.4 Emotionale und soziale Ebene

Die emotionale Ebene beinhaltet sowohl das proaktive als auch das reaktive Vorgehen der Unternehmen. Beim proaktiven Vorgehen sind dies die Themenkategorien der Unterstützung von gemeinnützigen Zwecken, indem Unternehmen ihren sozialen, kulturellen, nachhaltigen etc. Einsatz bzw. ihr Engagement hervorheben sowie den Dank und die Wertschätzung. Gemäss der Analyse der Fanpages lösen diese positive Reaktionen aus und steigern auch tendenziell die Reaktionshäufigkeit. Umso relevanter die Themen für die Nutzenden sind, desto eher klicken sie „gefällt mir“ oder kommentieren es.

Beim reaktiven Vorgehen geht es v.a. um das Verhalten der Unternehmen auf emotionale Themen der Fans bzw., wie die Unternehmen durch ihr Verhalten auf der Fanpage die Identifikation mit der Marke/der Community sowie das Vertrauen in die Marke/Community fördern. Hier werden die Diskussionscharakteristika wichtig. Die qualitative Inhaltsanalyse der Fanpages zeigte, dass Nutzende zu anerkennenden Beiträgen seitens der Unternehmung (Kategorie *Dank und Wertschätzung*) wiederum vermehrt reagierten, wenn auch meist mit „gefällt mir“ oder kurzen einzeiligen Kommentaren. Insbesondere Beschwerdesituationen und bestimmte Nutzercharakteristika (Extremverhalten der Nutzenden) stellen eine Herausforderung dar.

Zur Untersuchung der Bedingungen, die den Interaktionsprozess unterstützen, wurden die induktiv gebildeten Kategorien an Bedingungen aus dem Interview deduktiv überprüft. Tabelle 6 stellt die Resultate dieser Überprüfung dar.

Tabelle 6 *Bedingungen, die den Dialog unterstützen - Emotionale Ebene***Auf Nutzende eingehen und eine Beziehung herstellen**

- Auf Augenhöhe diskutieren
- Auf Fragen eingehen
- Passung des Medienkanals

Beziehung vertiefen und Krisen vermeiden

- Position beziehen und die Meinung der Unternehmung vertreten
- Ehrlichkeit und Transparenz
- Kreditwürdig durch gesteigertes Vertrauen
- Empathie seitens der Unternehmung

Bewusstsein für die Kommunikation entwickeln

- Entscheidungen fällen und Eskalation verhindern
- Situation und eigene Kompetenzen einschätzen
- Vorausschauend kommunizieren

Sanktionen und Ausschluss von Nutzenden

- Verhalten der Nutzenden einschätzen
- Sanktionen und Ausschluss

4.3.4.1 Auf Nutzende eingehen und eine Beziehung herstellen*Auf Augenhöhe diskutieren*

Nähe herstellen und dadurch Vertrauen schaffen hat damit zu tun, wie Nutzende angesprochen werden. „Wir fingen an mit unpersönlichen Postings, wir haben Kunden am Anfang gesiezt“, sagte eine Person. Heute sprechen die meisten interviewten Unternehmen ihre Nutzenden mit „du“ an, Hierarchien und Förmlichkeiten sollen auf ein Minimum beschränkt werden. „Man muss persönlich sein“ und „auf Augenhöhe diskutieren“, waren häufig genannte Stichworte.

Auf Fragen eingehen

Bei Fragen ist eine angemessene Reaktion der Unternehmung wichtig, wie ein Befragter ausführte: „Wir reagieren immer, wenn Fragen kommen sowieso“, und fährt fort, „um zu zeigen, ja, haben wir gesehen, nehmen wir auf. Das ist auch schon eine Art Wertschätzung, dass die Nutzenden sehen: super, die machen was. Was dabei herauschaut, ist ein andere Sache, aber einfach ignorieren geht nicht“. Der Interviewte spricht damit die Kundennähe an. Nutzende realisieren, das Unternehmen geht auf mich ein und beantwortet meine Fragen, was letztendlich das Vertrauen stärkt. Man müsse zeigen, dass man es ernst nehme, denn, wie eine andere Person anfügte: „Wenn ich ein User wäre, dann möchte ich erstens eine Antwort auf meine Frage bekommen, dies ist nicht immer selbstverständlich, und auch möglichst rasch. Das ist ein Anspruch an mich!“ Diese Verhaltensweisen sind, wie eine Interviewte passend ausdrückte, „Grundlagen für die Entstehung eines Dialogs“. So selbstverständlich diese Grundlagen erscheinen, nicht alle Unternehmen können dies gleich gut umsetzen. Eine Interviewte eines Finanzinstituts erklärte, dass sie Antworten auf direkte Kundenfragen sehr allgemein formulieren müssten, um die Kundenbeziehung nicht offenzulegen. Das beginne schon beim Bedanken für langjährige Treue – also Dinge, die in der normalen Kommunikation völlig natürlich seien,

und sie führte weiter aus: „Da haben wir gewisse Restriktionen und das ist eine grosse Herausforderung. Im Moment ist man deshalb eher vorsichtig, eventuell antworte man mal lieber nicht, als sich da zu stark aus dem Fenster zu lehnen“.

Passung des Medienkanals

Die adäquate Bearbeitung von Fragen ist auf der Fanpage nicht immer möglich, beispielsweise wenn heikle Kundendaten betroffen sind, weshalb Unternehmen teilweise auf andere Kanäle wie E-Mail oder Telefon zurückgreifen. Denn, wie ein Interviewter ausführte, Kundendaten gehören nicht auf die Pinnwand. Diese Vorgehensweise wird nicht von allen geteilt, denn der Kunde wolle auf dem Kanal eine Antwort, auf welchem er die Frage stellte. Für ein Finanzinstitut besteht weiter das Problem mit der Identifikation: „Wenn der Kunde selbst sagt, er sei Kunde, dann ist eine allfällige Kundenbeziehung ja kein Geheimnis mehr, aber dennoch können wir nicht sicher sein, dass es wirklich der Kunde ist, den er vorgibt zu sein“. Man könne einen Kunden nur sicher verifizieren, wenn die Kommunikation über einen sicheren Bereich laufe. Das Social Web besitzt Grenzen und für einige Unternehmen ist es schwieriger als für andere, ihre Dienstleistungen darauf abzustimmen. „Wir versuchen so gut es geht einen Dialog zu führen“, führt die Interviewte eines Finanzinstituts aus, „vielfach ist es dann halt nur Frage und Antwort“ (für weitere Ergebnisse siehe Anhang B-2).

Zusammenfassung Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse bestätigt die Aussagen der Unternehmen, dass sie auf Fragen der Nutzenden reagierten. Es zeigen sich jedoch Branchenunterschiede. Wo gesetzliche Bestimmungen den offenen Dialog einschränken, sieht man auch weniger Dialoge, Fragen werden weniger oft beantwortet und Kommentare (z.B. Wertschätzung der Nutzenden) weniger oft gewürdigt. Bei Kommentaren von Nutzenden blieben Beschwerden allgemein am häufigsten unbeantwortet, was letztendlich zu Vertrauensverlust führen kann. Eine Schwierigkeit, welche die Interviewten nicht erwähnten, ist, dass durch einen Kanalwechsel der Dialog auf der Fanpage abbricht. Ohne abschliessenden Kommentar könnte es anderen Nutzenden das Gefühl vermitteln, das Unternehmen gehe nicht genügend auf sie als Nutzende ein.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zwei Prinzipien (Kent & Taylor, 2002) für den Dialog sind gegenseitige Anerkennung und das Commitment, überhaupt mit den Nutzenden sprechen zu wollen. Die Unternehmen erfüllen diese mit einer persönlichen Ansprache und dem Beantworten von Fragen. Mit dem Wechseln des Medienkanals wird ausserdem ein Risiko für den Nutzenden verringert und damit Vertrauen hergestellt. Die Inhaltsanalysen lassen jedoch vermuten, dass die Unternehmen mit diesem Wechsel und den Beschwerden nicht immer transparent und konsequent umgehen.

4.3.4.2 Beziehung vertiefen und Krisen vermeiden

Position beziehen und die Meinung der Unternehmung vertreten

Ein Befragter erzählte von einem Fall, in dem kurz vor dem ersten Posting die Tarifmassnahmen in der Presse kommuniziert wurden: „Ich hätte nie gedacht, dass dies direkt so durchschlägt, schon gar nicht bei diesem Posting. Es entwickelte sich eine Art Eigendynamik, die Kommentare fielen ziemlich schnell.“ Der Befragte spricht einen Beitrag an, der innerhalb von 5,3 Stunden 27-mal kommentiert wurde (Kommentare Unternehmen eingeschlossen). In den ersten 1,5 Stunden gab es wenige Kommentare. Dann beteiligte sich ein neuer Nutzender (*Nutzer x*), der erst objektiv Fakten auflistete, weshalb ein Produkt zu teuer sei und schliesslich in der Beschwerde mündete, dass der Lohn des Geschäftsführers zu hoch sei. Dies veränderte die Dynamik und die Schnelligkeit der Kommentare drastisch und Nutzer *x* initiierte eine Art „Hetzjagd“ durch das Mitreissen zwei weiterer Nutzenden. Der involvierte SM-Verantwortliche erklärte: „Es ging u.a. um den Lohn unseres Geschäftsführers, wo für mich klar war, ich werde den Lohn nicht entschuldigen. Ich hatte schon meine eigene Meinung dazu, aber wenn ich für das Unternehmen kommuniziere, dann stelle ich die Unternehmensmeinung in den Vordergrund.“ Es geht darum, die Position der Unternehmung zu beziehen und dabei die eigene Meinung aussen vor zu lassen: „Persönlich kann ich alle verstehen, welche sich über hohe Preise beklagen, es geht um Probleme des Alltags; aber auf dieser Ebene kann ich nicht argumentieren. Deshalb muss ich meine Antwort schon begründen und argumentieren, d.h. individuell für den Kunden formulieren“, und wie eine andere Person anfügte, „Selbstbewusstsein besitzen“.

Ehrlichkeit und Transparenz

Den Interviewten waren Ehrlichkeit und Transparenz wichtig, was, wie eine Person erklärte, die Nutzenden sehr schätzten. Dies bedeutet auch, für Fehler einzustehen, was ein Interviewter wie folgt beschrieb: „Wenn eine Beschwerde kommt aufgrund eines Fehlers unsererseits, dann entschuldigen wir uns und sagen, wir würden es weiterleiten, das hilft.“ Um Nutzenden nicht unnötig Anlass zu geben, Beschuldigungen auszusprechen, ist eine glaubwürdige und ehrliche Kommunikation wichtig. Zumal eine Eigendynamik entstehen kann und sich negative Informationen schnell verbreiten. Eine Person sagte dazu: „Es gibt schon viele schwierige Themen, da kann man viel falsch machen, aber auch viel richtig.“

Kreditwürdig durch gesteigertes Vertrauen

Bei Krisen und Beschwerden geht es nicht nur darum, diese baldmöglichst gut abzuwenden, sondern sie bieten ebenso eine Chance für Unternehmen, sich zu profilieren. Eine Interviewte erklärte: „Gerade bei Krisenfällen kann man auch Botschaften platzieren, Vorurteile ausräumen, Vertrauen schaffen...man muss einfach offen sein, auch wenn es nicht direkt hingeschrieben werden kann, wenn es um Geschäftsgeheimnisse geht.“ Das überzeugende und ehrliche Verhalten kann somit das Vertrauen,

die Kreditwürdigkeit und die Beziehungen zu Kunden oder der Öffentlichkeit stärken, und schlussendlich auch das Image verbessern.

Empathie seitens der Unternehmung

Ein Befragter erklärte: „Vielfach ist es ja so, dass wenn Fans zu emotional sind, dann versuche ich zu schlichten und das Ganze positiv darzustellen, dann relativiert es sich teilweise wieder und die Fans merken, dass sie es nicht so meinten.“ Eine andere Person sagte: „Es gibt immer solche, die man nicht befriedigen kann, da muss man es irgendwann einfach mal stehen lassen.“ Das Social Web wird u.a. auch deshalb für Kritik und Beschwerden genutzt, weil ein breites Publikum mitliest. Ein Befragter erzählte, wie ein Kunde nach einem Mailkontakt den Kanal wechselte und seine Beschwerden auf der Fanpage weiterführte. Er erklärte: „Wir haben dann auch auf Facebook noch einmal geantwortet, dass es nicht heisst, wir antworten nicht, aber dann war das Thema abgehakt. Wir liessen die Diskussion laufen und alle, die das sehen, sehen dann auch, dass wir ihm schon eine Antwort gegeben haben.“ Das ausgeführte Beispiel zeigt, wie sich Unternehmen ihr Verhalten auch im Hinblick auf ihre Wirkung auf andere Fans überlegen.

Zusammenfassung Inhaltsanalyse

Bei der Vertiefung der Beziehung und dem Umgang mit Krisen spielen Nutzercharakteristika eine wichtige Rolle. Auf den Fanpages wurden Beschwerden in unterschiedlichster Ausprägung geäussert, von einer kurzen Anmerkung bis zu groben Beschuldigungen, wobei Härtefälle eher selten waren. Nicht jedes Thema hat das gleiche Potential, andere Nutzende mitzureissen. Potential haben Themen, welche die Nutzenden beschäftigen bzw. selbst betreffen. Die Inhaltsanalysen zeigen: Strategien, wie Unternehmen auf solche Nutzende reagieren sind verschieden, wobei eine zu schnelle Reaktion (Beispiel Nutzer x) sich eher negativ auswirken kann, indem neue Angriffspunkte geschaffen werden.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Interviewten berichteten, dass ein empathisches, transparentes und ehrliches Verhalten gerade im Umgang mit schwierigen Situationen wichtig ist, um Vertrauen und Kreditwürdigkeit aufzubauen. Botschaften platzieren, die Position der Unternehmung beziehen und Selbstbewusstsein zeigen sind jedoch ebenso wichtig. Die Unternehmung wird begreifbar. Nach den Prinzipien von Kent und Taylor (2002) kann so auch Nähe hergestellt werden. Die Inhaltsanalyse bestätigt die Interviews darin, dass Nutzercharakteristika einen grossen Einfluss auf die Dynamik der Interaktion haben.

4.3.4.3 Bewusstsein für die Kommunikation entwickeln

Entscheidungen fällen und die Eskalation verhindern

Unternehmen haben abzuwägen und Entscheidungen zu fällen, die sie vor grösseren Imageschäden bewahren. „Eine Zeitlang kann beobachtet werden, wie ein kritischer Fall sich entwickelt“, sagte eine Befragte, „ob er sich hochschaukelt und ob andere mithelfen. Es ist dabei die Kunst, den richtigen

Zeitpunkt zu erwischen, nicht zu früh und sich nicht unpassend rechtfertigen, aber auch nicht zu spät, wenn alles eskaliert ist.“ Ein Interviewter berichtet von einem Kunden, der mit seiner Kritik eine starke Dynamik auslöste. Er entschied sich deshalb, nicht mehr im Namen des Unternehmens zu antworten, sondern einen Mediensprecher mit einem persönlichen Profil den Fall übernehmen zu lassen: „Den Kunden hat man nicht aufhalten können aber alle anderen, die Kunst ist das Gleichgewicht zu finden und nicht reinzuschießen.“ Die Wirkung auf andere Nutzende ist ein wichtiges Entscheidungskriterium, wie eine befragte Person bestätigte: „Dann nehmen die anderen immer von beiden die Botschaft wahr und verschaffen sich einen objektiven Eindruck,“ und fügt an: „Man spürt schnell, wenn jemand nur anklagen möchte, dann muss man die richtigen Argumente bringen und menschlich sein, wenn es nur geht!“

Situation und eigene Kompetenzen einschätzen

Wie im Beispiel mit dem Mediensprecher deutlich wurde, werden Personen benötigt, die eine hohe Expertise in der Kommunikation besitzen, um drohende Krisen entschärfen zu können. SM-Verantwortliche sollten wissen, wann sie diese zuziehen müssen, und müssen daher Vorfälle und die eigenen Kompetenzen einschätzen. Die Mehrheit der Befragten sah es als wichtig an, funktionierende organisationale Prozesse im Hintergrund zu haben, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung. Eine Interviewte beschrieb ein Beispiel: „Wenn ein Fehler in der Unternehmung passiert ist, dann kommt es natürlich in mehreren Medien, dann rufen Kunden an...das sind Momente, wo man basteln muss. Manchmal kann man was vorbereiten und manchmal halt nicht. Da geht es darum, so schnell als möglich die Infos zusammen zu haben, das ist Aufgabe der Kommunikation. Auf welchem Kanal das reinkommt, spielt dann nicht so eine Rolle. Die Kommunikation muss allgemein bei kritischen Themen Meldungen vorbereiten, auf welche sie im Ernstfall zurückgreifen können, was heute schon sehr anspruchsvoll ist.“

Vorausschauend kommunizieren

Alle Interviewpartner waren sich einig, Beiträge vorausschauend zu schreiben: „Wir überlegen uns natürlich schon, was für Feedback auf bestimmte Beiträge kommen könnten.“ Interviewte, die öfter mit Nutzenden interagieren und dadurch viele positive wie auch negative Erfahrungen gesammelt haben, scheinen klar sensibilisierter für dieses Thema zu sein. „Ich bin in der Corporate Communication angesiedelt und übernehme meist die Antworten bei den sehr heiklen Themen“, sagte eine Person, „dabei versuche ich offen und transparent zu sein. Sich sperren kommt bei den Kunden sehr schlecht an und sie spüren, dass es nicht offen und transparent ist.“ „Wir beobachten die Verhaltensweisen und machen manchmal bewusst nichts und warten mal ab“, meinte eine andere Person. Noch differenzierter sagte ein Befragter: „Sachen, die emotionaler daherkommen, da warte ich lieber etwa eine Stunde ab, auch zum Überlegen, wie ich eine Antwort formulieren kann und was dann eine Folgefrage vom User sein könnte.“ Die Experten wissen auch über den Einfluss der eigenen Betroffenheit auf die

Kommunikation Bescheid. Ein Befragter erklärte: „Zuerst einen Kaffee trinken gehen, wenn man es zu persönlich nimmt, auch wenn man es nicht darf, jeder hat mal einen schlechten Tag.“

Die Vorbereitung und Antizipation von Nutzerreaktionen war bei den Befragten auch eine Strategie im Umgang mit Beschwerden und Krisen. Ein Befragter gab an, interne Informationen schon im Voraus zu verlangen, um vorbereitet zu sein. Eine Interviewte erklärte, dass wenn Beschwerde- und Krisenmanagement sowieso schon betrieben würden, es ein Leichtes sei, gleich zu schauen, wie Reaktionen im Social Web aussehen müssten.

Zusammenfassung Inhaltsanalyse

Unternehmen versuchten mit guten Argumenten Nutzende, die eine Hetzjagd anzetteln wollten, zu bremsen und das Vertrauen in die Unternehmung weiter zu stärken (Diskussionscharakteristika). Dies wirkte sich auf die anderen Nutzenden positiv aus. Beispielsweise äusserten sich andere Nutzende anerkennend oder, wie im Beispiel mit dem Mediensprecher, klickten andere Nutzende „gefällt mir“ bei den Kommentaren des Mediensprechers. Diese Klicks blieben beim Nutzer, der beschuldigte, aus. Unternehmen reagieren unterschiedlich schnell auf Beiträge und Kommentare der Nutzenden. Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Reaktionszeit den Interaktionsprozess beeinflusst (für weitere Informationen siehe Anhang B-2).

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Gerade im Umgang mit Krisen und Beschwerden spielen Entscheidungen eine wichtige Rolle, wie die Interviews gezeigt haben. Für ein richtiges Handeln der Unternehmen gibt es keine Garantie, die Wirkung auf die lesende Community muss im Einzelfall geprüft werden. In Härtefällen geht es vor allem darum, das Commitment und die Nähe zu der mitlesenden Community nicht zu verlieren. Weiter ein Bewusstsein für die Situation zu entwickeln und diese zusammen mit den eigenen Kompetenzen richtig einzuschätzen. Dazu werden, laut den Interviewten, Expertise und funktionierende organisationale Prozesse benötigt, um weiter handeln zu können. Ein solches Verhalten zeigt auch auf der Fanpage eine positive Reaktion der Fans.

Vorrausschauend kommunizieren bedeutet, Erfahrungen im Social Web zu reflektieren und diese in den Interaktionsprozess miteinzubeziehen. Das heisst zum einen, Verhalten von Nutzenden zu antizipieren und sich darauf vorzubereiten, zum anderen aber auch, sich im Interaktionsprozess bewusst zu werden, dass man noch über keine Strategie verfügt oder betroffen ist und Zeit benötigt. Das eine verkürzt die Reaktionszeit der Unternehmen, das andere verlängert sie. Die Inhaltsanalyse weist jedoch darauf hin, dass die Qualität wichtiger ist als die Schnelligkeit der Reaktion eines Unternehmens. Die zeitnahe Kommunikation scheint kein wichtiges Kriterium zum Dialog zu sein.

4.3.4.4 Sanktionen und Ausschluss von Nutzenden

Verhalten von Nutzenden einschätzen

Die Interviewten berichteten über verschiedene Verhaltensweisen von Nutzenden, die Unternehmen herausfordern. Eine Person erklärte, es gebe immer solche die schauen, ob man als Unternehmen alles richtig mache, was nicht möglich sei. Die Selbstenthüllung von Nutzenden, die bereits erwähnt wurde, ist ein weiterer kritischer Punkt. Dies bedeutet vor allem eine Herausforderung in der Wahrung des Datenschutzes und der Aufrechterhaltung eines Dialoges, wie eine Interviewte aufzeigte: „Das ist für uns eine wahnsinnige Herausforderung für den Dialog. Nutzer scheinen die Bequemlichkeit und Einfachheit bei den einzelnen Kommunikationskanälen offenbar höher zu gewichte, als den Schutz ihrer persönlichen Situation, d.h. sie sagen schnell einmal, ich bin Kunde bei euch. Wir möchten ja helfen, aber wir müssen uns sehr genau überlegen, wie wir antworten, dass wir das Bankgeheimnis nicht verletzen. Da ist es dann Bequemlichkeit vs. Sicherheit und bei uns steht Sicherheit im Vordergrund.“ Bei stark kritisierenden Nutzenden ergreifen teilweise auch andere Nutzende die Initiative und weisen die kritisierenden Nutzenden zurecht. „Das System regelt sich selbst“, wie ein Befragter dazu anmerkte.

Sanktionen und Ausschluss

Manche Nutzende überschreiten Grenzen. Wann und bei wem ein Ausschluss oder Sanktionen folgen, muss nach der Einschätzung des Verhaltens entschieden werden. Eine Person erklärte: „Bei gewissen Usern kann das Unternehmen nur verlieren, aber man merkt bei denen auch, dass da was nicht stimmt. Dann muss man vielleicht auch mal direkt sein und gewisse Sachen beim Namen benennen.“ Eine andere Person meinte, es gebe eine Kommunikationsschwelle, die nicht übertreten werden dürfe und wenn eine freundliche Mahnung nicht beachtet und Kommentare mit diskriminierenden Inhalten oder Fluchworten geschrieben würden, müsste der weitere Zutritt verwehrt werden. Er hätte sein Vorgehen jedoch offen für alle sichtbar kommuniziert und schafft dadurch Transparenz.

Zusammenfassung Inhaltsanalyse

Auf drei der vier geprüften Seiten waren Nutzende anzutreffen, welche die Unternehmen mindestens einmal stark bedrängten und eine negative Diskussion auslösten. Die Aussagen dieser Nutzenden waren meist sehr emotional und wütend. Themen waren: Sich bei einer konkreten Dienstleistung des Unternehmens ungerecht behandelt fühlen; das Unternehmen allgemein beschuldigen, bei Dienstleistungen nicht gerecht vorzugehen oder ihre öffentliche Verantwortung nicht wahrzunehmen. Es können keine Rückschlüsse auf spezifische Nutzercharakteristika wie Persönlichkeitsmerkmale oder den Drang, sich selbst darstellen zu wollen, geschlossen werden. Bei diesen Nutzenden konnten die Unternehmen keine Besänftigung bewirken.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Interviews zeigen, dass die Unternehmen die Verhaltensweisen der Nutzenden zu kategorisieren versuchen und sie sich an Kommunikations- und Datenschutzregeln orientieren. Die Inhaltsanalyse weist auf verschiedene Themen hin, gemeinsam ist ihnen der emotionale und wütende Ton. Es muss eingeschätzt werden, welche Regelverletzung vorliegt und welche Massnahme greifen kann. Neben der intuitiven Einschätzung sind das Nichtbeachten einer Mahnung und diskriminierende, beleidigende Äusserungen Bedingungen für einen Ausschluss. Um trotz der ergriffenen Massnahmen den Dialog auf der Fanpage aufrecht zu erhalten, bedarf es wieder der transparenten Kommunikation an die anderen Fans.

4.3.5 Kognitive Ebene

4.3.5.1 Information und Problemlösung

Wie in der Online-Befragung ersichtlich wurde, ist der Informationserhalt eines der wichtigsten Motive für Nutzende von Fanpages. Die Inhaltsanalyse der Fanpage bestätigt dies, da die meisten Beiträge der Nutzenden Fragen mit instrumentellem Nutzen sind. Die Fragen der Nutzenden sind nach den vier folgenden Kategorien zu unterscheiden:

- a) *Allgemeine Fragen*: Nutzende stellen häufig Fragen zu Produkten und Dienstleistungen, bspw. zur Verfügbarkeit von Produkten.
- b) *Meinungsbildung*: Sie erkundigen sich über konkrete Dienstleistungen, um sich eine Meinung zu bilden, etwa Fragen zu bestimmten Vertragsbedingungen, Leistungen etc.
- c) *Problemlösung*: Am meisten stellen Nutzende Supportfragen, z.B. wenn ein Produkt nicht mehr funktioniert oder sie es nicht bedienen können.
- d) *Unternehmensverhalten*: Gelegentlich gehen auch Fragen zum Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour) oder dem Engagement der Unternehmen (Corporate Social Responsibility) ein. Meist wird ein fehlerhaftes Verhalten angesprochen, das in eine Beschwerde übergehen kann.

Gemäss der Inhaltsanalyse bieten Beschwerden und Fragen der Nutzenden am meisten Dialogpotential. Im Gegensatz zu den Beschwerden, wo auch andere Nutzende aktiviert werden, findet die Interaktion bei Fragen grösstenteils zwischen dem Fragenden und dem Unternehmen statt. Die Dialogstränge sind bei Fragen kürzer und auch „gefällt mir“-Klicks sind seltener. Je individueller und spezifischer die Frage (a und b), desto weniger Dialog entsteht. Bei Fragen der Kategorie (c) ist ein Dialog in geringem Masse wahrscheinlicher, bei Fragen der Kategorie (d) am wahrscheinlichsten. Bei (d) ist die Relevanz für andere Fans und der emotionale Themengehalt grösser (Annäherung an Beschwerde). Die Inhaltsanalyse zeigt weiter, dass Unternehmen, die ein breites Sortiment an Produkten und Dienstleistungen anbieten, mehr Dialoge aufweisen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Fragen beantworten zu können ist eine Bedingung zur Unterstützung des Dialogs. Das heisst, dass Unternehmen sich überlegen müssen, ob sie mit ihrem Angebot und in ihrer Branche die Fragen der Kategorie (a) und (b) beantworten können, und ob der öffentliche Raum sich für Fragen der Kategorie (c) eignet. Ansonsten ist ein proaktives Vorgehen die bessere Strategie. Die Analyse bestätigt indirekt noch einmal, dass die Informationsvermittlung der Unternehmung zur Dialogunterstützung eine allgemeine und wenn möglich emotionale Relevanz beinhalten sollte. Dies spricht zudem die Gratifikation (Unterhaltung) der Information an.

4.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchungen zeigten, dass Interaktionen mehr auf Beiträge von Unternehmen als von Nutzenden stattfinden. Eine grosse Fananzahl ist jedoch keine Bedingung für mehr Interaktionen. Insgesamt führt ein proaktives Vorgehen, indem Unternehmen Beiträge schreiben, zu mehr Interaktionen als das reaktive. Insbesondere Beitragsthemen, mit welchen sie die Interaktivität fördern, zu Freizeit und Unterhaltung oder zu ihrem Einsatz für gemeinnützige Zwecke berichten, aber auch Dank und Wertschätzung aussprechen, führen tendenziell zu mehr Interaktionen. Unternehmen versuchen die Interaktivität zu fördern und Nutzende zum Mitmachen zu aktivieren, indem sie Fragen stellen, Wettbewerbe mit einmaliger Belohnung starten, aber auch Themen mit emotionaler Relevanz und Aktualität veröffentlichen. Der Aufwand für Nutzende beim Mitmachen sollte gering sein.

Unternehmen, die ein breites Sortiment an Produkten und Dienstleistungen anbieten, besitzen mehr Dialoge, dabei beinhalten Fragen und Beschwerden der Nutzenden das grösste Dialog-Potential. Supportfragen zur Problemlösung sind die häufigsten Anfragen von Nutzenden. Allgemein zeigt sich, dass je mehr Emotionalität in den Beiträgen von Nutzenden vorhanden ist, desto mehr andere Fans mitaktiviert werden.

Wichtige Bedingungen beim reaktiven Vorgehen sind das Eingehen auf Fragen, das transparente und klare Beziehen einer Position, das Herstellen von Nähe durch die persönliche Ansprache, das Einschätzen der Nutzercharakteristika des betreffenden Fan sowie deren Bedeutung für die nicht betroffenen Fans. Die schnelle Reaktionszeit ist keine notwendige Bedingung im Interaktionsprozess (siehe Anhang B-2), stattdessen hilft ein vorausschauendes Kommunizieren, eine Reflexion und interne funktionierende organisationale Prozesse, wie der Miteinbezug anderer Fachexperten im Unternehmen, mehr. Die Unternehmensbranche und deren gesetzlichen Richtlinien schränken das reaktive Vorgehen massgeblich ein.

4.4 Organisationale Bedingungen, um den Dialog mit Nutzenden zu unterstützen

4.4.1 Eingliederung des Social-Media-Bereichs und Zuständigkeiten

Die Tabelle 7 bietet einen Überblick der Eingliederung und der Zuständigkeiten in den interviewten Unternehmen.

Tabelle 7 *Eingliederung Social Media und Zuständigkeiten bei den interviewten Unternehmen*

Eingliederung

- 5 Unternehmen in der Corporate Communication (CC), wobei bei einem Unternehmen nur die Leitung bei der CC liegt, die tägliche Beantwortung der Fragen (Zuständigkeit) übernimmt direkt der Kundendienst
- 3 Unternehmen im Marketing / Vertrieb und Service
- 1 Unternehmen, alle Kommunikationstätigkeiten werden durch eine Person ausgeführt

Zuständigkeit

- Unternehmen 1: 1 SM-Verantwortlicher für alle SM-Kanäle (100%)
- Unternehmen 2: 3 SM-Verantwortliche für alle SM-Kanäle (insgesamt 90%)
- Unternehmen 3: 2 SM-Verantwortliche für alle SM-Kanäle (je 100%)
- Unternehmen 4: 1 SM-Verantwortlicher für eine unter mehreren Fanpages
- Unternehmen 5: mehrere SM-Verantwortliche in CC
- Unternehmen 6: mehrere SM-Verantwortliche im Kundendienst
- Unternehmen 7: 1 SM-Verantwortlicher für alle SM-Kanäle (neben PR u. Marketing)
- Unternehmen 8: 1 SM-Verantwortlicher für alle SM-Kanäle
- Unternehmen 9: 1 SM-Verantwortliche für alle SM-Kanäle (100%)

Eingliederung

Das proaktive und reaktive Vorgehen bedingt die Vernetzung zu unterschiedlichen Fachbereichen. Unternehmen, die hauptsächlich selbst Beiträge posten, tun dies meist über verschiedene Medienkanäle (Print, Web, Social Media). Wie eine Interviewte erklärte, ist bei Kampagnen deswegen die Vernetzung und Nähe zu Personen anderer Medienbereiche wichtig. In der reaktiven Kommunikation spielen Verbindungen zu anderen Fachbereichen eine Rolle. Bei Fragen zu Dienstleistungen und Produkten beschrieb eine Befragte: „Das waren irgendwelche Anfragen, weshalb ein Produkt teurer war oder nicht mehr im Sortiment geführt wurde“, und man habe deren Beantwortung dem Kundendienst überlassen. „Die vom Kundendienst wissen wahrscheinlich am meisten, mehr als die Kommunikationsabteilung.“ Bei Fragen allgemeinerer Natur, wie bspw. über das Unternehmen, wird die Vernetzung zu verschiedenen Fachexperten, Unternehmensbereichen, Niederlassungen, etc. gesucht. Das Beantworten von Beschwerden hingegen fordert hohe kommunikative Fertigkeiten, deshalb ist die Anbindung zu Mitarbeitenden der Corporate Communication (CC) naheliegend.

Eine proaktive bzw. reaktive Ausrichtung der Kommunikation bestimmt mit, wo der SM-Bereich eingegliedert wird. Ausserdem zeigt sich, dass die Unternehmensstruktur der unterschiedlichen Kommunikationsbereiche und letztendlich die Motive der Unternehmen ausschlaggebend sein können. Für die Interviewten ist insbesondere die Vernetzung und sogar räumliche Nähe zu Personen und Unternehmensbereichen, mit denen häufig zusammengearbeitet wird, wichtig. Kommunikationswege sollen so

einfach wie möglich gestaltet sein. Bei einem Grossteil der Unternehmen ist Social Media in der Corporate Communication (CC) eingegliedert. Eine Interviewte merkte an, dass die Fanpage ein Kommunikationskanal unter anderen sei. Ihre Stelle sei in der CC eingegliedert, da es um die externe Kommunikation gehe. Sie betonte, dass Unternehmen zur Eingliederung neben ihren gesteckten Zielen überlegen sollten, wie sich der Dialog auf der Fanpage tatsächlich gestaltet.

Zuständigkeit

Bei den befragten Unternehmen sind mehrheitlich bis zu drei Personen für Social Media zuständig. Weniger entscheidend ist die Anzahl an Social-Media-Kanälen, die betrieben werden. Meist sind dies die Facebook Fanpage und Twitter, bei einigen auch die Kanäle YouTube, Flickr sowie eigene Plattformen. Die Unternehmen unterscheiden sich jedoch in der Anzahl gleicher Kanäle, das heisst, ob SM-Verantwortliche nur für eine oder für mehrere Fanpages zuständig sind. In diesen Unternehmen sind eher ein Social-Media-Team (*SM-Team*) oder verschiedenen einzelne Personen eines Kommunikationsbereichs zuständig. Wie sich zeigt sind ausschliesslich diese Personen zuständig, die Kommunikation ist daher wenig dezentral, wie zu Beginn angenommen (vgl. 2.6.1). Denn wie ein Interviewter erwähnte: „wir möchten schon mit einer Stimme kommunizieren.“

Abgestecktes Tätigkeitsfeld und Arbeitspensen

Wie in Tabelle 7 ersichtlich ist, sind bei den Unternehmen unterschiedliche Arbeitspensen für den SM-Bereich festzustellen. Bei manchen werden die Social-Media-Tätigkeiten neben anderen Arbeitstätigkeiten ausgeführt, wie eine Interviewte beschrieb: „Das wird dann einfach zusätzlich auch noch gemacht, neben dem Beantworten von Mails und Kundentelefonaten.“ Waren die befragten SM-Verantwortlichen in einem SM-Team eingegliedert, übernahmen sie die managende Rolle und waren für strategische, koordinative und Führungs-Tätigkeiten zuständig, während die andere/anderen Personen in ihrem Team hauptsächlich die Redaktion, das Posten von Beiträgen und das Beantworten von Fragen übernahmen. SM-Verantwortliche, welche diese Tätigkeit nicht zu hundert Prozent ausführten, waren je nach Eingliederung zusätzlich für Monitoring-Aufgaben, Redaktion und Projektmanagement u.a. der Unternehmenswebseite oder Online-Kampagnen, Beratungsaufgaben oder Aufgaben der CC zuständig.

4.4.2 Integrierte Kommunikation durch Kooperation und Kollaboration von Mitarbeitenden und Arbeitsbereichen

Ein wichtiges Kriterium für den Erfolg externer Kommunikation mit Social Media ist die Kooperation und Kollaboration mit unterschiedlichen Mitarbeitenden und Arbeitsbereichen. Tabelle 8 stellt die Bedingungen aus den Interviews zusammengefasst dar.

Tabelle 8 *Bedingungen der Kooperation und Kollaboration*

-
- Personelle und zeitliche Ressourcen
 - Ressourcen planen – Antizipation der Nutzerreaktionen
 - Funktionsübergreifende Teams und die Vernetzung mit wichtigen Kontakten
 - Informationsquellen und Leitlinien für das Beantworten von Fragen
 - Risikogremium / Krisenmanagement
 - Externe Kollaboration
 - Funktionierende Arbeitsprozesse
-

Personelle und zeitliche Ressourcen

Mit Nutzenden einen Dialog zu führen benötigt Zeit. Gerade Unternehmen bei denen viel Nutzeraktivität vorhanden ist, bspw. Unternehmen, die viele Produkte für den täglichen Gebrauch anbieten, sind personelle und zeitliche Ressourcen eine wichtige Bedingung im Dialog. Ein Interviewter erklärte: „Wir haben schon die Absicht, den Dialog anzuheizen, aber schlussendlich ist es auch ein Ressourcenproblem. Dann sind wir jeweils froh, wenn ein Dialog fertig ist.“ Sind nur wenige Mitarbeitende für Social Media verantwortlich, kann es deshalb ein Stressfaktor sein. „Bei Facebook hoffen wir eher darauf, dass andere darauf einsteigen“, führte die Person aus und betont damit die Interaktion zwischen Nutzenden (Selfservice). „Es ist ja auch interessant, was die Leute untereinander diskutieren, ihre Meinungen“, erklärte eine Interviewte, „weshalb wir eine Diskussion einfach auch mal laufen lassen. Wir haben uns erst eingeschaltet, wenn es Fehlinformationen gab. Da haben wir dann gesagt, das stimmt so nicht und haben ihnen auch unsere Beweggründe erklärt.“ Wenn Nutzende untereinander interagieren, kann der Arbeitsaufwand der Moderatoren abgebaut werden.

Ressourcen planen – Antizipation von Nutzerreaktionen

Die Ressourcen sind zu planen, denn Kampagnen innerhalb von Social Media hätten eine eigene Dynamik, wie eine Befragte erklärte: „Wenn eine Kampagne gefahren wird, dann hängen die Plakate und die Banner blinken irgendwo, aber wenn wir posten, dann fängt eigentlich die Arbeit erst an. Dann folgen Reaktionen und wir müssen Sachen abklären ... und wenn ich anderen Kommunikationsbereichen das versuche aufzuzeigen, heisst es plötzlich: ... Ja aber sie ist dann in den Ferien und wir haben keine Ressourcen.“ Das Hauptproblem bei der Planung sei, dass jeder nur in der Bandbreite seines Medienbereiches denke, beschrieb sie weiter.

Funktionsübergreifende Teams und die Vernetzung mit wichtigen Kontakten

Für den Informationsaustausch ist die Vernetzung mit Wissensträgern ausschlaggebend. Ein Befragter erklärte, sein Team bestehe aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Fachbereiche und umfasse u.a. Personen der CC, des Beschwerdemanagements und andere Fachexperten. Die Zusammenarbeit beschrieb er folgendermassen: „Es ist ein Herausspüren zu zweit oder zu dritt, welche Position man in welchem Fall einnehmen möchte.“ Der Austausch, speziell für die sprachliche Formulierung, kann auch mit Personen der gleichen Fachexpertise stattfinden. So tauscht sich ein anderer Befragter regelmässig mit Verantwortlichen anderer Fanpages seines Unternehmens aus. Reicht die Expertise für die Beantwor-

tung von Fragen nicht aus, ist die Vernetzung mit Personen anderer Fachbereiche unumgänglich. Ein Befragter meinte, er nutze das interne Beschwerdemanagement, indem er Beschwerden zur Abklärung direkt weiterleite. Eine Interviewte erklärte, ihre erste Aufgabe, als sie beim Unternehmen anfang, sei das Knüpfen von Kontakten und der aktive Aufbau eines internen Netzwerkes gewesen: „Kollegen anderer Abteilungen müssen wissen, wenn ich anrufe, wer ich bin. Es geht darum, Prozesse und Zuständigkeiten zu klären.“

Informationsquellen und Leitlinien für das Beantworten von Fragen

Bei der Beantwortung von Fragen stehen Unternehmen Informationsdatenbanken wie das Intranet oder die Unternehmenswebseite zur Verfügung, die meist vor dem Beiziehen interner Wissensträger genutzt werden. Weiter bestehen Leitlinien die aufzeigen, wie in welchen Fällen geantwortet werden soll. Eine Interviewte beschrieb, dass bereits bei der Lancierung von Produkten überlegt werde, welche Fragen später entstehen könnten, die dann zusammen mit einer formulierten Antwort in Leitlinien wie der Sprachregelung eingingen. Den Vorteil sah sie im vereinfachten und schnelleren Treffen von Entscheidungen. Eine Person erklärte, wie bei ihnen Leitlinien mit Fragen und Antworten aus jedem Bereich zur Verfügung stehen. Eine andere Person berichtete, dass beim Kundendienst teilweise schon Textblöcke mit schriftlichen Antworten verfügbar wären, die sie dann in der Länge, Argumentation und Tonalität anpassen müsste.

Risikogremium / Krisenmanagement

Vereinzelt wurde erklärt, dass bei Krisen ein Risikogremium oder ein Zirkel besteht (bspw. aus Mediensprecher, Compliance, Produktmanagement), um weitere Massnahmen zu besprechen resp. Entscheidungen zu fällen, wie welche Stellen miteinbezogen werden müssten. Diese Gremien schliessen das Management meist aller klassischen Medien bis zu den Social Media mit ein.

Externe Kooperation

Die Kooperation mit externen Fachstellen wurde im Bezug zu Kampagnen von einem Unternehmen erwähnt, indem es PR-Agenturen hinzuzieht, da der Arbeitsaufwand ansonsten zu gross sei. Die Tätigkeit des SM-Teams beschränkt sich bei diesem Unternehmen hauptsächlich auf das Tagesgeschäft.

Funktionierende Arbeitsprozesse

Bei proaktiven Tätigkeiten besteht für die Zusammenarbeit meist mehr Zeit als in der reaktiven Kommunikation. Eine Person meinte: „Wir haben für alle Themenbereiche Kontakte, die wir dann anrufen, wie Kundendienst, direkt die Filialen etc. Das ist eine Liste, die wir immer wieder aktualisieren.“ Sie hätten die Möglichkeit, direkt mit den entsprechenden Personen des Unternehmens in Kontakt zu treten und so Wissen zu beschaffen, damit sie schneller und effizienter seien. Eine andere Befragte erklärte, dass ihr Unternehmen sehr sensibilisiert auf kommunikative Aspekte sei: „Sie wissen, wenn ich

anrufe, dann ist irgendetwas und sie nehmen den Anruf sofort entgegen.“ Bestehen die Abläufe schon vorher, erleichtert dies die Informationsbeschaffung: „Anderen Abteilungen ist es letztendlich wurst, von wo die internen Anfragen kommen, die geben einfach Antwort.“ Je mehr die beteiligten Personen an die Arbeitsprozesse gewöhnt sind, desto reibungsloser funktionieren sie. Eine Befragte beschrieb, wie die Arbeit mit Social Media mit der Zeit ein Teil des Jobs geworden sei, indem sie diese Aufgaben einfach zusätzlich zu anderen Arbeiten erledigten. Ein Befragter sagte, er werde bei aktuellen konfliktträchtigen Themen meist im Voraus informiert, sodass er sich angemessen auf die Situation vorbereiten könne.

4.4.3 Expertise in der Social-Media-Kommunikation

Trotz der schnellen Verbreitung sind Social Media noch neu, weshalb wenige Erfahrungsberichte existieren. Eine Interviewte meinte, dass sich ihr Unternehmen das Wissen explizit angeeignet hätte, indem sie zu Beginn eine Agentur beauftragten, die sie im Umgang mit der Fanpage angeleitet habe. Sie erklärte, dass sie als Corporate Communication den Kundendienst für das Beantworten von Fragen auf Facebook geschult haben. Sie hätten sich deshalb v.a. auf die Schulung kommunikativer Fertigkeiten im Umgang mit Nutzenden konzentriert. Die Fachexpertise und kommunikativen Fertigkeiten werden von allen Interviewten als Voraussetzungen gesehen. Ein Befragter erklärte: „Einen Grossteil der Fragen kann ich selbst beantworten. Ich bin schon mehrere Jahre bei der Unternehmung und habe u.a. den Webauftritt betreut.“ Ausserdem müssen die Mediumscharakteristika bekannt sein, wie eine Interviewte erklärte: „Wenn das Beschwerdemanagement einen Brief schreibt, dann formulieren die anders als andere Bereiche. Aber man kann nicht in 140 Zeichen schreiben: Sehr geehrter...und mit freundliche Grüßen.“

4.4.4 Unternehmenskultur bei Kommunikationsprozessen

Die Kooperation verschiedener Arbeits- und Fachbereiche kann u.a. Schwierigkeiten verursachen, wenn verschiedene Wertesysteme kollidieren. Tabelle 9 zeigt eine Übersicht kultureller Faktoren, die den Kommunikationsprozess beeinflussen.

Tabelle 9 *Bedingungen der Unternehmenskultur*

-
- Gemeinsames Verständnis entwickeln - Aufwertung
 - Medienübergreifende Ziele verfolgen - im Fokus ist das Thema
 - Weisung für den Umgang mit Geheimhaltung und konfliktträchtigen Themen
-

Gemeinsames Verständnis entwickeln - Aufwertung

Eine Interviewte erklärte, dass das interne Verständnis, wie Social Media wirklich funktionierten, teilweise nicht vorhanden sei und dies die Zusammenarbeit erschwere: „Ein Problem ist, dass jeder weiss, wie Facebook funktioniert, aber im Namen des Unternehmens ist es ein wenig eine andere Ebene. Da muss das Medium verstanden werden und die nötigen Skills erarbeitet werden.“ Als Problem

beschrieb sie, dass andere Medienbereiche den Social Media bei Kampagnen zu wenig Beachtung schenken würden, und dass die Mitarbeitenden durch den privaten Gebrauch von Facebook eher eine lockere Einstellung zur Anwendung hätten. Es sei deshalb ihre Aufgabe, Prozesse und Zuständigkeiten zu klären und Personen zu befähigen, mit den Social Media umzugehen, „sonst verliert man den einheitlichen Auftritt“. Auch eine andere Interviewte sah die Aufwertung des Social-Media-Bereichs in der Unternehmenskultur als Bedingung: „Wir haben da unsere Leute, die Kampagnen machen, die wissen genau, wie sie vorgehen müssen, aber es fällt jeweils die Frage: „Was machen wir noch auf Social Media?“ Ihrer Meinung nach sollte bei einer Kampagne der Beitrag in Social Media nicht erst am Schluss erfolgen, „sonst wird einfach was gepostet“. Stattdessen sollte das Social-Media-Team spätestens wenn das Marketingkonzept stehe mit dabei sein: „Wenn man beispielsweise schon bei der Planung eines Interviews an Social Media denkt, dann müsste man eine Videokamera mitnehmen.“

Medienübergreifende Ziele verfolgen – im Fokus ist das Thema

Als eine Möglichkeit, Schwierigkeiten bei der Kooperation verschiedener Bereiche zu verhindern, sehen die Interviewten die Fokussierung auf das Thema. Eine Interviewte erklärte, Kampagnen müssten themenfokussiert und nicht bereichsspezifisch aufbereitet werden. Das heisst, die Bestimmung der Hauptzielgruppe, der Themen, der Zeitpunkt und die mediengerechte Aufbereitung seien das Zentrum. Letztendlich ist, wie eine Person es formulierte, „die Fanpage immer ein unterstützendes Medium für die Gesamtkampagne, indem sie online oder offline auf ihre Produkt aufmerksam machen möchten“. Auch bei ihnen sind die Ziele auf der Ebene der einzelnen Kampagnen formuliert. Eine andere Person erklärte: „Wenn man nicht so integriert arbeitet, ist es schon schwierig. Es herrscht mehr Gärtchendenken, also die Selbstverständlichkeit zur Zusammenarbeit ist nicht vorhanden. Noch schwieriger ist es, wenn man extra Content machen muss. Bei uns war es eher so, cool, das machen wir auch gleich noch drauf.“ Bestehen viele informative Themen, besitzen Unternehmen mehr Möglichkeiten, diese auf verschiedenen Medienkanälen (Print- und Social-Media-Kanäle) einzubinden. Bei einer integrativen Arbeitsweise verschwimmen dabei klassische Grenzen zwischen PR und Marketing, im Fokus steht das Thema und die gesteckten Ziele der Kampagne zu erreichen.

Weisung für den Umgang mit Geheimhaltung und konflikträchtigen Themen

Die interviewten Unternehmen zeigen klar Branchenunterschiede in den internen Weisungen. Speziell Finanzinstitute besitzen aufgrund des Bankgeheimnisses klare Anweisungen. Als Schutz für die Kunden gibt die befragte Person an, im Konzept klar zwischen ihrem Social-Media-Bereich, dem Kundendienst und dem Beschwerdemanagement zu trennen. Sie hätten demnach keinen Zugriff auf Kundendaten. Ein SM-Verantwortlicher einer anderen Branche meinte: „Generell gibt es eine Geheimhaltungspflicht, der jeder Mitarbeiter untersteht. Alles was public ist, das kann auch auf der Fanpage diskutiert werden und alles andere, da wird ein anderer Weg (Kanal) gewählt.“ So klar scheinen die Regeln und deren Umsetzung bei den anderen Interviewten nicht zu sein, wie ein Befragter erklärte: „Es

gibt nicht bestimmte Weisungen, wann wir andere Instanzen einschalten müssen, da kann man fast keine Regeln machen“, oder anders ausgedrückt: „Wir haben schon Regeln gemacht, damit sie gemacht sind. Es gibt viele Elemente und Feinheiten, man muss einfach ein gutes Gespür besitzen.“ Eine andere Person antwortete ähnlich: „Ich habe da schon Handlungsspielraum und ich denke, ich habe ein gutes Gespür, welche Themen ich kommunizieren darf und ebenso eine grosse Erfahrung.“

Als Alternative zu internen Weisungen und Bestimmungen gaben die Befragten den internen Austausch an. Eine Befragte klärt Unsicherheiten mit der Corporate Communication ab: „Die Kommunikation ist da eh schon gewöhnt, da hat man so viele Issues, das glaubt man gar nicht.“ Die anderen Befragten tauschen sich mit den Pressesprechern oder mit einem Team (bestehend aus Verantwortlichen aus mehreren Bereichen) oder in einem Risikogremium aus.

4.4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Gemäss den Interviews ist der SM-Bereich bei den Unternehmen in unterschiedlichen Kommunikationsbereichen eingegliedert. Gründe dafür sind unterschiedliche Unternehmensstrukturen, Motive für den Einsatz von Social Media sowie der Schwerpunkt auf ein proaktives bzw. reaktives Vorgehen. Meist werden alle Social-Media-Kanäle von der gleichen bzw. den gleichen Personen betreut, um mit einer Stimme kommunizieren zu können. Wie die Interviews verdeutlichten, ist die *Kooperationen und Kollaboration* von SM-Verantwortlichen mit diversen Personen/Stellen und Bereichen eine Schlüsselbedingung. Dies betrifft einerseits den Austausch innerhalb des SM-Teams, wo die Tätigkeitsfelder definiert werden müssen, aber auch die Kooperation zu Personen, welche als Wissensträger und Fachexperten beigezogen werden müssen. Die *zur Verfügung stehenden personellen und zeitlichen Ressourcen* und die *Planung der Ressourcen* sind Bedingungen, die massgeblich zum Gelingen des Dialogs beitragen. Gerade in der reaktiven Kommunikation ist das Arbeitspensum teilweise schwer abzuschätzen. Je grösser das Angebot der Unternehmen ist, desto weitreichendere Netzwerke werden benötigt, um innert kürzester Zeit an die gewünschten Informationen zu gelangen. Die *Vernetzung mit wichtigen Kontakten* oder das Arbeiten in *funktionsübergreifenden Teams* sind Bedingungen, welche den Informationstransfer gewährleisten. *Interne Arbeitsprozesse* können den Dialog auf der Fanpage unterstützen oder hemmen. Durch definierte Prozesse und geklärte Zuständigkeiten verlaufen Kooperationen und Kollaborationen reibungslos, was den Informationsaustausch unterstützt. Die Interviewten griffen ausserdem auf Informationsdatenbanken (*Informationsquellen und Leitlinien*) zurück, die durch ausformulierte Antworten das Beantworten der Fragen erleichtern.

Die *Expertise in der Social-Media-Kommunikation* ist eine weitere Bedingung, die den Dialog unterstützt. Dabei sind kommunikative Fertigkeiten und ein an das Medium angepasster Kommunikationsstil essentiell, um angemessen mit Nutzenden zu interagieren. Die Fachexpertise über Dienstleistungen und Produkte hilft weiter, Fragen von Nutzenden ohne die Rückfrage bei anderen internen Stellen zu beantworten.

Als eine letzte Bedingung sei hier die Unternehmenskultur genannt. Wie in den Interviews zu erfahren war, fehlt teilweise das *gemeinsame Verständnis*, wie Social Media überhaupt funktionieren. Eine *Aufwertung* des Social-Media-Bereichs ist dazu nötig. Die Interviews liessen vermuten, dass dies insbesondere in der proaktiven Kommunikation Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bereitete. Alle an der Social-Media-Kommunikation beteiligten Personen sollten ein gemeinsames Wertedenken besitzen. Denn, wie erwähnt wurde, geht es darum, *medienübergreifende Ziele zu verfolgen, bei welchen das Thema im Fokus steht*. Weiter benötigt das Wertesystem Normen, wie wann welche Stellen zugezogen werden müssen (*Weisung für den Umgang mit Geheimhaltung und konflikträchtigen Themen*) oder was gegen aussen kommuniziert wird. Diese Normen definieren den Handlungsspielraum in der externen Kommunikation und leiten Personen in ihrer Tätigkeit an.

5 INTERPRETATION UND DISKUSSION

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, zu untersuchen, was den Dialog zwischen Unternehmen und Nutzenden auf der Facebook Fanpage unterstützt bzw. hemmt. Dazu wurden die Motive von Nutzenden für den Besuch von Fanpages sowie die Motive von Schweizer Grossunternehmen für den Einsatz von Fanpages geklärt. Eine Inhaltsanalyse von Fanpages und die Interviews von SM-Verantwortlichen sollten Aufschluss über Dialog unterstützende Bedingungen im Interaktionsprozess und der Organisation geben.

Motive von Nutzenden für den Besuch von Fanpages

Wie die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigen, versprechen sich Nutzende von einem Besuch auf Fanpages v.a. eines: Informationen zu erhalten. Auch Sympathie und Interesse am Unternehmen, an Dienstleistungen und Produkten sowie Neuigkeiten erhalten, wurden von den Befragten als wichtige Motive eingestuft.

Die Kategorisierung der Motive verdeutlicht, dass eine methodische Trennung in kognitive, affektive, soziale und Identitätskategorien schwierig ist (vgl. Schweiger, 2007). Die sozialen Motive wurden in der Online-Umfrage in die Kategorien Beziehung zum Unternehmen und zu anderen Fans unterteilt. Aufgrund der Umfrage wird ersichtlich, dass sich eine soziale Beziehung zum Unternehmen, speziell durch eine aktive *Interaktion* mit dem Unternehmen, ausdrückt. Brodie et al. (2011a) nennen dies Engagement und unterscheiden zwischen einer kognitiven, emotionalen und einer verhaltensbezogenen Ebene. Die Umfrage zeigt, dass das Engagement besonders in einer passiven sympathie- und interessen geleiteten Abfrage von Informationen und Neuigkeiten über das Unternehmen ohne verbindlichen Charakter zu finden ist (*Konsumation*). Die Konsumation entspricht somit am ehesten der Gratifikation oder kognitiven Orientierung nach Atkin (1973; 1985) und stellte sich als stärkste Motivkategorie heraus.

Motive der Interaktion mit dem Unternehmen wurden insgesamt als neutral gewertet, d.h. es besteht nur ein durchschnittliches Interesse an einer aktiven Beteiligung, wie an der Optimierung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Die Ergebnisse bestätigen nicht, dass Fans Unternehmen mit der Anwesenheit und Aktivität unterstützen wollen (vgl. Hennig-Thurau et al., 2004). Die mittelmässige Verbindlichkeit, dem Unternehmen helfen zu wollen, lässt auf eine eher geringe Bindung schliessen. Das heisst, obwohl Sympathien und Interessen an Unternehmen bestehen, scheint dies, auf einer Beziehungsebene betrachtet, doch eher oberflächlich zu sein. Es könnte möglich sein, dass Nutzende am unternehmerseitigen Interesse an ihrer Meinung und dem Willen von Unternehmen, sich für sie einzusetzen, zweifeln, denn dies sind nur mittelmässige Motive für einen Besuch von Fanpages.

Kognitive Motive, welche einen instrumentellen Nutzen versprechen, scheinen nur mittelmässig wichtig zu sein. Am ehesten möchten Fans etwas über Dienstleistungen und Produkte lernen, seltener mit den Informationen Entscheidungen fällen bzw. Probleme lösen. Eine kognitive Orientierung, etwas lernen zu wollen, ist nicht erkennbar; ebenso könnte die Information zur spontanen Bedürfnisbefriedigung dienen, als Gratifikation (vgl. Atkin, 1973; 1985). Die Ergebnisse lassen insgesamt vermuten, dass Nutzende Informationen spontan und zum Zeitvertreib konsumieren, sie aber dennoch auch gewillt sind, etwas Neues zu lernen.

Wie anzunehmen war, spielt auch die Unterhaltung auf Fanpages eine wichtige Rolle (Sung et al., 2010). Die Umfrage zeigt, dass die affektiven Motive mitunter ein Beweggrund für Nutzende für das Aufsuchen von Fanpages sind.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Die Fanpage erfüllt die Kriterien einer Brand-Community nicht. Muniz und O'Guinn, (2001) definierten drei Hauptkriterien für Brand-Communities: das Gemeinschaftsgefühl, gemeinsame Rituale und Traditionen sowie die moralische Verantwortung der Mitglieder. Für Nutzende der Online-Befragung ist es jedoch weder wichtig Kontakte zu knüpfen oder sich zu unterhalten, noch Nutzende mit gleichen Interessen zu treffen. Sie möchten auch nicht ihre Erfahrungen anderen Nutzenden mitteilen oder anderen helfen. Einzig das Motiv, an der Meinung anderer interessiert zu sein, erfährt eine neutrale Wertung. Eine moralische Verantwortung konnte teilweise durch die Inhaltsanalysen festgestellt werden, indem Nutzende, welche in der Beschwerde den Ton verfehlen, von anderen Nutzenden zurechtgewiesen werden. Nach Fremuth und Tasch (2002) besteht ein Gemeinschaftsgefühl aufgrund eines gemeinsamen Sachinteresses, welches sich im Laufe der Zeit in Personeninteresse umwandelt (vgl. auch Ren et al., 2007). Aufgrund der Umfrage kann jedoch ein Personeninteresse ausgeschlossen werden. Ein Sachinteresse besteht zwar, dies wird jedoch nicht gemeinsam geteilt oder die Gemeinsamkeiten sind zu gering.

Bei den aktiven Nutzenden sind Fragen zum Problemlösen und Beschwerden die häufigste Interaktion, d.h. also kognitive, evtl. auch soziale oder Identitätsmotive, indem sie sich selbst darstellen können. Wenn für Nutzende jedoch mehrheitlich die Konsumation von Informationen im Vordergrund steht, scheint ein Dialogaufbau schwierig. Die von Kent und Taylor (2002) geforderte Nähe, indem die Parteien bereit sind, sich zu befragen bzw. befragt zu werden, ist dann seitens der Nutzenden nicht stark ausgeprägt. Die Frage ist, ob der grossen Mehrheit der Nutzenden das Commitment zur Konversation fehlt (vgl. Kent & Taylor, 2002) oder das Angebot der Unternehmung zu klein und spezifisch ist, um überhaupt Fragen stellen zu können. Die Inhaltsanalyse und Interviews veranschaulichen, dass Nutzende durchaus aktiviert werden können, indem Unternehmen mehr Beiträge auf der Fanpage veröffentlichen oder durch ein grösseres Angebot genügend Themen anbieten. Aus der Umfrage kann nicht klar geschlossen werden, ob die Nutzenden keine Vertrauensbasis zum Unternehmen haben weil sie diese nicht wollen, oder weil die Unternehmen nicht an der Meinung der Nutzenden interessiert sind.

Die Interviews lassen aber vermuten, dass für einen Dialog der Aufbau von Vertrauen bei den Nutzenden zentral ist (für Vertrauen siehe auch Lin & Lu, 2011; Brodie et al., 2011).

Motive der Unternehmen für den Einsatz von Fanpages

Stärkstes Motiv für Unternehmen, sich auf der Fanpage zu engagieren, ist die Pflege des eigenen Images und der Transport von Werten (90%). Die Unternehmen möchten in der Öffentlichkeit das Bild vermitteln jung, innovativ, dynamisch, modern und nah beim Kunden zu sein. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu Bernet und Keel (2012), bei denen der Dialog als wichtigstes, das Image als zweitwichtigstes Motiv resultierte. Weitere oft genannte Motive waren Präsenz zeigen (55%) und Arbeitgebermarkenbildung / Rekrutierung, (45%), aufgrund welcher ebenfalls eine Imagepflege bzw. Vermittlung stattfindet, oder zumindest der Trend nicht verschlafen werden möchte, indem Präsenz gezeigt wird.

Gerstenberg (2009) bezeichnet die Vermittlung eines positiven Images als Kommunikationsziel der PR. Es geht darum, dass sich Nutzende eine Meinung bilden und das Unternehmen oder die Marke mit positiv konnotierten Werten in Bezug setzen (Gerstenberg, 2009). Das Motiv der „Imagesteuerung“, indem den Nutzenden eine Meinungsbildung ermöglicht wird, wurde weniger oft genannt (35%) als bei Bernet und Keel (2012; 48%). Fichter (2008) zeigt in seiner Studie, wie wichtig die Meinungsbildung für die Beurteilung von Marken ist, indem Konsumenten mit einem unterschiedlichen Level von Wissen und Involvement das gleiche Produkt verschieden bewerten. Im Dialog ist das Kreieren eines gemeinsamen Wertes und das kognitive, affektive und behaviorale Engagement möglich (vgl. Brodie et al., 2011a). Durch die Partizipation und das Involvement kann das Commitment und Vertrauen in die Marke gestärkt werden. Denn schlussendlich möchten die Interviewten, dass ihre Produkte und Dienstleistungen mit Mundpropaganda weiterempfohlen werden (55%).

Wie Buber (1985) postuliert, sollte der Dialog die Anstrengung beinhalten, den Wert des anderen anzuerkennen, der Dialog sei deshalb als Folge, nicht als Mittel zum Erreichen der eigenen Ziele zu betrachten. Der Dialog wurde in den Interviews wenig als Motiv genannt (35%). Er scheint ein untergeordnetes Motiv zu sein, um bestimmte Ziele zu erreichen. Beim Führen eines Dialogs ist das Commitment zur Konversation (Kent & Taylor, 2002) und somit das Interesse an der Meinung des Gegenübers eine Bedingung. In den Interviews wurden Motive, welche auf ein Interesse von Unternehmen an der Meinung von Nutzenden schliessen lassen, wenig genannt, wie beispielsweise das Interesse an der Optimierung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (35%). Dass es aber dennoch nicht einfach primär um die Erhöhung von *user generated content*, wie die Beteiligung von Nutzenden im Social Web auch bezeichnet wird (vgl. Schweiger & Quiring, 2007), geht, zeigt die Sensitivität der Interviewten für die emotionalen Diskussionscharakteristika im Dialog-Prozess. Eine mögliche Schlussfolgerung ist, dass die Nutzermeinungen insofern von Bedeutung für Unternehmen sind, als

dass sie die Dialogprinzipien (vgl. Kent & Taylor, 2002) einhalten können, um andere Ziele zu erreichen. Das Motiv der Reichweitensteigerung, welches als schwaches, aber dennoch präsentenes Motiv für Unternehmen resultierte, ist weiter anzubringen. Denn nur Interaktionen gewährleisten, dass von Unternehmen gepostete Beiträge überhaupt von vielen Nutzenden in ihrem eigenen Profil wahrgenommen werden.

Bei Bernet und Keel (2012) war weiter ein oft genanntes Motiv die Information über Produkte/Dienstleistungen. Wie die Online-Befragung zeigte, ist die Information das stärkste Motiv für Nutzende, Fanpages zu besuchen. Bei den Interviews mit den Unternehmen wurde dieses Motiv nicht genannt. Eine Begründung könnte ähnlich sein, wie eine Interviewte bei dem Motiv Image erklärte, dass dieses Motiv nicht mehr erwähnenswert ist, weil es einfach normal sei. Hingegen hat die Mehrheit der Interviewten das Anbieten von Service und Support als wichtig erachtet, es wurde aber nur von knapp der Hälfte als Motiv genannt (45%). Gründe dafür sind u.a. gesetzliche Einschränkungen im Datenschutz oder ein kleines bzw. spezifisches Angebot. Die Informationsdistribution ist wichtig für die Imagebildung, denn wie Fichter (2008) erklärte, beeinflusst das (Marken-)Wissen neben dem Involvement massgeblich die Beurteilung der Marke oder des Unternehmens.

Die Klärung von Motiven der Unternehmen im Einsatz mit Fanpages ist nicht ganz einfach. Teilweise sind Motive vor- bzw. nachgelagert (siehe Bedürfniskette Kap. 2.3.1), was eine eindeutige Klärung der Motive erschwert. Die Absicht der Unternehmen, Dialoge führen zu wollen, kann nicht abschliessend beantwortet werden, wobei anzunehmen ist, dass der Dialog ein Mittel ist, andere Ziele zu erreichen.

Wo und wie Dialoge auf Fanpages bestehen

Die Inhaltsanalysen der Fanpages zeigen, dass sich Nutzenden öfters mit „gefällt mir“-Klicks aktiv beteiligen als mit Kommentaren. Bei den Kommentaren ist zu unterscheiden zwischen Dialogen, bei denen die Interagierenden im Beitragsstrang Bezug aufeinander nehmen, und dem Monolog, wo sich die Kommentare nur auf den Beitrag beziehen.

Nach den Engagement-Ebenen von Brodie et al. (2011a) besteht eine Tendenz zur erhöhten Dialogbereitschaft bei emotionalen und kognitiven Beiträgen (siehe Abbildung 4 bzw. Tabelle 10). Zwar lösen verhaltensbezogene, sprich interaktivitätsfördernde Beiträge von Unternehmen (proaktiv), wie Wettbewerbe, in der Anzahl die meisten „gefällt mir“-Klicks und Kommentare aus, jedoch sind diese eher einseitig und monologisch. Fragen (kognitiv) und Beschwerden (emotional) von Nutzenden, bei welchen Unternehmen reagieren müssen (reaktiv), bewirken eher Dialoge. Abbildung 4 (Beitragsthemen von Unternehmen und Nutzenden) und Tabelle 10 (bestehende Dialoge auf Fanpages) verdeutlichen die Ergebnisse zusammenfassend (siehe auch Kap. 4.3.2).

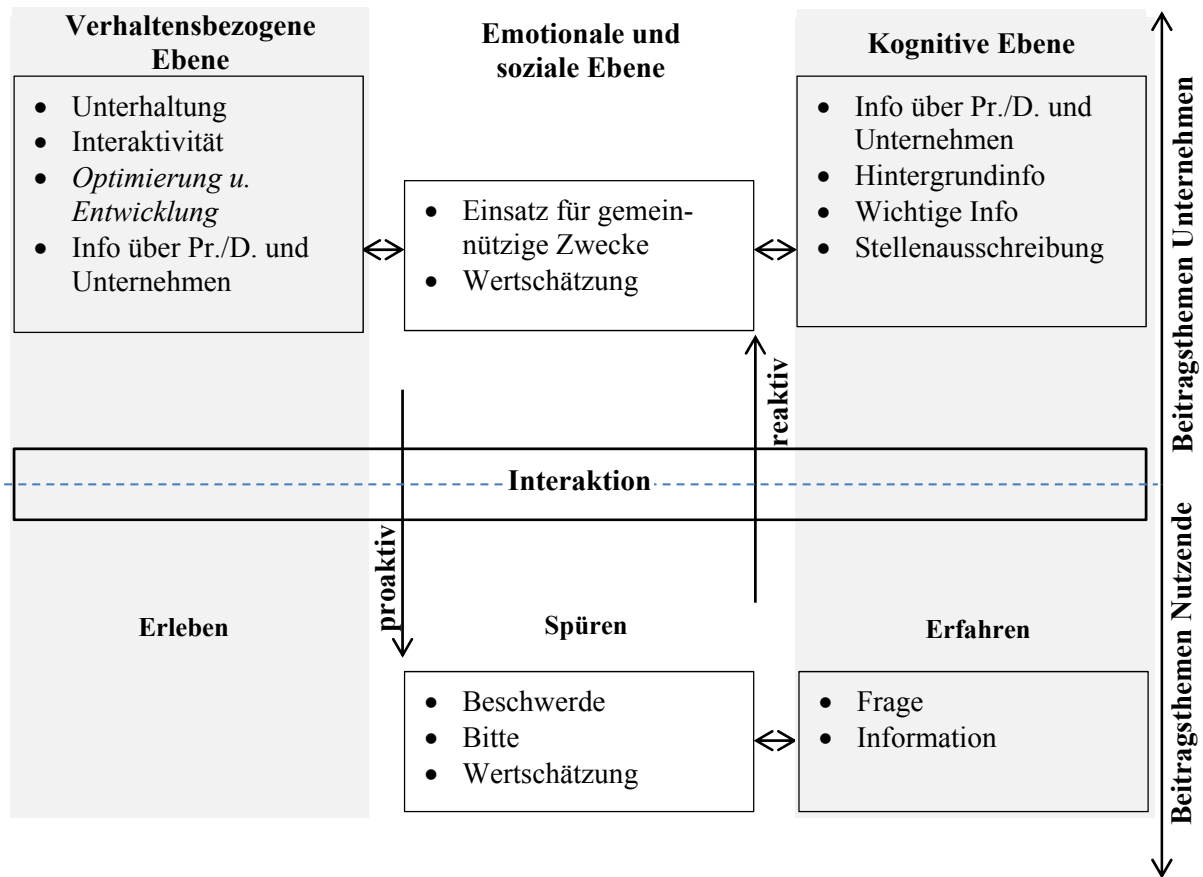


Abbildung 4. Beitragsthemen von Unternehmen und Nutzenden auf Fanpages (eigene Grafik)
Pr./D. = Produkte/Dienstleistungen.

Tabelle 10 Wo und wie Dialoge auf Fanpages bestehen

	Ebene		
	Verhaltensbezogen	Emotional und sozial	Kognitiv
Beiträge durch			
Unternehmen	viel Monolog von Vielen	wenig Dialog mit Vielen	wenig Dialog mit Wenigen
Nutzenden		mittelmässig bis viel Dialog mit Vielen	viel Dialog mit Wenigen

Auf der Verhaltensebene aktivieren Unternehmen die Nutzenden indem sie Fragen stellen, unterhaltende Beiträge präsentieren, interaktive Spiele oder Wettbewerbe durchführen. Dies entspricht den Erwartungen der Nutzenden, die Unterhaltung, Spass und Ausspannen als Motive für den Fanpage-Besuch angaben. Dieses Motiv kann direkt bei der Mediennutzung befriedigt werden (Schweiger, 2007) und besitzt keinen instrumentellen Nutzen. Die schnelle Bedürfnisbefriedigung und die geringe persönliche Relevanz könnten Gründe dafür sein, dass keine Dialoge entstehen (vgl. auch *Relevanz und Effektivität* Kap. 2.6.1). Dies kann für Unternehmen eine Rolle spielen, die aufgrund ihres kleinen Angebotes wenige Fragen bei Nutzenden generieren, oder die durch gesetzliche Bestimmungen Fragen nicht öffentlich diskutieren können und deshalb vermehrt ein proaktives Vorgehen wählen. Die

zusätzliche Aktivierung von Emotionen kann die Relevanz für die Nutzenden steigern (Schweiger, 2007), was die untersuchten Beschwerden in dieser Arbeit, u.a. eindrücklich belegen.

Dialoge werden grösstenteils durch Nutzende initiiert und können von Unternehmen auf der sozialen resp. emotionalen Ebene unterstützt und gefördert werden. Dies würde der Argumentation in der Literatur von Brand-Community entsprechen, dass Mitglieder von Brand-Communities hauptsächlich aufgrund des Zugehörigkeitsgefühls Beiträge posten (Wasko & Faraj, 2005) und Beiträge von Nutzenden als interessanter wahrnehmen als diejenigen von Unternehmen (Okleshen & Grossbart, 1998). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen jedoch auch, dass durch Beiträge von Unternehmen mehr Interaktionen auf Fanpages entstehen als von Nutzenden, was auf ein höheres Interesse hinweist. Ausserdem ist das Gemeinschaftsgefühl der Nutzenden kein Motiv laut der Umfrage.

Aufgrund der präsentierten Ergebnisse besteht die Vermutung, dass Fanpages wenige Ähnlichkeiten mit (Brand-)Communities besitzen und bei Nutzenden primär das eigene, ego-zentrierte Facebook-Profil im Zentrum steht. Nutzende sind daher nur marginal gewillt, sich ausserhalb ihres Facebook-Profiles auf Fanpages zu engagieren (vgl. Kardorff, 2006; vgl. gemeinsamer Kommunikationsraum Kap. 2.2.3). Unternehmen sind deshalb aufgefordert, das fehlende Zugehörigkeitsgefühl teilweise zu kompensieren, wobei Vertrauensbildung eine wichtige Bedingung darstellt.

Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen

Wie erwähnt, erreichen Unternehmen mit einem proaktiven Vorgehen am meisten Interaktionen. Der Dialog ist indes nur möglich, indem sie auf Anliegen der Nutzenden eingehen. Bedingungen, die den Dialog im Interaktionsprozess unterstützen, sind daher hauptsächlich auf einer emotionalen und sozialen Eben verortet. Die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse der Fanpages und den Interviews mit SM-Verantwortlichen ergaben folgende Bedingungen:

- Auf Nutzende eingehen und eine Beziehung herstellen
- Beziehungen vertiefen und Krisen vermeiden
- Bewusstsein für die Kommunikation entwickeln
- Sanktionen und Ausschluss von Nutzenden

Die Ergebnisse bestätigen die beschriebenen dialogischen Prinzipien nach Kent und Taylor (2002). Das Herstellen einer Beziehung gelingt Unternehmen nur, wenn bestehende Hierarchien abgebaut werden und Unternehmen mit den Nutzenden auf Augenhöhe diskutieren (*Gegenseitigkeit* vgl. Kent & Taylor, 2002). Dazu zählt auch, den Dialog so natürlich wie möglich zu gestalten, wie zwischen Freunden (vgl. Bonjer, Kreuscher & Vollbehr, 2011). Punkt zwei scheint in Anbetracht der fraglichen Vertrauenslage der Nutzenden gegenüber Unternehmen essentiell. Es geht darum, emphatisch zu sein und das Vertrauen der Nutzenden zu gewinnen, damit eine Kreditwürdigkeit wie auch Verbindlichkeit entstehen kann (vgl. Kent & Taylor, 2002; vgl. Lin, 2001). Konkret bedeutet dies, soweit als möglich

die Beziehung reziprok zu gestalten und auf jede Frage, Beschwerde aber auch auf Dank einzugehen und zu bestätigen. Beschwerden sich Nutzende, ist dies eine Chance, Vertrauen zu gewinnen; dazu gehört auch, eine transparente Position beziehen zu dürfen, die den Nutzenden plausibel erscheint (vgl. Kent & Taylor, 2002). Besteht ein Bewusstsein für die Kommunikation, werden Entscheidungen nicht leichtfertig getroffen, sondern die Situation wie auch die eigenen Kompetenzen sorgfältig eingeschätzt. Wenn Bedarf besteht wird auf Fachexpertise zurückgegriffen, wozu vordefinierte und funktionierende Prozesse nötig sind. Eine vorausschauende Kommunikation scheint wichtiger als die schnelle Reaktion zu sein. Nutzercharakteristika beeinflussen die Dynamik der Interaktion stark, und die Reaktion sollte die Bedeutung für die mitlesenden Fans miteinschließen. Letztlich können Unternehmen das Verhalten der Nutzenden nur bedingt beeinflussen und schon gar nicht kontrollieren (Mangold & Faulds, 2009; Pleil, 2010b). Aber sie können günstige Voraussetzungen schaffen, wie genügend Handlungsspielraum, Fachexpertise und definierte Prozesse, welche die externe Kommunikation unterstützen.

Organisationale Bedingungen, die den Dialog unterstützen

Die Interviews ergaben, dass die Eingliederung des Social-Media-Bereichs bei jedem Unternehmen anders war: Im Marketing, Service und Vertrieb, Kundendienst oder in der Corporate Communication (CC), und den genannten Bereichen unterstellt oder in sie integriert. Einige der SM-Verantwortlichen waren nicht nur für Social-Media-Tätigkeiten zuständig und die Hälfte arbeitete in einem Team. Eine organisationale Schlüsselbedingung, die den Dialog massgeblich unterstützt, ist die *Kooperation und Kollaboration* von Mitarbeitenden und Unternehmensbereichen. Je nach Motiven für den Einsatz von Fanpages und dem daraus folgenden Vorgehen (proaktiv oder reaktiv) werden andere Vernetzungen benötigt. Diese Faktoren bestimmen bei den interviewten Unternehmen deshalb massgeblich, wo und wie der Social-Media-Bereich eingegliedert wird. Ein proaktives Vorgehen in Form von Kampagnen erfordert eher die Integration im Marketing oder CC. Bei einem reaktiven Vorgehen, wo es um die Beantwortung von Fragen und den Service/Support geht, kann die Eingliederung in den Kundendienst sinnvoll sein. Geht es um Beschwerden und konfliktträchtige Themen, wo Entscheidungen gefällt werden müssen, sind Personen mit sehr guten kommunikativen Fertigkeiten gefragt. Somit wird die Eingliederung v.a. an der Unternehmensstrategie (Zerfass, 2010) und der Möglichkeit zur integrierten Kommunikation (Kirchner, 2003) angestrebt.

Nachfolgend soll eine Auflistung von Bedingungen aufgeführt werden, welche hauptsächlich die reaktive Kommunikation betreffen und den Dialog unterstützen können.

- Personelle und zeitliche Ressourcen
- Ressourcen planen - Antizipation von Nutzerreaktionen
- Funktionsübergreifende Teams und die Vernetzung mit wichtigen Kontakten
- Informationsquellen und Leitlinien für das Beantworten von Fragen
- Risikogremium / Krisenmanagement
- Funktionierende Arbeitsprozesse

Wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. wie viel Aufwand die reaktive Kommunikation überhaupt beansprucht ist sehr verschieden. Interviewte Unternehmen mit einem grossen Produktangebot sind stark reaktiv tätig und oft können sie Interaktionen zwischen Nutzenden aufgrund der Ressourcen nur begleiten. Grundlegend ist, dass der Aufwand realistisch eingeschätzt wird und genügend Ressourcen zur Verfügung stehen (vgl. Kent & Taylor, 2001). Interaktionen von Nutzenden sind jedoch nicht zu kontrollieren, weshalb eine Planung der Ressourcen nur begrenzt möglich ist, beispielsweise wenn Kampagnen gestartet werden (vgl. Mangold & Faulds, 2009; vgl. Pleil, 2010b). Als wichtig wird im Interview dabei die medienübergreifende Planung erachtet. Die Informationsbeschaffung ist grundlegend für das Beantworten von Fragen. Die Interviewten berichteten, oft zuerst Informationsquellen wie Datenbanken oder Leitlinien beizuziehen. Bewährt haben sich auch funktionsübergreifende Teams mit Experten aus verschiedenen Fachbereichen, wie sie schon Bernet und Keel (2012) erwähnt haben. Speziell bei Beschwerden und konflikträchtigen Fragen können Unsicherheiten auftreten. Hier zeigt sich der Kontakt zu den Kommunikationsexperten wie in der Corporate Communication oder die Besprechung mittels eines Krisengremiums als erforderlich. Bestehende Arbeitsprozesse, die eine schnelle und direkte Kontaktaufnahme zu involvierten Personen ermöglichen und Kommunikationsbereiche, die SM-Verantwortliche bei aktuellen konflikträchtigen Themen vorwarnen, sind ein grosser Vorteil. Dies spricht für eine horizontale Kommunikationsform (Goldhaber, 1993).

Die Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass die Expertise in der Social-Media-Kommunikation nicht nur Sache der SM-Verantwortlichen ist. Dabei geht es darum, das Medium und den dafür geeigneten Kommunikationsstil zu kennen und über kommunikative Fertigkeiten zu verfügen, die einen Interaktionsprozess auf einer emotionalen Ebene ermöglichen (vgl. Kent & Taylor, 2002). Fachwissen und Kenntnisse über das Unternehmen erleichtern die Beantwortung von Fragen. Die Schulung von anderen involvierten Fachpersonen ist jedoch zur Verbesserung der Arbeitsprozesse nötig. Die Erlangung der Expertise scheint ein fortlaufender Prozess zu sein, der die Reflexion der Arbeit voraussetzt. Dies sind Gründe, weshalb die Social-Media-Kommunikation zentral von einem SM-Team oder einem Kommunikationsbereich gesteuert wird, auch zur Einhaltung der Corporate Identity.

Funktionierende Arbeitsprozesse sind zu einem Grossteil abhängig von kulturellen Bedingungen wie dem internen Commitment von Mitarbeitende zur Kooperation und Kollaboration (vgl. Petersen & Kötter, 2008). Folgende Bedingungen sind zentral:

- Gemeinsames Verständnis entwickeln – Aufwertung
- Medienübergreifende Ziele verfolgen – im Fokus ist das Thema
- Weisung für den Umgang mit geheimen Informationen und konfliktträchtigen Themen

Wie die Interviews zeigten, fehlt teilweise ein gemeinsames Verständnis für Social Media innerhalb des Unternehmens, was auf bestehendes Unwissen von Mitarbeitenden, die im Prozess der Kooperation beteiligt sind, zurückzuführen ist. Insbesondere in der proaktiven Kommunikation, wo verschiedene Unternehmensbereiche und/oder externe Agenturen bei medienübergreifenden Kampagnen zusammenarbeiten, wird es als wichtig erachtet, das Verständnis zu fördern und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Mikropolitische Auseinandersetzungen nach Anerkennung und Ressourcen sollten mithilfe eines Bewusstseins für die immateriellen Unternehmenswerte abgebaut werden (Mast, 2010; Preusse & Schmitt, 2011; vgl. auch Schein, 2003). Die Interviewten sahen dementsprechend in der Aufwertung des Social-Media-Bereichs und dem themen- statt bereichsspezifischen Fokus Möglichkeiten zur Prozessoptimierung.

In der reaktiven Kommunikation sind weitere Weisungen und Normen wichtig, wie mit welchen Themen vorgegangen werden soll. Hierbei sind Branchenunterschiede zu erkennen, insbesondere was die Geheimhaltungspflicht betrifft. Wichtig ist den SM-Verantwortlichen, trotzdem genügend Handlungsspielraum zu haben, um Entscheidungen autonom treffen zu können; denn starre Hierarchien schränken die beschleunigte Kommunikation im Social Web zu stark ein (vgl. Kap. 2.6.5). Gemäss den Interviewten ist deshalb ein Gespür für konfliktträchtige Themen wesentlich. Sollten doch Unsicherheiten bestehen, werden diese funktionsübergreifend mit Personen auf gleicher Stufe geklärt. Wie sich herausstellte, ist in solchen Situationen eine räumliche Nähe von Vorteil, indem sich SM-Verantwortliche persönlich von Kommunikationsexperten wie Pressesprechern beraten lassen. Denn speziell bei Unternehmen, die strengen Richtlinien wie dem Bankengeheimnis unterliegen, sind häufige, sorgfältige Abklärungen vorgeschrieben.

6 FAZIT UND IMPLIKATION FÜR DIE PRAXIS

6.1 Fazit

Die Online-Befragung zeigte eindrücklich, dass Fanpages nicht als Brand-Communities betrachtet werden können, da ein Gemeinschaftsgefühl und das Personeninteresse fehlen. Nutzende besuchen Fanpages nicht aufgrund der Beziehung oder dem Interesse an anderen Nutzenden. Wie bisherige Studien indizieren, ist jedoch gerade die Beziehung zu anderen Nutzenden für ein aktives Verhalten, wie dem Führen von Dialogen, wichtig. Auch die Beziehung zum Unternehmen ist als eher oberflächlich anzusehen. Nutzende möchten aufgrund ihrer Sympathien und dem Interesse am Unternehmen zwar Informationen erhalten, sich aber wenig aktiv einbringen. Dies könnten Gründe dafür sein, dass zwar Interaktionen bestehen, jedoch nur wenige Dialoge. Dialoge entstehen hauptsächlich dann, wenn Nutzende Fragen stellen oder Beschwerden äussern, d.h. wenn ein eigenes Bedürfnis als eine Bedingung besteht. Für Unternehmen, welche viele Dienstleistungen oder Produkte anbieten, die Fragen generieren und über die auch offen diskutiert werden kann, ist es daher einfacher, Dialoge zu führen. Dagegen sehen sich Unternehmen mit einem eingeschränkten Angebot vermehrt aufgefordert, proaktiv Beiträge zu verfassen und Nutzende zu Interaktionen anzuregen.

Bedingungen im Interaktionsprozess, die den Dialog unterstützen, sind besonders auf einer emotionalen und sozialen Ebene vorzufinden. Aufgrund der fehlenden Beziehungsebene zu anderen Nutzenden ist es im Interaktionsprozess für Unternehmen wichtig, soweit wie möglich nahbar zu sein und Vertrauen zu schaffen, indem sie freundschaftlich und auf Augenhöhe diskutieren. Es gilt Verbindlichkeit zu schaffen, Beziehungen aufzubauen und zu vertiefen, was nur erreicht werden kann, wenn Nutzende das Gefühl erhalten, ernst genommen zu werden. Gerade Beschwerden von Nutzenden stellen hohe Anforderungen an Unternehmen, da nicht selten weitere Nutzende darauf einsteigen. Die Unternehmen sind gefordert, ein Bewusstsein für die Kommunikation zu entwickeln und Krisen zu vermeiden, d.h. die Situation muss richtig eingeschätzt werden, um anschliessend schnell Entscheidungen fällen zu können, wozu funktionierende interne Prozesse benötigt werden.

Erklärte Motive der Unternehmen für den Einsatz von Fanpages sind die Imagepflege, die Empfehlung durch Nutzende, präsent zu sein sowie das Anbieten von Support. Zur Erreichung der Imageziele gestaltet sich die proaktive Kommunikation ähnlich wie bei anderen Medien. Über den Dialog und das Engagement von Nutzenden besitzen Unternehmen jedoch die einmalige Chance, Vertrauen, Commitment, Loyalität und Zufriedenheit bei den Nutzenden zu generieren, was mit anderen Medien nur schwer erreicht werden kann. In der Umfrage stimmten Nutzende nur mittelmässig zu, Unternehmen

seien an ihrer Meinung interessiert. Als ein wichtiges Kriterium für den Dialog gilt es deshalb für Unternehmen zu klären, inwiefern das auf sie und ihre Fans zutrifft.

Als organisationale Bedingungen sind neben fachlicher Unternehmens-/Medien-Erfahrung und kommunikativen Fertigkeiten weiter digitale Quellen und die Vernetzung zu Fachexperten und verschiedensten Unternehmensbereichen zur Informationsbeschaffung wichtig. So können Fragen und Beschwerden abgeklärt und falls nötig gemeinsam Entscheidungen über konflikträchtige Themen gefällt werden. Die Unternehmen agieren dazu mit festgelegten funktionsübergreifenden Teams oder es besteht ein Netzwerk, welches, wenn nötig, angefragt werden kann. Die internen Prozesse funktionieren jedoch nur, wenn SM-Verantwortliche über genügend Handlungsspielraum verfügen, um autonom Entscheidungen zu fällen und Prozesse einleiten bzw. steuern zu können. Eine Bedingung ist deshalb, den SM-Bereich unter Berücksichtigung der internen Kooperations- und Kollaborationsprozesse einzugliedern, die sich ja nach Ausrichtung (proaktiv oder reaktiv), unterscheiden.

6.2 Implikation für die Praxis

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Unternehmen, je nach Branche und Angebot, nur bedingt den Dialog beeinflussen können. Unternehmen sollten klären, ob es möglich ist, dass aufgrund ihres Angebots Fragen entstehen und wenn ja, inwiefern sie fähig sind, diese auf der Fanpage offen zu diskutieren. Wenn eine offene Diskussion der Fragen stattfinden kann, ist die Ausrichtung auf eine Support- und Serviceseite mit wenigen eigenen Beiträgen eine gute Möglichkeit, eine Beziehung zu den Nutzenden aufzubauen. Unternehmen, welche dies nicht können, setzen auf eine proaktive Kommunikation, mit abwechselnden Beiträgen auf einer verhaltensbezogenen, emotionalen oder kognitiven Ebene. Obwohl mit Interaktivitäts-Beiträgen die Interaktion gesteigert wird, sind Nutzende, wie die Umfrage zeigte, primär an Informationen interessiert. Informationen, die wirklich einen Mehrwert für Nutzende darstellen, sollten daher gegenüber unterhaltenden Elementen nicht vernachlässigt werden.

Im Interaktionsprozess sollten Unternehmen möglichst versuchen, eine freundschaftliche Beziehung aufzubauen, die auf Vertrauen basiert, indem sie auf alle Anliegen der Nutzenden eingehen. Wichtig ist, transparent und ehrlich zu sein, denn das Social Web bietet heute viele Möglichkeiten, sich Informationen aus anderen Quellen zu beschaffen. Stellt sich eine Aussage als Lüge heraus, ist nicht nur die Reputation gefährdet, sondern auch das Vertrauen kommt abhanden, was nur mühsam wieder hergestellt werden kann. Wenn Unternehmen es schaffen, Nutzenden das Gefühl zu vermitteln, an ihrer Meinung interessiert zu sein, besteht die Chance, dass Nutzende mehr Dialoge führen.

Das Angebot von Unternehmen, die Geheimhaltungspflicht sowie das Commitment zur Konversation bestimmen, inwiefern Unternehmen mit Nutzenden Dialoge führen können oder wollen. Aufgrund dieser Bedingungen sowie bestehender Unternehmensstrukturen ist zu entscheiden, wo und wie der SM-Bereich eingegliedert werden soll, um funktionierende Prozesse und die Vernetzung der SM-Verantwortlichen mit Fachexperten, Kommunikationsexperten, Unternehmensbereichen, Geschäftsstellen etc. zu gewährleisten. Denn wie sich zeigte, sind in der proaktiven Kommunikation andere Kooperationen und Kollaborationen wichtiger als in der reaktiven Kommunikation, bei welcher insbesondere die Vernetzung zentral ist. Denn nur wenn Fragen schnell und qualitativ hochwertig beantwortet werden, konflikträchtige Themen und Nutzercharakteristika richtig eingeschätzt werden und aufgrund dessen transparent und empathisch reagiert wird, kann ein Dialog entstehen, der das Vertrauen und damit die Beziehung stärkt.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M. & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34.
- Amiel, T. & Sargent, S.L. (2004). Individual differences in internet usage motives. *Computers in Human Behavior*, 20, 711-726.
- Atkin, C. (1973). Instrumental utilities and information seeking. In P. Clarke (Hrsg.), *New models for mass communication* (S. 205-242). Beverly Hills: Sage.
- Atkin, C. (1985). Informational utility and selective exposure to entertainment media. In D. Zillmann & J. Bryant (Hrsg.), *Selective exposure to communication* (S. 63-91). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, A.S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Barney, D. (2004). *The network society*. Cambridge, UK: Polity.
- Bartl, M., Hück, S. & Landgraf, R. (2008). *Information pur - Netnography erschließt Online-Communities als Innovationsquelle*. Verfügbar unter: <http://www.research-results.de/fachartikel/2008/ausgabe1/information-pur> [15.05.2012].
- Beckmann, S.C. & Langer, R. (2007). Netnographie. In R. Buber, H.H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse* (S. 221-228). Wiesbaden: Gabler.
- Bernet, M. & Kunert, B. (2011). *Social Media Studie Schweiz: Hoher Einsatz, wenig Strategie*. Verfügbar unter: <http://bernetblog.ch/2011/03/14/social-media-studie-schweiz-hoher-einsatz-wenig-strategie> [20.12.2011].
- Bernet, M. & Keel, G. (2012). *Vom Hype zum Handwerk: Bernet ZHAW Studie Social Media Schweiz 2012*. Verfügbar unter: http://www.slideshare.net/Bernet_PR/bernet-zhaw-studie-social-media-schweiz-2012 [28.04.2012].
- Bickart, B. & Schindler, R.M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Blackwell, R.D., Miniard, P.W. & Engel, J.F. (2001). *Consumer Behavior*. Orlando, FL: Harcourt.
- Blumler, J.G. & Katz, E. (1974). *The uses of mass communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bonfadelli, H. (2000). *Medienwirkungsforschung 2: Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur*. Konstanz: UVK Medien.
- Bonjer, M., Kreuzer, D. & Vollbehre, M. (2011). *Trendreport Juli 2011: Facebook, Marken & TV in Deutschland*. Verfügbar unter: <http://zucker.newsroom.eu/2011/07/21/trendreport-2011-tv-marken-auf-facebook/> [10.12.2011].
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *soziale Ungleichheiten. Soziale Welt* (S. 183-198). Göttingen: Schwartz.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Hrsg.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (S. 241-258). New York: Greenwood.
- Boush, D. & Kahle, L. (2001). Evaluating online consumer discussions: From qualitative analysis to signal detection. *Conference Proceedings La Londe Seminar: Marketing Communications and Consumer Behavior, Aix-en-Provence*.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Boyd, D. (2006). Friends, Friendsters, and MySpace Top 8: Writing community into being on social network sites. *First Monday*, 11(12). Verfügbar unter: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1418/1336> [25.03.2012].

- Boyd, D. & Ellison, N. (2007). Social networking services: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Brockhaus (2006). *Enzyklopädie*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2011a). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research* (In Press).
- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B. & Ilic, A. (2011b). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions & implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. & Homburg, C. (2010). *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (Aufl.7). Wiesbaden: Gabler.
- Buber, M. (1985). *Between man and man*. New York: Collier Books.
- Büffel, S., Pleil, T. & Schmalz, J.S (2007). Net-Wiki, PR-Wiki, KoWiki – Erfahrungen mit kollaborativer Wissensproduktion in Forschung und Lehre. In C. Stegbauer, J. Schmidt, K. Schönberger (Hrsg.), *Wikis: Diskurse, Theorien und Anwendungen*. Sonderausgabe von kommunikation@gesellschaft, Jg. 8. Verfügbar unter: http://www.soz.unifrankfurt.de/K.G/F2_2007_Bueffel_Pleil_Schmalz.pdf [1.04.2012].
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Coleman, J.S. (1995). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg.
- de Valck, K., van Bruggen, G.H. & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.
- Deterding, S. (2009). Virtual Communities. In R. Hitzler, A. Homer & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Post-traditionale Gemeinschaften. Theoretische und ethnografische Erkundungen* (S. 115-131). Wiesbaden: VS Verlag.
- Deucher, B., Holthusen, L. & Rottmann, M. (2011). *Social Media Studie 2011. Essenz. Namics*. Verfügbar unter: http://www.namics.com/fileadmin/user_upload/pdf/Namics%20Publikationen/Expertise/Social%20Media/Namics-Social-Media-Studie-2011-Essenz-einseitig.pdf [21.12.2011].
- Dholakia, U.M. & Bagozzi, R.P. (2003). Motivational antecedents, constituents, and consequents of virtual community identity. In S.H. Godar & S.P. Ferris (Hrsg.), *Virtual and collaborative teams: Process, technologies, and practice* (S. 252-267). Hershey: Idea Group.
- Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. & Klein Pearo, L. (2004). A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263.
- Ditges, H. (2009). *Vom Lagerfeuer ins Social Web*. Verfügbar unter: <http://heikoditges.de/journal/netzwelt/vom-lagerfeuer-ins-social-web/> [25.03.2012].
- Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J. & VanWijk, R. (2007). Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50(4), 291-304.
- Döring, N. (2001). Belohnungen und Bestrafungen im Netz: Verhaltenskontrolle in Chat-Foren. *Gruppendynamik und Organisationsberatung - Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 32(2), 109-143.
- Döring, N. (2010). Sozialkontakte online: Identitäten, Beziehungen, Gemeinschaften. In W. Schweiger & K. Beck (Hrsg.), *Handbuch Online-Kommunikation* (S. 159-183). Wiesbaden: VS Verlag.
- Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2010). *Social Web*. Stuttgart: UTB.
- Ellison, N.B., Steinfield, C. & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168.

- Fichter, C. (2008). *Image Effects: How Brand Images Change Consumers' Product Ratings*. Dissertation, Universität Zürich, Philosophische Fakultät.
- Fink, S., Zerfass, A. & Linke, A. (2011). *Social Media Governance 2011 - Kompetenzen, Strukturen und Strategien von Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für die Online-Kommunikation im Social Web. Ergebnisse einer empirischen Studie bei Kommunikationsverantwortlichen*. Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig/FFPR.
- Flick, U. (2006). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Fremuth, N. & Tasch, A. (2002). *Arbeitsbericht Nr. 3 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der TU München*.
- Früh, W. (2002). Theorie der Fernsehunterhaltung. Unterhaltung als Handlung, Rezeptionsprozess und emotionales Erleben. In W. Früh (Hrsg.), *Unterhaltung durch Fernsehen. Eine molare Theorie* (S. 67-240). Konstanz: UVK Medien.
- Gadamer, H.G. (1979). *Truth and method* (2. Aufl.). London: Sheed and Ward.
- Georgi, D. & Hadwich, K. (2010). *Management von Kundenbeziehungen – Perspektiven - Analysen - Strategien - Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.
- Gerstenberg, F. (2009). Unternehmenskommunikation. Die Kunst der Meinungsbildung. In M. Zerres (Hrsg.), *Hamburger Schriften zur Marketingforschung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication* (6. Aufl.). Madison: Brown & Benchmark.
- Greenberg, B.S. (1974). Gratifications television viewing and their correlates for British children. In J.G. Blumler & E. Katz (Hrsg.), *The uses of mass communications. Current perspectives on gratifications research* (S. 71-92). Beverly Hills, London: Sage.
- Hagel, J. & Armstrong, A.G. (1997). *Net gain: Expanding markets through online communities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2007). *Motivation und Handeln* (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18, 38-52.
- Hickethier, K. (2003). *Einführung in die Medienwissenschaft*. Stuttgart: Metzler.
- Jäckel, M. (1992). Mediennutzung als Niedrigkostensituation. Anmerkungen zum Nutzen- und Belohnungsansatz. *Medienpsychologie*, 4, 246-266.
- Jones, Q. (1997). Virtual-Communities, virtual settlements & cyber-archaeology: A theoretical outline. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(3). Verfügbar unter: <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue3/jones.html> [22.03.2010].
- Kardorff, E. (2006). Virtuelle Gemeinschaften - eine neue Form der Vergesellschaftung? In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse - Konzepte, Methoden, Anwendungen*. (S. 63-98). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kent, M.L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Kerr, E.B. & Hiltz, S.R. (1982). *Computer-Mediated communication systems. Status and evaluation*. New York, London: Academic Press.
- Kielholz, A. (2008). *Online-Kommunikation. Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Kirchner, K. (2001). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kirchner, K. (2003). *Dimensionen der Integrierten Unternehmenskommunikation*. Pr-magazin, 34(4), 45-52.
- Kirman, A. (2009). The self and the brand. *Journal of Consumer of Business*, 19, 271-275.

- Kolb, G. (2010). Vertauen wächst im direkten Dialog - Zur Renaissance der Direktkommunikation im Zeitalter des Internets. In M. Kayser, J. Böhm & A. Spiller (Hrsg.), *Die Ernährungswissenschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR* (S.55-72). Göttingen: Cuvillier.
- Kozinets, R.V. (1998). On Netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *Advances in consumer research*, 25. In J.W. Alba & J.W. Hutchinson (Hrsg.), *Association for Consumer Research* (S. 366-371). Provo: UT.
- Kozinets, R.V. (1999). E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Kozinets, R.V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.
- Krauss, S. (2008). Weblogs als soziale Netzwerke: Eine qualitative Beziehungsanalyse. In A. Zerfass, M. Welker & J. Schmidt (Hrsg.), *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band 1 Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum* (S. 327-247). Köln: von Halem.
- Kunczik, M. & Zipfel, A. (2001). *Publizistik*. Köln, Weimar, Wien: UTB/Böhlau.
- Leimeister, J.M., Sidiras, P. & Kremer, H. (2006). Exploring success factors of virtual communities: The perspectives of members and operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16, 277-298.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, K.-Y. & Lu, H.-P. (2011). Intention to continue using Facebook Fan Pages from the perspective of social capital theory. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), 565-570.
- Lischka, A. (2000). Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In M. Bruhn, S.J. Schmidt & J. Tropp (Hrsg.), *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven* (S. 47-63). Wiesbaden: Gabler.
- Loury, G.C. (1987). Why should we care about group inequality? *Social Philosophy and Policy*, 5, 249-271.
- Lyilikci, E. & Schmidt, J. (2011). Kultureller und struktureller Wandel durch Social Media. In L. Dörfel & T. Schulz. (Hrsg.), *Social Media in der Unternehmenskommunikation* (S. 73-90). Berlin: scm.
- Mangold, W.G. & Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 357-365.
- Mast, C. (2010). *Unternehmenskommunikation* (4.Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mathwick, C., Wiertz, C. & de Ruyter, K. (2008). Social capital production in a virtual P3 community. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 832-849.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. & Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D.C. (1987). Biological aspects of human motivation. In F. Halisch & J. Kuhl (Hrsg.), *Motivation, intention, and volition* (S. 11-19). Berlin, Heidelberg, New York, Tokio: Springer.
- McMillan, D.W. (1996). Sense of community. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 315-325.
- McWilliam, G. (2000). Building stronger brands through online communities. *Sloan Management Review*, 41(3), 43-54.
- Meckel, M. (2008). Unternehmenskommunikation 2.0. In M. Meckel & B.F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (S. 471-492). Wiesbaden: Gabler.

- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyen, M. (2004). *Mediennutzung. Mediaforschung, Medienfunktionen, Nutzungsmuster* (2. Aufl.). Konstanz: UVK Medien.
- Mitchell, J. Clyde (1969). The concept and use of social networks. In J.C. Mitchell (Hrsg.), *Social networks in urban situations. Analyses of personal relationships in central African towns* (S.1-50). Manchester: Manchester University Press.
- Moon, J.Y. & Sproull, L. (2001). Turning love into money: How some firms may profit from voluntary electronic customer communities. In P. Lowry, J. Cherrington & R. Watson (Hrsg.), *Electronic Commerce Handbook: Issues, Technology and Society*. Portland: CRC Press.
- Muniz, A.M. & O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Neff, J. (2007). OMD proves the power of engagement. *Advertising Age*, 78. Verfügbar unter: <http://www.fipp.com/Research.aspx?PageIndex=2527&ItemId=13735> [01.05.2012].
- Obst, P., Zinkiewicz, L. & Smith, S.G. (2002). Sense of community in science fiction fandom, Part 1: Understanding sense of community in an international community of interest. *Journal of Community Psychology*, 30(1), 87-103.
- Okleshen, C. & Grossbart, S. (1998). In J.W. Alba & J.W. Hutchinson (Hrsg.), *Usenet groups, virtual community and consumer behavior. Advances in consumer research* (S. 276-282). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Ouwersloot, H. & Odekerken-Schröder, G. (2008). Who's who in brand communities - and why? *European Journal of Marketing*, 42(6), 571-585.
- Papacharissi, Z. & Mendelson, A. (2011). *Toward a new(er) sociability: Uses, gratifications and social capital on facebook. Media perspectives for the 21st century*, Stelios Papathanassopoulos (Hrsg.), Routledge, 212-230.
- Park, N., Kee, K. & Valenzuela, S. (2009). Being immersed in social networking environment: Facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *CyberPsychology & Behavior*, 12(6), 729-733.
- Patterson, P., Yu, T. & de Ruyter, K. (2006). *Understanding customer engagement in services. Advancing theory, maintaining relevance. Proceedings of ANZMAC 2006 conference*, Brisbane; 2006, 4-6 December.
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Petersen, D. & Kötter, W. (2008). Commitment-Management - Kooperation über Grenzen hinweg. In C., Clases, & H. Schulze (Hrsg.), *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie*, 1./2. Februar 2008.
- Pleil, T. (2007). Online-PR zwischen digitalem Monolog und vernetzter Kommunikation. In T. Pleil (Hrsg.), *Online-PR im Web 2.0* (S. 10-31). Konstanz: UVK Medien.
- Pleil, T. (2010a). *Mehr Wert schaffen. Social Media in der B2B-Kommunikation*. Darmstadt: Institut für Kommunikation der Hochschule Darmstadt & Profilwerkstatt.
- Pleil, T. (2010b). Social Media und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit. In M. Kayser, J. Böhm & A. Spiller (Hrsg.), *Die Ernährungswissenschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR* (S. 3-16). Göttingen: Cuvillier.
- Putnam, R.D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect Online Edition*, 4(13), 11-18.
- Quan-Haase, A. & Young, A.L. (2009). Uses and gratifications of social media: A comparison of facebook and instant messaging. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5), 350 -361.
- Raacke, J. & Bonds-Raacke, J. (2008). Myspace and facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *CyberPsychology & Behavior*, 11, 169-174.

- Ren, Y., Kraut, R. & Kiesler, S. (2007). Applying common identity and bond theory to design of online communities. *Organization Studies*, 28(8), 377-408.
- Renckstorf, K. (1977). *Neue Perspektiven in der Massenkommunikationsforschung*. Berlin: Spiess.
- Roskos, M. (2010). *Was ist Social Media? Was ist das Social Web?* Verfügbar unter: <http://www.socialnetworkstrategien.de/2010/11/was-ist-social-media-was-ist-das-social-web/> [10.02.2012].
- Röttger, U., Schmitt, J. & Preusse, J. (2011). *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rubin, A.M. (2000). Die Uses-And-Gratifications-Perspektive der Medienwirkung. In A. Schorr (Hrsg.), *Publikums- und Wirkungsforschung. Ein Reader* (S. 137-152). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rubin, A.M. (2002). The uses-and-gratifications perspective of media effects. In J. Bryant & D. Zillmann (Hrsg.), *Media effects. Advances in theory and research* (S. 525-548). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli E. (2005). Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Schein, E.H. (2003). Was ist eigentlich Unternehmenskultur? In E.H. Schein (Hrsg.), *Organisationskultur* (S. 31-41). Bergisch Gladbach: EHP - Edition Humanistische Psychologie.
- Schmidt, J. (2006). *Weblogs: Eine kommunikationssoziologische Studie*. Konstanz: UVK Medien.
- Schmidt, J. (2008). Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen. In A. Zerfass, M. Welker & J. Schmidt (Hrsg.), *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band 1 Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum* (S. 18-40). Köln: von Halem.
- Schmitt, B. (2011). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology* (In Press).
- Schögel, M. & Schmidt, I. (2002). *E-CRM - Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Schögel, M., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2005). Communities - Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung. *Thesis*, 22(3), 2-5.
- Schögel, M., Walter V. & Arndt, O. (2008). Management von Kundenbeziehungen. In T. Schwarz (2008). *Leitfaden Online-Marketing* (2.Aufl.; S. 501-512). Wagehäusel: marketing-BÖRSE.
- Schouten, A.P., Valkenburg, P.M. & Peter, J. (2007). Precursors and underlying processes of adolescents' online self-disclosure: Developing and testing an "Internet-Attribute-Perception" Model. *Media Psychology*, 10, 292-315.
- Schweiger, W. (2007). *Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schweiger, W. & Quiring, O. (2006). User-Generated Content auf massenmedialen Websites - eine Systematik. In M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus & W. Schweiger (Hrsg.), *Neue Technik, neue Medien, neue Gesellschaft? Ökonomische Herausforderungen der Onlinekommunikation* (S. 97-120). München: Reinhard Fischer.
- Schweiger, W. & Quiring, O. (2007). User-Generated Content auf massenmedialen Websites - eine Spielart der Interaktivität oder etwas völlig anderes? In M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus & W. Schweiger (Hrsg.), *Neue Technik, neue Medien, neue Gesellschaft? Ökonomische Herausforderungen der Onlinekommunikation* (S. 97-120). München: Reinhard Fischer.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Song, I., Larose, R., Eastin, M.S. & Lin, C.A. (2004). Internet gratifications and internet addiction: On the uses and abuses of new media. *CyberPsychology & Behavior*, 7(4), 384-394.
- Sproull, L. & Faraj, S. (1997). Atheism, sex and databases: The net as a social technology. In S. Kiesler (Hrsg.), *The culture of the internet* (S. 35-51). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Staehele, W.H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.

- Stegbauer, C. (2010). Beziehungsnetzwerke im Internet. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (S. 249-272). München: Oldenbourg Verlag.
- Steinmann, A. & Zerfass A. (1995). Management der integrierten Unternehmenskommunikation. In R. Ahrens, H. Scherer & A. Zerfass (Hrsg.), *Integriertes Kommunikationsmanagement* (S. 11-50), Frankfurt am Main: F.A.Z.
- Sung, Y., Kim, Y., Kwon, O. & Moon, J. (2010). An explorative study of Korean consumer participation in virtual brand communities in social network. *Journal of Global Marketing*, 23(5), 230-445.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), 65-93.
- Taylor, M., Kent, M.L. & White, W.J. (2001). How activist organizations are using the internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27, 263-284.
- Thiedeke, U. (2003). *Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen*. Opladen: VS Verlag.
- Tomczak, T. (1994). Relationship-Marketing - Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen. In T. Tomczak & C. Belz (Hrsg.), *Kundennähe realisieren* (S. 195-214). St. Gallen: Thexis.
- Tönnies, F. (1957). *Community & Society*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Trepte, S. & Reinecke, L. (2010). Unterhaltung online - Motive, Erleben, Effekte. In W. Schweiger & K. Beck (Hrsg.), *Handbuch Online-Kommunikation* (S. 211-233). Wiesbaden: VS Verlag.
- van Dijk, J. (1999). *The network society: Social aspects of new media*. London: Sage.
- Walther, M. (2012). *Facebook Zahlen Schweiz: jeder Zweite ist ü30. Nutzerzahlen Social Media. Bernetblog*. Verfügbar unter: <http://bernetblog.ch/2012/04/02/facebook-zahlen-schweiz-jeder-zweite-ist-u30/> [08.06.2012].
- Wasko, M.M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Weaver, D.H. (1980). Audience need for orientation and media effects. *Communication Research*, 3, 361-376.
- Wetzstein, T.A., Dahm, H., Steinmetz, L., Lentjes, A., Schampaul, S. & Eckert, R. (1995). *Datenreisende. Die Kultur der Computernetze*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wilson, C., Boe, B., Sala, A., Puttaswamy, K.P.N. & Zhao, B.Y. (2009). *User interactions in social networks and their implication. EuroSys'09*.
- Zerfass, A., van Ruler, B. & Sriramesh, K. (2008). *Public relations research*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Zerfass, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Zillmann, D. (1988). Mood management: Using entertainment to full advantage. In L.A. Donohew, H.E. Sypher & E.T. Higgins (Hrsg.), *Communication, social cognition, and affect* (S. 147-171). Hillsdale, NJ: Sage.

8 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1.</i> Eigene Grafik in Anlehnung an Zerfass, 2010, S. 289.	26
<i>Abbildung 2.</i> Grafische Darstellung des Untersuchungsdesigns	34
<i>Abbildung 3.</i> Häufigkeiten - Motive für den Besuch von Facebook Fanpages	45
<i>Abbildung 4.</i> Beitragsthemen von Unternehmen und Nutzenden auf Fanpages (eigene Grafik).....	80

9 TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 <i>Motive zum Betreiben von sozialen</i>	20
Tabelle 2 <i>Stichprobe – Demographische Daten 1</i>	43
Tabelle 3 <i>Stichprobe – Demographische Daten 2</i>	43
Tabelle 4 <i>Motive der Unternehmen für den Einsatz (das Engagement) von Fanpages</i>	49
Tabelle 5 <i>Häufigkeiten der Interaktionen auf Fanpages</i>	54
Tabelle 6 <i>Bedingungen, die den Dialog unterstützen - Emotionale Ebene</i>	59
Tabelle 7 <i>Eingliederung Social Media und Zuständigkeiten bei den interviewten Unternehmen</i>	68
Tabelle 8 <i>Bedingungen der Kooperation und Kollaboration</i>	70
Tabelle 9 <i>Bedingungen der Unternehmenskultur</i>	72
Tabelle 10 <i>Wo und wie Dialoge auf Fanpages bestehen</i>	80

Redlichkeitserklärung zur Masterthesis

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Masterthesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Datum: 13. Juli 2012

Unterschrift:

10 ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang A-1: Abstract Deutsch	I
Anhang B-1: Leitfaden der Interviews mit Social Media-Verantwortlichen	II
Anhang B-2: Zusätzliche Teile der Leitfadeninterviews.....	III
Anhang C-1: Online-Befragung der Nutzenden von Fanpages.....	VI
Anhang C-2: Faktorenanalyse der Umfragekategorien.....	X

Anhang

Anhang A-1: Abstract Deutsch

Social Media wie Facebook erlebten nicht nur bei Nutzenden eine steigende Beliebtheit, sondern wurden zunehmend auch für Unternehmen interessant. Studien zeigen, dass der Dialog mit Nutzenden über das unternehmenseigene Facebook-Profil (Fanpage) der wichtigste Grund für das Engagement von Unternehmen ist. Ein Blick auf Fanpages verrät jedoch, dass mehrheitlich nur ein Monolog besteht. Diese Masterarbeit hat zum Ziel, Motive von Unternehmen und von Nutzenden für das Betreiben bzw. Besuchen von Fanpages sowie Dialog unterstützende Bedingungen zu identifizieren. Interviews in Schweizer Grossunternehmen, eine Online-Befragung mit Nutzenden und eine Inhaltsanalyse von Fanpages wurden dazu durchgeführt. Wie sich zeigt, möchten Unternehmen mit Social Media hauptsächlich ihr Image verbessern, was mitunter durch eine Vertrauensbeziehung zu Nutzenden erreicht werden kann. Nutzende besuchen Fanpages insbesondere für den Konsum von unterhaltsam präsentierten Informationen, wobei die Beziehung zu Unternehmen nur mittelässig wichtig zu sein scheint. Ein Schlüsselfaktor für das Gelingen des Dialogs ist die interne organisationale Vernetzung von Mitarbeitenden und Unternehmensbereichen.

Anhang B-1: Leitfaden der Interviews mit Social Media-Verantwortlichen

Motive und Ziele

1. Welche **Ziele** verfolgt Ihre Unternehmung mit dem Unterhalt der Fanpage bzw. was sind die **Motive**?
2. Sind diese strategisch verankert?
3. Wenn Sie Ihre **unterschiedlichen Motive** betrachten (bspw. Service, Sales, Produktinnovation, Employer Branding, Image, etc.), sehen Sie Probleme, diese nebeneinander mit der Fanpage umzusetzen (auch in Bezug auf die unterschiedlichen Motive, welche die Fans besitzen, wenn sie die Fanpage besuchen)?
4. Können Sie die gesetzten Ziele mit der Fanpage jeweils **erreichen**?
5. Unterhält ihre Unternehmung noch andere soziale Medien und mit welchen Zielen?
6. Besitzen Sie einen **Vorgehensplan** (Content-Strategie), wann Sie welche Beiträge mit welchen Informationen veröffentlichen?

Organisation

7. Wo ist der SM-Bereich **eingliedert**?
8. Gibt es **verschiedene SM-Verantwortliche** für unterschiedliche SM-Kanäle, oder werden alle SM-Kanäle von einem/mehreren SM-Verantwortlichen unterhalten?
9. Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über genügend **personelle Ressourcen**, um die Social Media-Kanäle zu unterhalten resp. auf Kommentare von Fans eingehen zu können?
10. Sind Mitarbeitende, welche die Fanpage unterhalten, auf eine oder **mehrere Abteilungen** verteilt

Verhalten: Reaktion auf Fragen von Fans und gegenüber den Mitarbeitenden

11. Versuchen Sie den Dialog aktiv zu **fördern**?
(Bspw. indem Sie Fragen an die Fans stellen oder adäquat auf Fragen reagieren, Dank und Lob aussprechen oder erwidern, sie Fans ermutigen oder Betroffenheit zeigen, transparent sind und Position beziehen, um das Vertrauen und dadurch die Beziehung zu fördern)
12. Können Sie auch Fragen von Fans aufgrund fehlendem Wissen **nicht beantworten** resp. wie ist dann der Prozess zur Informationsbeschaffung?
13. Gibt es Fragen von Fans, die Sie **nicht beantworten dürfen** (bspw. wenn Informationen erfragt werden, für welche normalerweise bezahlt werden müsste)?
14. Wie gehen Sie mit **Beschwerden und Anschuldigungen** um, ist dieser Prozess definiert und besitzen die verantwortlichen Personen Handlungsspielraum auf solche Kommentare selbst zu antworten?
15. Gibt es ein Krisenmanagement und ist dies **strategisch verankert**?
16. Wird eine **mögliche Reaktion** der Fans auf den Beitrag bereits bedacht?
17. Sind diese Themen (Bezug Frage 10) in Form von Normen in Social **Media-Guidelines** festgehalten?
18. Bestehen **Social Media-Guidelines für Mitarbeitende**?
19. Ist intern die Fanpage für die **Mitarbeitenden** zugänglich?
20. Dürfen sich Mitarbeitende auf der Fanpage **äussern** resp. werden sie ev. sogar aktiv angesprochen?

Konkretes Vorgehen im Alltag

21. Beispiele von eigenen und fremden Fanpages, zu welchen eigene Verhaltensweisen und das der Nutzenden abgefragt werden. Weshalb es dazu kam, welche Kommunikationsprozesse es auslöste, etc.

Weiteres

22. Sind Personen im **oberen Management informiert** über die Social Media-Aktivitäten resp. beteiligen sie sich auch selbst aktiv daran (Fan)?

Anhang B-2: Zusätzliche Teile der Leitfadeninterviews

Zielerreichung

Bei der Frage nach der Zielerreichung sagte nur eine Person explizit, sie hätten die Ziele nicht erreicht: „Bei Facebook denke ich, dass wir unsere Ziele zwar noch nicht erreicht haben, aber auf einem guten Weg sind. Das sieht man an den Rückmeldungen oder an der steigenden Anzahl Fans. Da wird es sicher einige darunter haben, die tatsächlich Fan sind und Freude an der Marke haben.“ Die restlichen Befragten ziehen eher eine positive Bilanz, betonen aber, wie sie Social Media immer noch als Testumfeld sehen: „Es war einfach ein Experimentieren mit schlussendlich positiven Erfahrungen.“ Eine Person bilanzierte: „Wir haben viele unserer Ziele erreicht, auch wenn wir nicht von vornherein gewusst haben, wie wir den Weg gehen werden.“ Eine andere Person meinte: „Ein Grundrauschen können wir erzeugen, aber wir können natürlich nichts verkaufen. Dennoch kommt man auf neue Ideen.“

Überprüfung der Zielerreichung

Obwohl die Überprüfung der Zielerreichung nicht direkt eine Frage war, kamen die Befragten teilweise auf dieses Thema zu sprechen. Im Speziellen über die Anzahl der Fans (die „Like“ geklickt haben und sich daher zum Unternehmen bekennen), die als Kennzahl von Unternehmen u.a. genutzt wird, um den Wert einer Fanpage zu bestimmen. Diese Kennzahl wurde mehrheitlich von den interviewten Personen als kritisch beurteilt: „Für viele Leute ist einfach mal wichtig, Fans zu generieren, aber das nützt gar nichts.“ Ein anderer meinte: „Die Like-Zahl wird von Unternehmen als Aushängeschild gewertet, ohne eine verpflichtende Qualität davon.“ Für solche Unternehmen wäre daher die Anzahl Fans ein direktes Motiv. Der Nutzen von Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung war bei den Interviewten umstritten. Es stellte sich oft die Frage, inwiefern harte Fakten, wie die Kennzahlen von Facebook, zur Messung der Zielerreichung eingesetzt werden sollen, oder ob sich eher weiche Faktoren, die sich mehr nach den Bedürfnissen der Nutzenden richten, die dann aber aufwendiger zu messen sind, eignen. Die Interviews legen die Vermutung nahe, dass beim Start einer Fanpage die Anzahl Fans für die Unternehmen wichtig ist, um eine Basis an Fans aufzubauen, die miteinander sprechen können; ansonsten wird die Fanpage nie eine gute Reichweite erlangen. Mit zunehmender Fan-Anzahl liegt dann der Fokus auf der Interaktion der Nutzenden, wie im Abschnitt Reichweite erläutert wurde, die mit der Facebook-Kennzahl „Personen sprechen darüber“ gemessen wird. Diese Kennzahl nutzt den Unternehmen, die Reichweite zu verbessern. Da aber alle Interaktionen mit eingerechnet werden, „gefällt mir“ und Kommentare, sagt sie nicht viel über die Qualität der Interaktionen aus oder, wie eine Befragte anfügte: „Es ist in diesem Sinne nicht wirklich objektiv, da machen wir hauptsächlich Reportings (qualitative Auswertung)“, und eine andere Person fügte dazu an: „Wir haben schon rumdiskutiert, Konversationsraten zu messen, aber dann haben wir zwar eine hübsche Kennzahl, die aber nicht allzu viel aussagt.“

Umsetzung der Ziele – Passung des Medienkanals

Allgemein ist zu erkennen, dass die Fanpage nicht nur ein sozialer Kanal unter mehreren sozialen Kanälen, sondern vielmehr ein Kanal von vielen Medienkanälen ist. Die Medienkanäle unterscheiden sich u.a. auch in ihren Zielgruppen, was heisst, die Unternehmen müssen bedenken, mit welchen Medienkanälen Nutzende wie angesprochen werden sollten, um die gesetzten Ziele am besten zu erreichen: „Wir haben Twitter als Mittel, Blog als Mittel, Facebook als Mittel, etc.“, beschreibt ein Befragter, „die sich alle in ihren Eigenschaften unterscheiden“. Umgekehrt kann aber auch die Fanpage selbst auf unterschiedliche Ziele und damit Zielgruppen ausgerichtet werden. Eine Person meinte: „Da kann man schon zur Schlussfolgerung kommen, dass man bspw. verschiedene Fanpages betreibt, wo unterschiedliche Ziele verfolgt werden“, und nannte zwei Beispiele: „Eine Fanpage, die klar nur für eine aktionsaffine Zielgruppe aufgebaut wird oder eine nur für nachhaltige Produkte.“ Er erwähnte weiter: „Wir haben das selbst entdeckt, dass dies ein Problem ist. Da muss man mehr nutzerorientiert denken, was die spezifische Zielgruppe interessiert.“ Die nutzerorientierte Fanpage-Aufteilung beinhaltet jedoch auch Nachteile. So erzählte ein Interviewter, dass sie zwar sehr viele Fanpages führen, wo man natürlich viele Themen bringen könne, bei einigen bestehe aber trotz einer grossen Reichweite sehr wenig Handlungsspielraum und es sei wichtig, ein gutes Mass zu finden. Eine andere Person verdeutlichte: „Man kann natürlich zielgruppenspezifisch schon verschiedene Fanpages anbieten, aber die Leute interessieren sich für viele Sachen. Zielgruppen zu definieren ist extrem schwierig. Ich nehme als Person den ganzen Tag verschiedene Rollen ein. Wenn man eine Fanbasis hat wo man merkt, die sprechen auf verschiedene (spezifische) Sachen an, kann man sich dies überlegen.“ Mit verschiedenen Fanpages kann der Wunsch nach einer gezielten Planung und Steuerung der Nutzerinteraktionen nur teilweise erfüllt werden, wie eine Person anbrachte: „Die Leute sind in einer bestimmten Situation auf Facebook und haben ein Anliegen und dann wird gepostet. Das kann man nicht steuern, mit der Zustimmung zu Social Media muss man das auch zulassen.“ Die Unternehmen scheinen damit zu rechnen und sind demgegenüber offen eingestellt. Eine Befragte erläuterte: „Auch wenn jemand auf einer unserer Fanpages eine Frage stellt, die passender auf einer anderen Fanpage gewesen wäre, dann gehen wir überall auf die Frage ein, schlussendlich ist Unternehmung x die Unternehmung x.“

Reaktionszeit für das Beantworten von Fragen

Die Antwortzeit ist ein Kriterium, welches nicht alle Unternehmen gleich handhaben. „Es ist nicht der Anspruch, dass alles innerhalb von 5 Min. gemacht werden muss, so ticken die Leute nicht. Man kann auch einmal sagen, jetzt ist 22 Uhr, wir gehen nun ins Bett“, beschrieb eine Befragte die Interaktion und fährt fort: „Am Tag versuchen wir immer, alle Anfragen sofort zu beantworten, aber am Wochenende nicht.“ Auch ein anderer Interviewter bestätigte diese Aussage und fügte hinzu: „Es kam nie etwas Negatives zurück, wenn wir übers Wochenende nicht geantwortet hatten. Wir schauen am Wochenende schon mal rein, aber wir reagieren nur in Extremfällen.“ Dies zeigt, dass die Unternehmen grundsätzlich versuchen, schnell auf die Nutzenden einzugehen, wobei die Einhaltung der Wochenar-

beitszeit gemäss ihren Aussagen von den Nutzenden auch verstanden wird. Dennoch wird das Social Web am Wochenende zumindest geprüft, um auf schwerwiegende Kommentare frühzeitig eingehen zu können. Bei der Inhaltsanalyse der Fanpages zeigt sich, wie die Unternehmen unterschiedlich schnell auf Nutzende reagieren. Die Reaktionszeiten der vier Fanpages betragen zwischen 5h und 24h. Einige beantworten Fragen am Wochenende, andere nicht, was die grosse Spannweite erklärt. Negative Kommentare aufgrund längerer Wartezeiten konnten keine festgestellt werden.

Anhang C-1: Online-Befragung der Nutzenden von Fanpages

Seite 1

Liebe Befragungsteilnehmerin,
Lieber Befragungsteilnehmer

Es freut uns sehr, dass Sie sich die Zeit nehmen, an der Befragung zu Facebook Fanpages teilzunehmen!

Die Umfrage wird im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Kooperation mit der ti&m AG durchgeführt und hat das Ziel, Motive von Fans für den Besuch von Facebook Fanpages zu untersuchen.

Was sind Facebook Fanpages? [Erklärung anzeigen \(Link\)](#)

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 5 Minuten. Kreuzen Sie jeweils die Antwort an, die Ihre Meinung am besten wiedergibt. Dabei gibt es weder „richtige“ noch „falsche“ Antworten. Es zählt einzig Ihre Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen!

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter den Umfrageteilnehmenden 5 xxx-Geschenkkarten im Wert von je Fr. 20.-. Mehr dazu am Ende der Umfrage.

Wir garantieren Ihnen selbstverständlich Vertraulichkeit im Umgang mit Ihren persönlichen Angaben. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben und auch Rückschlüsse auf Ihr Antwortverhalten werden nicht möglich sein.

Für Fragen oder Bemerkungen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Bitte kontaktieren Sie Herrn Adrian Lauper, FHNW Olten. (adrian.lauper@students.fhnw.ch)

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Seite 2

Wir möchten mit den folgenden Fragen in Erfahrung bringen, welche Motive Sie verfolgen, wenn Sie Fanpages auf Facebook besuchen.

Natürlich besteht die Möglichkeit, dass Sie unterschiedliche Fanpages mit unterschiedlichen Motiven besuchen. Wir würden Sie daher bitten, Ihre Antworten entsprechend Ihren allgemeinen Beweggründen abzugeben.

Die Frageblöcke (A-F) sehen nach viel Arbeit aus, was täuscht!

Die Frage ist immer dieselbe, weshalb Sie schnell Ihre Zustimmung auf einer Skala von "stimme zu" bis "stimme nicht zu" bei den jeweiligen Antworten abgeben können.

Nochmals Danke und viel Spass beim Ausfüllen der Umfrage!

Seite 3**Im Allgemeinen besuche ich die Facebook Fanpage.....****A. Kontakt und Beziehung zu anderen Fans**

- | | |
|---|---|
| 1. um mit neuen Fans in Kontakt zu treten | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 2. um mit bekannten Fans im Kontakt zu bleiben | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 3. um Fans mit den gleichen Interessen zu treffen | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 4. weil mich die Meinung anderer Fans interessiert | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 5. um anderen Fans meine Erfahrungen mitzuteilen | Hennig-Thurau et al. (2004), Extraversion / positive self-enhancement |
| 6. weil ich mir Unterstützung von anderen Fans erhoffe | Park, Kee & Venezuela (2009), Socializing |
| 7. weil ich dadurch anderen Fans meine Freude an Produkten/Dienstleistungen vermitteln kann | Hennig-Thurau et al. (2004), Extraversion / positive self-enhancement |
| 8. weil ich andere Fans auf schlechte Produkte/Dienstleistungen hinweisen möchte | Hennig-Thurau et al. (2004), Concern for other Consumer |
| 9. um über mich oder andere Fans etwas zu lernen | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility; Dholakia et al. (2004), Self-discovery value |
| 10. um anderen Fans bei Fragen zu helfen | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility; Dholakia et al. (2004), Self-discovery value |
| 11. weil ich durch die anderen Fans beachtet werde | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 12. weil es mir das Gefühl vermittelt, Teil einer Community zu sein | Song et al. (2004), Virtual Community |

Seite 4**B. Kontakt und Beziehung zum Unternehmen**

- | | |
|--|--|
| 13. weil ich mir Unterstützung von Unternehmen erhoffe | Park, Kee & Venezuela (2009), abgeleitet von Socializing |
| 14. weil ich das Unternehmen oder dessen Produkte/Dienstleistungen mag | Sung et al. (2010), Brand Likeability |
| 15. weil ich am Unternehmen oder an dessen Produkten/Dienstleistungen interessiert bin | Sung et al. (2010), Brand Likeability |
| 16. um neue Dinge über das Unternehmen oder dessen Produkte/Dienstleistungen zu erfahren | Sung et al. (2010), Brand Likeability |
| 17. weil ich das Unternehmen mit meiner Anwesenheit/Beiträgen unterstützen möchte | Hennig-Thurau et al. (2004), Helping the Company |
| 18. weil das Unternehmen an meiner Meinung interessiert ist und mich danach fragt | Selbst entwickelt |
| 19. weil ich daran interessiert bin, durch meine Beiträge und Kommentare Pr./D. verbessern zu können | Selbst entwickelt |

20. weil ich aktiv mithelfen kann, mit anderen Fans Produkte und Dienstleistungen zu testen und verbessern	Selbst entwickelt
21. weil ich aktiv mithelfen kann, mit anderen Fans neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln	Selbst entwickelt
22. weil ich über schlechte Erfahrungen mit dem Unternehmen oder dessen Produkten/Dienstleistungen sprechen möchte	Hennig-Thurau et al. (2004), Concern for other Consumer
23. damit ich dem Unternehmen schaden kann, wenn es mich unfair behandelt hat	Hennig-Thurau et al. (2004), Venting negative feelings

Seite 5

C. Information

24. um Informationen zu erhalten	Dholakia et al. (2004), Purposive value; Amiel & Sargent (2004), Information Utility
25. um zu lernen, wie Produkte/Dienstleistungen oder Prozesse funktionieren	Sung et al. (2010), Information Seeking
26. um Probleme lösen zu können	Dholakia et al. (2004), Purposive value ; Sung et al. (2010), Information Seeking
27. um Entscheidungen fällen zu können	Dholakia et al. (2004), Purposive value ; Sung et al. (2010), Information Seeking

D. Unterhaltung

28. um mich zu unterhalten	Dholakia et al. (2004), Entertainment value; Papacharissi & Mendelson (2011), Relaxing Entertainment; Sung et al. Entertainment Seeking
29. weil es Spass macht	Papacharissi & Mendelson (2011), Relaxing Entertainment; Sung et al. Entertainment Seeking
30. um auszuspannen	Dholakia et al. (2004), Entertainment value; Papacharissi & Mendelson (2011), Relaxing Entertainment/ Habitual pass time; Sung et al. Entertainment Seeking
31. zum Zeitvertreib	

Seite 6

E. Belohnung

32. weil ich einmalig Geschenke, Coupons oder Rabatte erhalte	Hennig-Thurau et al. (2004), Economic incentives; Sung et al. (2010), Incentive Seeking
33. da ich für meine kontinuierliche Teilnahme belohnt werde	

F. Passung des Mediums

- | | |
|---|--|
| 34. weil die Fanpage passend ist um das zu bekommen, was ich möchte | Sung et al. (2010), Convenience Seeking |
| 35. weil es bei Fragen bequemer ist, als dem Unternehmen zu schreiben oder es anzurufen | Hennig-Thurau et al. (2004), Platform assistance |
| 36. weil ich mich auf der Fanpage frei ausdrücken kann | Sung et al. (2010), Interpersonal Utility |
| 37. weil ich denke, dass die Verantwortlichen der Fanpage sich meinem Anliegen annehmen und sich für mich einsetzen | Hennig-Thurau et al. (2004), Platform assistance |
| 38. weil ich denke, dass Unternehmen wohlwollender und freundlicher sind, wenn ich mein Anliegen auf der Fanpage publiziere | |

Anhang C-2: Faktorenanalyse der Umfragekategorien

Faktoren (Cronbachs Alpha / durchschnittliche Varianzklärung)	F1	F2	F3	F4	F5	F6
a) Informationen über das Unternehmen und seine Pr./D. ($\alpha = .90$)	.861					
• weil ich das Unternehmen oder dessen Produkte/Dienstleistungen mag	.906					
• weil ich am Unternehmen oder an dessen Produkten/Dienstleistungen interessiert bin	.857					
• um neue Dinge über das Unternehmen oder dessen Produkte/Dienstleistungen zu erfahren	.645					
• um Informationen zu erhalten		.761				
b) Unterhaltung ($\alpha = .80$)		.756				
• weil es Spass macht		.739				
• um auszuspannen		.784				
• zum Zeitvertreib						
c) Zweckgebundene Information ($\alpha = .82$)			.611			
• um zu lernen, wie Produkte/Dienstleistungen oder Prozesse funktionieren			.574			
• um Probleme lösen zu können			.655			
• um Entscheidungen fallen zu können						
d) Beziehung und Interaktion mit dem Unternehmen ($\alpha = .94$)				.519		
• weil ich mir Unterstützung von Unternehmen erhoffe				.532		
• weil ich das Unternehmen mit meiner Anwesenheit/Beiträgen unterstützen möchte				.758		
• weil das Unternehmen an meiner Meinung interessiert ist und mich danach fragt				.810		
• weil ich daran interessiert bin, durch meine Beiträge und Kommentare Produkte/Dienstleistungen				.794		
• weil ich aktiv mithelfen kann, mit anderen Fans Produkte und Dienstleistungen zu testen und ver-				.816		
• weil ich aktiv mithelfen kann, mit anderen Fans neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu				.694		
• weil ich über schlechte Erfahrungen mit dem Unternehmen oder dessen Produk-				.680		
• weil es bei Fragen bequemer ist, als dem Unternehmen zu schreiben oder es anzurufen				.727		
• weil ich mich auf der Fanpage frei ausdrücken kann				.777		
• weil ich denke, dass die Verantwortlichen der Fanpage sich meinem Anliegen annehmen und sich				.645		
• weil ich denke, dass Unternehmen wohlwollender und freundlicher sind, wenn ich mein Anliegen					.810	
e) Belohnung ($\alpha = .82$)					.691	
• weil ich einmalig Geschenke, Coupons oder Rabatte erhalte					.706	
• da ich für meine kontinuierliche Teilnahme belohnt werde					.730	
• um mit neuen Fans in Kontakt zu treten					.792	
• um mit bekannten Fans im Kontakt zu bleiben					.761	
• um Fans mit den gleichen Interessen zu treffen					.758	
• weil mich die Meinung anderer Fans interessiert					.671	
• um anderen Fans meine Erfahrungen mitzuteilen					.626	
• weil ich mir Unterstützung von anderen Fans erhoffe					.657	
• weil ich da durch anderen Fans meine Freude an Produkten/Dienstleistungen vermitteln kann					.703	
• weil ich andere Fans auf schlechte Produkte/Dienstleistungen hinweisen möchte					.649	
• um über mich oder andere Fans etwas zu lernen					.568	
• um anderen Fans bei Fragen zu helfen					.337	
• weil ich durch die anderen Fans beachtet werde						
• weil es mir das Gefühl vermittelt, Teil einer Community zu sein						