

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN  
MASTER KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT

# Brand Communication in Social Media

---

Strategische Nutzung von Brand Communities  
als Kommunikationsinstrument durch  
Unternehmen

6. September 2010

Vorgelegt von:

**Anna Clarissa Barbara Schöller**

Richard-Wagner-Str. 19 | 85276 Pfaffenhofen

Matrikelnummer: 8109079

Gutachterin:

**Prof. Dr. Romy Fröhlich**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der ganzen Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. Teilnehmer/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Brand Communities – ein neuer Stern am Himmel der Unternehmenskommunikation? .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Erkenntnisse und empirische Forschung über Brand Communities .....</b>	<b>3</b>
2.1	Marken und ihre Bedeutung in der Gegenwart .....	3
2.2	Communities und ihre Entwicklung im Zeitverlauf .....	5
2.3	Empirische Forschung über Brand Communities .....	7
2.3.1	Soziologische Studien über Brand Communities.....	8
2.3.2	Wirtschaftswissenschaftliche Studien über Brand Communities .....	11
<b>3</b>	<b>Strategisches Potential von Brand Communities als Teil der Unternehmenskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive.....</b>	<b>14</b>
3.1	Brand Communities im Kontext der Unternehmenskommunikation .....	14
3.1.1	Brand Communities im Spannungsfeld zwischen Marketing und PR.....	16
3.1.2	Integrierte Kommunikation .....	17
3.2	Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger Peer-to-Peer Kommunikation .....	19
3.3	Symmetrische Kommunikation und Cluetrain-PR .....	22
3.3.1	Symmetrische Kommunikation als idealtypisches PR-Modell.....	22
3.3.2	Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media.....	24
3.3.3	Technische Umsetzung - Social Media-Tools und ihre Eignung als Tools für Brand Communities .....	26
3.4	Brand Communities im Kommunikationsmodell .....	34
3.4.1	Akteure und Zielgruppen.....	36
3.4.2	Kommunikative Prozesse innerhalb und außerhalb der BC.....	39
3.5	Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet.....	41
3.5.1	Unternehmenskommunikation ohne Journalisten .....	42
3.5.2	Kontrolle der Kommunikation im Internet.....	43
3.6	Zusammenfassende Betrachtung der Funktionen von BCs für Unternehmen .....	45
<b>4</b>	<b>Konkretisierung des Erkenntnisinteresses .....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>50</b>
5.1	Untersuchungsinstrument.....	50
5.2	Stichprobenziehung.....	55
5.3	Durchführung der Untersuchung .....	57

<b>6</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>60</b>
6.1	Ziele und Zielgruppen von unternehmenseigenen Brand Communities .....	63
6.2	Kommunikative Prozesse – erhoffter Einfluss durch BCs.....	71
6.2.1	Prozesse innerhalb der BC – User Generated Content .....	72
6.2.2	Prozesse aus der BC heraus – Feedback und Multiplikatoreffekte .....	74
6.3	Brand Communities im Dialog mit der Außenwelt.....	79
6.3.1	Dialogkommunikation in Brand Communities .....	80
6.3.2	Befürchtungen und Ängste – Umgang mit Kontrolle in der BC.....	84
6.4	Brand Communities im organisationalen Kontext .....	93
6.4.1	Formale und inhaltliche Integration der Brand Communities .....	94
6.4.2	Verantwortlichkeiten und Abstimmung innerhalb des Unternehmens.....	95
6.4.3	Rolle von Widerständen und Eigeninitiative innerhalb der Organisation.....	97
6.5	Typisierung verschiedener Brand Communities .....	99
<b>7</b>	<b>Brand Communities aus Unternehmensperspektive - Theoretisches Potential und praktische Herausforderungen</b> .....	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>i</b>
9.1	Kategorien zur Auswertung der Interviews.....	i
9.2	Leitfaden.....	ix

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Markenfunktionen aus Konsumentensicht.....	4
Tabelle 2: Markenfunktionen aus Unternehmenssicht.....	4
Tabelle 3: Übersicht Markenfunktionen (nach Loewenfeld, 2006, S.12) .....	45
Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner.....	57
Tabelle 5: Übersicht Kategoriensystem .....	59
Tabelle 6: Übersicht der befragten Personen und Dauer der Interviews.....	60
Tabelle 7: Größe der Unternehmen, B2B- und B2C-Ausrichtung der Abteilung.....	61
Tabelle 8: Übersicht B2B-/B2C-Ausrichtung, Gründung und Tools der BCs der Befragten.....	62
Tabelle 9: Übersicht Zielgruppen (fett ungestützte Nennung, dünn Nennung auf Nachfrage).....	66
Tabelle 10: Verknüpfung der Brand Communities mit anderen Kommunikationsmaßnahmen .....	78
Tabelle 11: Anonymität der Mitarbeiter in den Brand Communities .....	90
Tabelle 12: Abstimmungen innerhalb des Unternehmens.....	96

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: 5-Stufen-Modell der Markenführung (in Anlehnung an Zimmermann et al., 2001, S.16).....	5
Abbildung 2: Auffassungen der Beziehungen zwischen Kunde und Marke im Zeitverlauf.....	9
Abbildung 3: Kundenzentriertes Brand Community Modell (nach McAlexander et al., S.39, 2002).....	11
Abbildung 4: Screenshot Ritter Sport Blog (Zugriff: 03.09.2010).....	28
Abbildung 5: Twitter Account der Marke Alice DSL (Zugriff: 03.09.2010) .....	30
Abbildung 6: Offizieller YouTube Kanal der Marke Opel (Zugriff: 03.09.2010).....	32
Abbildung 7: Fanpage der Marke Weleda auf Facebook (Zugriff: 03.09.2010).....	33
Abbildung 8: hej-Community der Marke IKEA (Zugriff: 03.09.2010) .....	34
Abbildung 9: Kommunikationsmodell der Brand Community und ihrer Umwelt .....	35
Abbildung 10: Der PR-Prozess aus Stakeholder Perspektive (nach Karmasin, 2008, S.274) .....	38
Abbildung 11: Tag Cloud der strategischen Ziele der Brand Communities.....	67
Abbildung 12: Motivszenarien für Brand Communities.....	71
Abbildung 13: Vier Typen von Brand Communities.....	102



## 1 Brand Communities – ein neuer Stern am Himmel der Unternehmenskommunikation?

Mitte März 2010 initiierte die Umweltschutzorganisation Greenpeace eine Kampagne gegen den Schweizer Lebensmittelkonzern Nestlé. Greenpeace warf Nestlé vor, bei der Herstellung von Kit-Kat-Schokoriegeln Palmöl zu verwenden, für dessen Herstellung Regenwald in Indonesien abgeholzt werde. Besagter Regenwald ist eines der letzten Rückzugsgebiete bedrohter Orang-Utans. Nestlé sei also ein Affenmörder. Greenpeace stellte im Zuge dieser Kampagne ein Video in das Internet, in dem sich statt eines leckeren Schokoriegels der Finger eines Menschenaffen in eine Kit-Kat-Verpackung wieder findet. Über den Microblog Twitter informierte Greenpeace laufend über die Kampagne. All das wäre für Nestlé wohl noch kein allzu großes Problem gewesen. PR Profis sind durchaus in der Lage, in einer solchen Situation durch kluge und durchdachte Kommunikation die Wogen zu glätten oder gleich dafür zu sorgen, dass das Thema den Sprung in die Massenmedien nie schafft. Allerdings war Greenpeace nicht allein im Social Web unterwegs – auch Nestlé war schon dort. Unter anderem betreibt Nestlé eine ‚Fanpage‘<sup>1</sup> auf der Social Network Site Facebook<sup>2</sup>. Dort hatte Nestlé zum Zeitpunkt der Greenpeace-Kampagne über 100.000 Fans, die sich auf der Seite über die Produkte des Konzerns austauschten und ihre Begeisterung zum Ausdruck brachten – auf der Fanpage war eine Brand Community entstanden. Diese Brand Community ist, da sie Facebook als Plattform nutzt, für jeden zugänglich. Lediglich eine Registrierung bei Facebook ist notwendig, dann kann jeder Nutzer Fan der Marke Nestlé werden. Im Zuge der Greenpeace-Kampagne kamen nun findige Aktivisten auf die Idee, sich als ‚Fans‘ in die Nestlé Brand Community einzuschleusen und dort die Botschaften von Greenpeace zu verbreiten. Viele der Aktivisten tauschten ihr reguläres Profilbild durch eine verändertes Nestlé-Logo aus, in dem der Schriftzug ‚Nestlé‘ durch ‚Killer‘ ersetzt worden war. Das Logo wurde immer dann sichtbar, wenn einer der Aktivisten in der Brand Community kommunizierte – und die Aktivisten kommunizierten fleißig. Hier musste Nestlé nun reagieren, immerhin spielte sich vor den Augen ihrer 100.000 Fans ein Drama ab und die Marke wurde verunglimpft. Nestlé beschloss also, die Verwendung von veränderten Logos auf der Fanpage zu untersagen und kündigte an, Posts der Nutzer mit dem Logo zu löschen. Bis dahin hatte es zwei Parteien gegeben: Nestlé gegen Greenpeace. Nun änderte sich die Situation schlagartig. Die Fans von Nestlé meldeten sich zu Wort und von Begeisterung für die Marke war nichts mehr zu spüren. Sie wehrten sich vehement gegen die Zensur des Konzerns auf der Fanpage und forderten einen offenen und ehrlichen Dialog. Viele Nutzer machten sich über die Unfähigkeit der PR-Profis von Nestlé lustig – um Affenfinger oder Palmöl drehte sich die Diskussion schon lange nicht mehr. Zu Nestlés Unglück wurden nun auch Journalisten auf die Situation aufmerksam – die Affäre schaffte den Sprung in die Massenmedien, die Katastrophe war perfekt.

Dieses Beispiel wirft eine Frage auf: Warum sollten sich Unternehmen einer solchen Gefahr aussetzen? Wäre Nestlé nie auf Facebook aktiv geworden und hätte dort keine Brand Community gegründet, hätten die Greenpeace-Aktivisten keine Plattform für ihre Kampagne vorgefunden, auf der sich das Unternehmen derartige kommunikative Fehler erlauben konnte. Die Antwort liegt nahe: Brand Communities schei-

<sup>1</sup> [www.facebook.com/Nestle](http://www.facebook.com/Nestle) (Zugriff: 02.09.2010)

<sup>2</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com) (Zugriff: 02.09.2010)



nen der wahr gewordene Traum eines jeden Marketing-Experten zu sein. Menschen beschäftigen sich freiwillig mit Marken, die sie bewundern und lassen sich willig von den Unternehmen mit Informationen versorgen. Was durch Werbung kaum mehr erreichbar scheint, bekommen die Unternehmen in den Brand Communities ganz von selbst: die ungeteilte Aufmerksamkeit der Konsumenten.

Aber entspricht dieses Bild der Realität? Was genau versprechen sich Unternehmen, wenn sie eine Brand Community in das Leben rufen? Und was ist das überhaupt, eine Brand Community? Tatsache ist, dass das Internet sich in den letzten zehn Jahren rasant entwickelt hat. Online-Kommunikation ist inzwischen Alltag für die Mehrheit der Deutschen (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2010) und die Zahl der Angebote im Internet steigt. Neben dieser quantitativen Entwicklung hat das Internet aber vor allem eine technische Entwicklung durchlebt: Social Media-Tools erlauben es potentiell jedem Nutzer, Informationen einer breiten Masse zur Verfügung zu stellen. Diese Entwicklung schreitet ständig fort und Kommunikationsprofis in Unternehmen müssen ihre Strategien ständig anpassen. Brand Communities im Social Web sind ein Phänomen, das im Zuge dieser Entwicklung entstanden ist. Während die ersten Brand Communities noch von Nutzern gegründet wurden, rücken sie seit einigen Jahren immer stärker in das Visier der Unternehmenskommunikation. Brand Communities scheinen alle positiven Eigenschaften der Kommunikation im Social Web für Unternehmen zu vereinen.

Während sich das Internet ständig weiter verändert, versucht die Forschung Schritt zu halten. Brand Communities wurden bisher vor allem aus Nutzerperspektive wissenschaftlich untersucht. Über die Intentionen der Unternehmen, die Brand Communities einzusetzen, weiß man dagegen (abgesehen von einige Spekulationen seitens der Wirtschaftswissenschaften) noch nichts. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Ziel der Arbeit ist es, den strategischen Umgang mit BCs aus der Perspektive der Unternehmen näher zu beleuchten. Zu diesem Zweck werden in einem ersten Schritt bisherige wissenschaftliche Abhandlungen über Brand Communities vorgestellt. Darüber hinaus liefert die Arbeit eine theoretische Fundierung des Phänomens Brand Community aus Sicht der Kommunikationswissenschaft. Diese Fundierung wird in einem zweiten theoretischen Abschnitt der Arbeit dargelegt. Dabei werden bestehende Erkenntnisse aus den Bereichen der Soziologie und Wirtschaftswissenschaften herangezogen und mit kommunikationswissenschaftlichen Modellen kombiniert, um ein interdisziplinäres Theoriemodell für Brand Communities als Instrument der strategischen Kommunikation zu entwickeln. Ein Fokus der Arbeit ist außerdem das Spannungsfeld zwischen Marketing und PR, in welches Brand Communities zu fallen scheinen. Um den Besonderheiten der Kommunikation im Social Web gerecht zu werden, widmet sich ein Teil der theoretischen Betrachtungen diesem Aspekt. Dabei liegt das Augenmerk vor allem auf den Punkten ‚Dialog‘ und ‚Kontrolle‘. Theoretische Überlegungen werden durch eine empirische Untersuchung im dritten Teil der Arbeit ergänzt: Um die Intentionen der Unternehmen bei der Kommunikation mit BCs zu erfassen, wurden Interviews mit Praktikern geführt, die in verantwortlicher Position für die strategische Ausrichtung von Brand Communities für ihre Unternehmen zuständig sind.

## 2 Theoretische Erkenntnisse und empirische Forschung über Brand Communities

Das Konzept der Brand Community (kurz: BC) ist in der wissenschaftlichen Literatur ein relativ neues Phänomen: Erst im Jahr 2000 setzte sich ein Werk (Upshaw & Taylor, 2000) mit der Thematik auseinander. Diesem ersten stark praxisorientierten Werk folgten zwei qualitativ angelegte Studien (Muniz & O'Quinn, 2001; McAlexander, Schouten & Koenig, 2002), die Brand Communities aus einer soziologisch geprägten Sicht betrachteten. Fabian von Loewenfeld lieferte mit seiner Dissertation im Jahr 2006 einen weiteren, wirtschaftswissenschaftlichen Blick auf Brand Communities (BCs). 2009 folgte noch eine kurze Betrachtung der wertschaffenden Mechanismen innerhalb von BCs durch Schau, Muniz und Arnould. Die wesentlichen Ergebnisse der vier letztgenannten Arbeiten werde ich in diesem Kapitel vorstellen und miteinander vergleichen. Ziel der Betrachtung ist es, für diese Arbeit relevante Faktoren herauszuarbeiten und eine Definition für Brand Communities zu finden, die dem Kontext der vorliegenden Arbeit gerecht wird.

Zunächst aber möchte ich mich dem Begriff der Brand Community durch einige grundsätzliche Überlegungen nähern. Brand Community setzt sich aus zwei Worten zusammen: Brand (=Marke) und Community (=Gemeinschaft). Beide Begriffe werden im Folgenden näher betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf der Bedeutung von Marken für Unternehmen sowie auf der Entwicklung des Community-Begriffes im Zeitverlauf.

### 2.1 Marken und ihre Bedeutung in der Gegenwart

Marken sind kein neues Phänomen – schon im Mittelalter markierten Händler ihre Waren mit prägnanten Zeichen, die die Herkunft des Produktes kennzeichneten. Im ‚Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen‘ wird der Begriff heute folgendermaßen definiert:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (Bundesministerium der Justiz, 1994)

Diese offizielle Definition nennt schon eine wichtige Funktion von Marken für Unternehmen: Die Differenzierung von anderen Produkten und Herstellern, wie sie wohl auch schon der mittelalterliche Händler im Sinn hatte. Diese Aufgabe gestaltet sich für Unternehmen und deren Kommunikationsexperten jedoch immer schwieriger. Munziger und Musiol (2008) illustrieren anhand aktueller Zahlen die Vielfalt an Marken und Produkten, denen der Verbraucher tagtäglich gegenübersteht: Auf dem deutschen Markt wurden im Jahr 2008 allein 1.200 verschiedene Automodelle und 2.700 unterschiedliche Mobilfunktarife angeboten. Diese Vielfalt an Produkten kann als eine Reaktion auf die zunehmend heterogenen Bedürfnisse von Konsumenten und die wachsende Internationalisierung, durch die immer neue Wettbewerber auf dem Markt auftauchen, verstanden werden (S.20). Auf diesem postmodernen Markt (Christensen, Torp & Fi-

rat, 2005) dienen Marken dem Konsumenten vor allem zur Orientierung. Darüber hinaus erfüllen sie aus Konsumentensicht weitere Funktionen (Loewenfeld, 2006, S.12; Zimmermann, 2001, S.14):

<b>Funktion</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Identifizierungsfunktion</b>	Marken markieren bestimmte Produkte und machen sie so für Kunden identifizierbar.
<b>Orientierungsfunktion</b>	Durch ihre Identifizierbarkeit erleichtern Marken dem Konsumenten die Orientierung in der Vielfalt der Produkte.
<b>Qualitätssicherungsfunktion</b>	Der Kunde geht davon aus, dass Produkte einer bestimmten Marke eine konstante Qualität aufweisen.
<b>Entlastungsfunktion</b>	Die Kaufentscheidung wird dem Konsumenten erleichtert, da er mit einer bestimmten Marke bestimmte Attribute verbindet.
<b>Vertrauensfunktion</b>	Positive Erfahrungen mit einer Marke (seien es reale oder durch Kommunikation vermittelte) schaffen Vertrauen.
<b>Emotionsfunktion</b>	Durch gezielte Ansprache versuchen Unternehmen, durch Marken Wohlbefinden auszulösen
<b>Communityfunktion</b>	Marken vermitteln das Gefühl, zu einer Gruppe (gemeinsam mit anderen Nutzern der Marke) zu gehören.
<b>Prestigefunktion</b>	Menschen nutzen Produkte zum Ausdruck ihrer Persönlichkeit – entsprechend stellen bestimmte Marken auch Prestigeobjekte für ihre Nutzer dar.
<b>Identifikationsfunktion</b>	Kunden wählen bestimmte Marken aus, weil sie sich mit den Markenwerten identifizieren können. Darüber hinaus werden Marken genutzt, um die eigene Identität zu unterstreichen oder zu beeinflussen.

Tabelle 1: Markenfunktionen aus Konsumentensicht

Auch aus Sicht der Unternehmen erfüllen Marken bestimmte Funktionen (Loewenfeld, 2006, S.13):

<b>Funktion</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Differenzierungsfunktion</b>	Abgrenzen der Produkte von vergleichbaren Gütern der Wettbewerber.
<b>Präferenzbildungsfunktion</b>	Marken dienen der Profilierung beim Kunden, der daraufhin Präferenzen aufbaut.
<b>Vertrauensbildungsfunktion</b>	Durch die Senkung des empfundenen Kaufrisikos können Marken Vertrauen aufbauen.
<b>Kundenbindungsfunktion</b>	Kunden, die einer Marke vertrauen, kaufen oft immer wieder die Produkte der Marke.
<b>Absatzförderungsfunktion</b>	Durch zufriedene Kunden wird die Marke weiterempfohlen – der Absatz steigt.
<b>Wertsteigerungsfunktion</b>	Eine stabile Marke erhöht den Unternehmenswert, da das Unternehmen eine erhöhte Planungssicherheit hat.
<b>Preisgestaltungsfunktion</b>	Kunden zahlen nicht nur für das Produkt, sondern auch für das Image der Marke. Dementsprechend gewinnen Unternehmen durch eine starke Marke Freiräume in der Gestaltung der Produktpreise.
<b>Handelsbeeinflussungsfunktion</b>	Besonders starke Marken müssen den Handel nicht mit besonders günstigen Konditionen locken – die Endkunden erwarten, dass diese Marken geführt werden.
<b>Risikoreduktionsfunktion</b>	Produkteinführungen werden weniger riskant. Die neuen Produkte profitieren von dem guten Ruf der Marke.
<b>Innovationsfunktion</b>	Treue Kunden liefern Unternehmen wertvolles Feedback und verleihen der Marke so eine starke Innovationskraft.
<b>Segmentierungsfunktion</b>	Marken haben das Potential, sehr zielgruppenspezifisch zu wirken und erreichen so bestimmte, vom Unternehmen angestrebte Segmente.
<b>Cross-Selling-Funktion</b>	Durch das Vertrauen, das die Kunden in die Marke setzen, ist es wahrscheinlich, dass sie auch anderen Produkten des Unternehmens positiv gegenüber stehen.

Tabelle 2: Markenfunktionen aus Unternehmenssicht

Die *Kundenbindungsfunktion*, sowie die *Gewinnung von Neukunden durch Weiterempfehlung* sind sicherlich diejenigen Funktionen, die in Hinblick auf Abverkauf die dringendste Bedeutung für Unternehmen haben. Diese beiden Funktionen kommen auch als wichtige Zielsetzungen für Brand Communities in Frage. Als größte Herausforderungen für Markenkommunikation der Gegenwart bezeichnen Munzinger & Musiol (2008) jedoch die „Überwindung der wahrgenommenen Markengleichheit“ (S.27), die durch die oben beschriebene Produktflut entsteht.

Aus Sicht dieser Arbeit ist natürlich auch die *Communityfunktion* auf Konsumentenseite von großem Interesse. Zimmermann (2001) betont, dass nicht jede Marke diese Funktion erfüllt. Er unterteilt Marken in fünf Stufen: (1) Markenware; (2) Markenartikel; (3) Positionierte Marke; (4) Identitätsstiftende Marke und (5) Mythische Marke. Die Communityfunktion spielt ab Stufe (4) eine Rolle. Kunden sind ab dieser Stufe aktiv involviert, es findet dialoghafte Kommunikation mit dem Anbieter statt (Zimmermann, 2001, S.16; Loewenfeld, 2006, S.16). Die Marke wird hier zu einem Teil der Persönlichkeit des Kunden, er identifiziert sich mit der Marke. Dieser Zustand des aktiven Involvements bietet optimale Voraussetzungen für die Schaffung einer Brand Community.

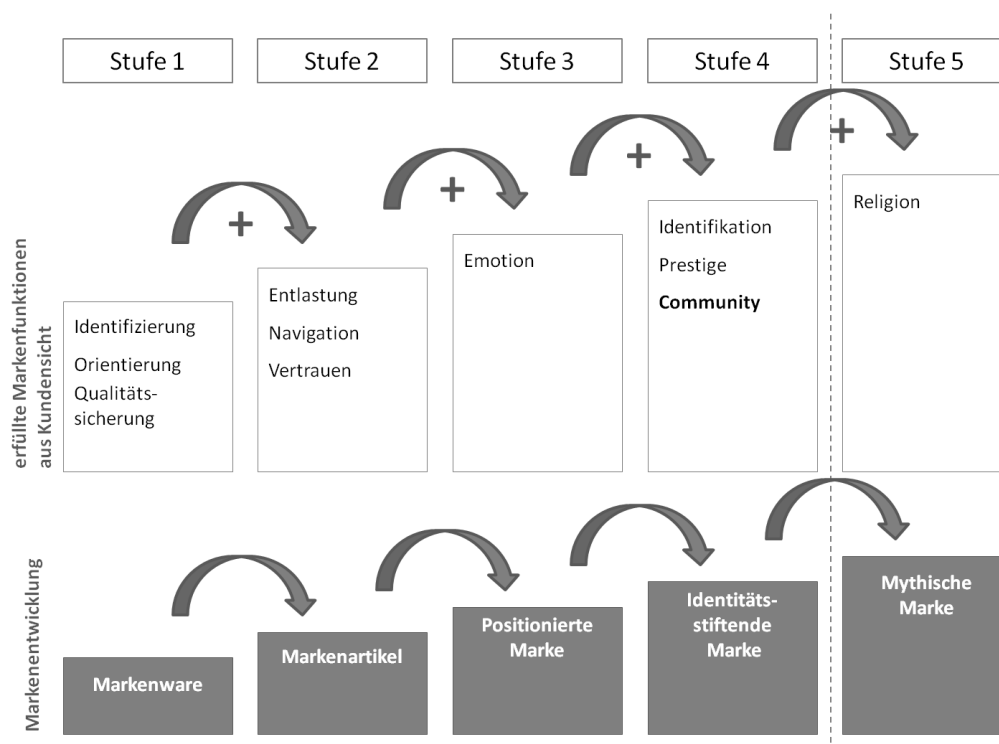


Abbildung 1: 5-Stufen-Modell der Markenführung (in Anlehnung an Zimmermann et al., 2001, S.16)

## 2.2 Communities und ihre Entwicklung im Zeitverlauf

Eine vorherrschende Definition des soziologischen Begriffes ‚Community‘ existiert nicht. Die etymologische Betrachtung des englischen Begriffes ‚Community‘ und des deutschen Äquivalents ‚Gemeinschaft‘ führt Loewenfeld (2006, S.29) zu der Erkenntnis, dass Communities durch fünf Merkmale geprägt sind: (1) Physische Nähe; (2) gemeinschaftliche Transaktionen; (3) Zusammengehörigkeit; (4) Rückhalt; (5)

Sicherheit durch Abgrenzung von anderen Gruppen. Hier ist zu bezweifeln, dass diese Merkmale der Gegenwart nicht standhalten können. Diese Vermutung wird gestützt durch die Analyse relevanter Literatur, die Loewenfeld anschließend (2006, S.31) zur Entwicklung von Communities im Zeitverlauf durchführt. Traditionelle Communities mit starken Bindungen zwischen den Mitgliedern wurden demnach abgelöst von Gemeinschaften, die eher pragmatischen Charakter aufwiesen und durch schwache Bindungen gekennzeichnet waren. Darauf folgte eine Phase des ‚Cocoonings‘ in der Individualisierung große Bedeutung zugeschrieben wurde und viele Menschen Gemeinschaften als hinderlich und bremsend empfanden. Im Postmodernismus<sup>3</sup> scheint es nun eine Rückbesinnung auf Gemeinschaft zu geben, wobei diese Gemeinschaften sich deutlich von jenen aus pre-industriellen Zeiten unterscheiden: Im Mittelpunkt dieser neuen Communities steht Konsum. Simmons (2008) beschreibt die Bedürfnisse der postmodernen Kunden:

„Postmodern consumers adore being individual, they adore continually reinventing themselves through their consumption. However, while they love to develop highly individualized identities [...] it appears that they do not want to do it in isolation or in communities with highly dispersed interest sets“ (S.303).

Die Konsumenten von heute haben sich das Streben nach individueller Entfaltung der Cocooning-Generation beibehalten und suchen nun Gemeinschaften, die genauso spezifisch ihre Bedürfnisse erfüllen, wie es die Produkte und Marken tun, die sie kaufen. Gleichzeitig verändert sich die Bedeutung von Werten und Idealen. Durch neue Technologien (vergleiche hierzu Kapitel 3.2.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘) sind diese Gemeinschaften unabhängig von Ort und Zeit. Die Abgrenzung von anderen Gruppen mag weiterhin eine Rolle spielen, allerdings geht es dabei heute nicht mehr um die eigene Sicherheit sondern um rein hedonistische Motive.

Muniz und O’Quinn (2001) definierten drei alternative Merkmale, die Communities kennzeichnen:

- (1) ‚*Consciousness of kind*‘: Gemeinsames Bewusstsein der Zugehörigkeit.
- (2) ‚*Presence of shared rituals and traditions*‘: Gemeinsame Rituale und Traditionen ermöglichen es, Geschichte, Kultur und Bewusstsein der Community fortzuführen.
- (3) ‚*Sense of moral responsibility*‘: Gefühlte Verpflichtung gegenüber der Community und ihren Mitgliedern; falls die Community von außen bedroht wird, gehen die Mitglieder gemeinsam gegen diese Bedrohung vor. (S.413)

Muniz und O’Quinns (2001) Community-Merkmale finden sich durchgängig in der Literatur zu Brand Communities wieder. Aus Unternehmensperspektive ist vor allem der dritte Punkt interessant: Er beschreibt die Bindung an die Community, die Mitglieder einer Gemeinschaft erleben. Aus Sicht einer BC bedeutet das gleichzeitig: Bindung an eine Marke. Cova und Cova (2002) stellen die These auf, dass Konsumenten sogar stärker an den sozialen Bindungen und der identitätsbildenden Funktionen bestimmter Produkte als an den Produkten selbst interessiert sind – sie kaufen, um Teil einer Gemeinschaft, einer

<sup>3</sup> Firat (1991, S.70) beschreibt Postmodernismus mithilfe von fünf Basismerkmalen: (1) Hyperrealität (hyperreality), (2) Fragmentierung (fragmentation), (3) Umkehr von Produktion und Konsum (reversal of production and consumption), (4) Dezentralisierung des Subjekts (decentering of the subject) und (5) Nebeneinanderstellung von Gegensätzen (juxtaposition of opposites).

modernen „tribe“ (Cova & Cova, 2002, S.595) zu sein. Cova und Cova (2002) betonen darüber hinaus, dass ‚tribes‘ das Leben der Mitglieder nicht unbedingt stark beeinflussen – Individuen können gleichzeitig Mitglied verschiedener Gemeinschaften sein und ihre Mitgliedschaft jederzeit wieder beenden. Allerdings sind sie während ihrer Mitgliedschaft entschiedene Fürsprecher ihres ‚tribes‘. Postmoderne Communities dienen dem einzelnen Menschen zur Schärfung seiner Identität – die Community hat aber, im Gegensatz zu archaischen Gemeinschaften, nicht mehr die Macht, die Identität einer Person zu definieren (Cova & Cova, 2002, S.599).

Der Begriff ‚tribe‘ wird in der Literatur nicht mit dem Begriff ‚Community‘ gleichgesetzt. ‚Tribes‘ können allerdings als eine der vielen existierenden Formen von Communities verstanden werden. Basierend auf den beschriebenen Erkenntnissen schlage ich an dieser Stelle eine Definition des Begriffes ‚Community‘ vor, welcher vorgreifend auf die Definition von Brand Communities im Speziellen, das Phänomen postmoderner Gemeinschaften im allgemeinen greifbar machen soll. ‚Gemeinschaft‘ wird in diesem Fall als Übersetzung des englischen Begriffes ‚Community‘ gebraucht und synonym verwendet:

„Eine postmoderne Community setzt sich zusammen aus einer Gruppe von Individuen, die sich aus hedonistischen Motiven heraus zu einer Gemeinschaft zusammengefunden haben und miteinander interagieren. Die Mitglieder der Community sind sich ihrer Zugehörigkeit zu der Gemeinschaft bewusst. Sie teilen Traditionen und/oder Rituale und empfinden eine moralische Verpflichtung gegenüber der Community. Durch ihr Handeln und/oder die Verwendung bestimmter Symbole und/oder Produkte grenzen sich die Mitglieder der Community gegenüber Nicht-Mitgliedern ab. Die Mitgliedschaft in einer postmodernen Community kann jederzeit gekündigt werden, ohne dass Sanktionen durch die Gemeinschaft zu befürchten sind.“

Dieser Versuch einer Definition hat nicht den Anspruch, alle Formen von Communities in der postmodernen Gesellschaft zu beschreiben. Die Definition umfasst lediglich jene neuen Arten von Communities, die im Vorfeld charakterisiert wurden. Es existiert kein Begriff für diese Communities, der im Rahmen meines Erkenntnisinteresses zur Anwendung kommen kann, daher nenne ich sie ‚postmoderne Communities‘. Brand Communities sind ein typisches Beispiel eine postmoderne Community.

### 2.3 Empirische Forschung über Brand Communities

Wie eingangs bereits erwähnt, sind Brand Communities erst seit Anfang des 21. Jahrhunderts Gegenstand empirischer Forschung. Letztendlich existieren nur vier Studien, die sich mit diesem Thema explizit auseinandersetzen. Alle drei Studien haben einen signifikant anderen Fokus als die vorliegende Arbeit. Sowohl Muniz und O’Quinn (2001) wie auch McAlexander, Schouten und Koenig (2002) betrachten BCs aus einer Nutzerperspektive heraus. 2009 wird dieser Perspektive ein weiterer Aspekt hinzugefügt: Schau, Muniz und Arnould beschäftigen sich in einer Untersuchung mit Tätigkeiten, die Nutzern innerhalb von BCs erlauben, an Wertschöpfungsprozessen teilzuhaben. Loewenfelds (2006) wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung liefert zwar Argumente für eine ökonomische Relevanz von Brand Communities für Unternehmen; vielmehr konzentriert er sich aber auf die optimale Umsetzung einer Brand Community und definiert Qualitätskriterien für BCs. Seine Ergebnisse decken sich zum Teil mit den Erkenntnissen von

Schau, Muniz und Arnould (2009); die Arbeiten bauen aber nicht aufeinander auf. Da sich die beiden letztgenannten Arbeiten auf die praktische Umsetzung von BCs durch Unternehmen fokussieren, sind sie für die vorliegende Untersuchung nur bedingt von Interesse. Nichtsdestotrotz stellen vor allem die ersten drei Studien ein entscheidendes Fundament für die vorliegende Arbeit zur Verfügung, indem sie sich der Frage widmen, was genau eine Brand Community eigentlich ist. Aus allen Arbeiten lassen sich außerdem erste mögliche Zielsetzungen für Unternehmen ableiten.

### 2.3.1 Soziologische Studien über Brand Communities

Muniz und O'Quinn veröffentlichten 2001 die Ergebnisse ihrer Studie, die sich zum Ziel gesetzt hatte, die Existenz von Brand Communities zum ersten Mal empirisch zu belegen und darüber hinaus einen Beitrag zur theoretischen Beschreibung des Phänomens zu liefern. Darin ordneten sie ihre Erkenntnisse in soziologische Zusammenhänge und Konzepte der Konsumentenforschung ein. Das Erkenntnisinteresse liegt deutlich auf Prozessen innerhalb der Community. Einflüsse auf die Marke und daraus resultierende Effekte für das Unternehmen werden nur am Rande thematisiert. Muniz und O'Quinn betrachten sowohl Brand Communities in der Offline-Welt wie auch deren Online-Aktivitäten. Zu diesem Zwecke identifizieren sie zunächst Brand Communities in einer kleinen amerikanischen Gemeinde, wobei Bewohner in Face-to-Face-Interviews befragt werden. Muniz und O'Quinn konnten durch die Interview drei Marken identifizieren, um die sich BCs gebildet hatten: Ford Bronco, Macintosh und Saab. In einem zweiten Schritt werden diese BCs genauer beleuchtet, unter anderem durch die Analyse von Internetseiten, die von Fans der Marke betrieben wurden.

Muniz und O'Quinn (2001) kommen zunächst zu dem Ergebnis, dass BCs alle drei bereits beschriebenen Merkmale<sup>4</sup> einer Community aufweisen. Darüber hinaus schlussfolgern sie aus ihren Beobachtungen einige spezielle Merkmale für Brand Communities, die sie von anderen Community-Formen abgrenzen. So beschreiben sie BCs als ein Massenphänomen mit einer Vielzahl von Mitgliedern, wobei die Mitglieder Commitment sowohl gegenüber der Marke, wie auch gegenüber anderen Mitgliedern zeigen. Die Communities müssen sich (im Gegensatz zu Subkulturen) nicht vom Mainstream abgrenzen. Durch die Interaktion im Internet sind sie unabhängig von Ort und Zeit. Die Ausrichtung der BCs ist explizit kommerziell, die Mitglieder weisen eine deutliche Affinität zu Massenmedien auf. Über diese Merkmale hinaus spekulieren Muniz und O'Quinn auch über die Art der Marken, die sich als Identifikationsobjekt für eine Brand Community eignen. Diese müssten ein starkes Image und eine lange Geschichte haben. Dabei sind sie von Konkurrenzmarken bedroht, gegen die sie sich abgrenzen müssen. Marken, die öffentlich konsumiert werden, seien eher Ziel von Brand Communities als privat konsumierte. Diese Erkenntnisse sind aber mit Vorsicht zu genießen – schließlich betrachteten Muniz und O'Quinn nur drei unterschiedliche Brand Communities, wobei zwei davon sich um Auto-Marken gruppierten. Den Versuch einer Aufstellung von Merkmalen, die eine Marke als Identifikationsobjekt für BCs qualifizieren, wagt Loewenfeld (2006). Allerdings fehlt auch hier noch die empirische Überprüfung.

---

<sup>4</sup> (1)Consciousness of kind; (2)Presence of shared rituals and traditions; (3)Sense of moral responsibility

Muniz und O'Quinn kommen jedoch zu einer interessanten Erkenntnis hinsichtlich der Beziehungen innerhalb der Brand Community: Sie beschreiben das ursprüngliche Verhältnis zwischen Marke und Kunden als Dyade, die innerhalb der BC nun durch die Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Mitgliedern ergänzt wird.

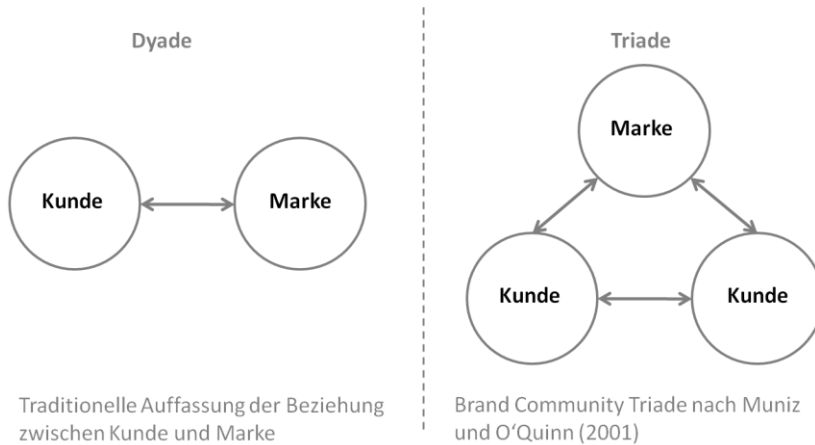


Abbildung 2: Auffassungen der Beziehungen zwischen Kunde und Marke im Zeitverlauf

Muniz und O'Quinn (2001) betonen darüber hinaus die soziale Natur von Marken und das daraus resultierende Potential einer BC für Unternehmen, die in eine Beziehung mit ihren Konsumenten treten und diese über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten möchten. Daraus schließen sie auf einen möglichen *positiven Einfluss von BCs auf den Markenwert*. Die Vorteile einer BC aus Unternehmenssicht werden von Muniz und O'Quinn eher vage formuliert. Allerdings beschreiben sie einige konkrete Vorteile, die Konsumenten aus BCs entstehen: Konsumenten erhalten demnach durch die BC Einfluss auf die Gestaltung der Marke, die BC dient ihnen als wertvolle Informationsquelle und sie profitieren emotional von den sozialen Interaktionen innerhalb der BC. In einer späteren nicht empirischen Arbeit erwähnen Muniz und O'Quinn (2005) allerdings einige Vorteile, die BCs für Unternehmen mit sich bringen können:

*Word of Mouth:* Brand Community-Mitglieder werden zu Botschaftern der Marke (Muniz & O'Quinn, 2005, S.76, S.81) und fungieren so als wertvolle Multiplikatoren.

*Produktion und Rezeption:* Brand Community-Mitglieder erstellen oft aktiv (vgl. Kapitel 3.3.3 ‚Technische Umsetzung - Social Media-Tools und ihre Eignung als Tools für Brand Communities‘) Inhalte, die sie innerhalb der Community veröffentlichen. Sie bewegen sich bewusst in der Community und suchen aktiv nach Informationen. Ihre Rezeption der Inhalte ist aktiver als z. B. die eines passiv rezipierenden Fernsehzuschauers.

In dieser Arbeit werden auch Herausforderungen für Unternehmen beschrieben, die Muniz und O'Quinn in ihrer Studie von 2001 bereits andeuten: Mitglieder von Brand Communities haben eine sehr klare Idee von ‚ihrer‘ Marke. Unter Umständen stimmt diese Idee nicht mit der Markenstrategie des Unternehmens überein, was starke Widerstände hervorrufen kann (Muniz & O'Quinn, 2001, S.426, 2005, S.73). Für Verbraucher, die nicht Mitglieder der Brand Community sind, ist es unter Umständen schwer herauszufinden wer der Absender bestimmter Botschaften ist.



Die Studie von Muniz und O'Quinn (2001) war ein erster Schritt in Richtung Brand Community-Forschung mit einem deutlich explorativen Charakter. Vor allem die Stichprobenziehung scheint auf den ersten Blick ungünstig, da sich zwei der betrachteten Brand Communities stark ähneln: Beide gruppieren sich um Automarken. Die dritte BC unterscheidet sich dagegen in der Marke deutlich. Muniz und O'Quinn gehen hier einfach davon aus, dass es egal ist, mit welcher Marke die BC-Mitglieder sich identifizieren. Dazu gibt es aber bisher keine theoretischen Implikationen. Allerdings konnten Schau, Muniz und Arnould 2009 einige Ergebnisse der Arbeit mit einer größeren und heterogeneren Stichprobe stützen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass soziale Mechanismen in allen BCs ähnlich funktionieren und von analogen Einflussfaktoren bestimmt werden. Diese Erkenntnis spricht für die Übertragbarkeit der Resultate von Muniz und O'Quinn (2001) auf andere BCs. Trotzdem müssen einige Punkte der Arbeit kritisch beurteilt werden. Muniz und O'Quinn (2001) treffen keine Unterscheidung zwischen Marke, Produkt und Unternehmen. Die Marke wird als Akteur der Brand Community beschrieben. Allerdings kann man durchaus annehmen, dass Kunden oder Mitglieder der Brand Community in diesem Punkt differenzieren. Die Diskussion über Markenstrategien zwischen Mitgliedern der BC und dem Unternehmen deutet darauf bereits hin. Auch unter den Mitgliedern der Brand Community wird nicht unterschieden. Es bleibt unklar, welche Kriterien erfüllt sein müssen, um als Mitglied einer Brand Community gezählt zu werden. Zwar definieren Muniz und O'Quinn eine Brand Community als ‚specialised, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand‘ (2001, S.412). Allerdings wird nicht näher beschrieben, was einen ‚admirer‘ charakterisiert. Letztendlich bleibt die Definition schwer greifbar. Auch der Initiator der BC wird von Muniz und O'Quinn nicht differenziert betrachtet. Sie konzentrieren sich in ihrer Studie auf BCs, die von Verbrauchern (scheinbar ohne Einfluss des Unternehmens) gegründet wurden. Allerdings bleibt die Frage offen, ob dies Voraussetzung für die Existenz einer BC ist oder welche Änderungen durch ein Eingreifen des Unternehmens eventuell zu erwarten wären.

McAlexander, Schouten und Koenig (2002) knüpfen mit ihrer Studie an einigen dieser Punkte an. Sie untersuchten in einem ähnlich methodischen Ansatz wie Muniz und O'Quinn (2001) zwei Brand Communities von Jeep- und Harley Davidson-Besitzern, fügten dem Design aber noch eine strukturanalytische quantitative Untersuchung an. Sie sammelten im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung große Mengen an Daten über die Mitglieder der BCs. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von 1990 bis 1998. In dieser Studie war ein Einfluss der Unternehmen gegeben: Die Forscher bewegten sich auf Events, die von Seiten des Unternehmens initiiert wurden. McAlexander et al. (2002) erweiterten die Brand Community Triade von Muniz und O'Quinn (2001) um die Unterscheidung zwischen Marke, Produkt und Unternehmen, mit dem Kunden im Zentrum.

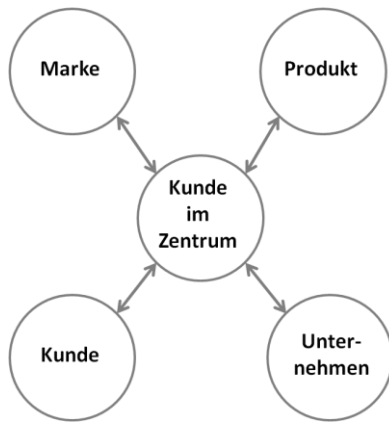


Abbildung 3: Kundenzentriertes Brand Community Modell (nach McAlexander et al., S.39, 2002)

Dieser Aspekt ist insofern relevant, als McAlexander et al. im Gegensatz zu Muniz und O'Quinn nicht die Marke als entscheidenden Faktor für den ‚Erfolg‘ einer Brand Community erachten, sondern die Erfahrungen der Kunden in der BC (McAlexander et al., 2002, S.39). McAlexander et al. schlagen keine neue Definition von BCs vor, empfehlen aber eine Unterscheidung verschiedener Typen von BCs anhand dreier Dimensionen: (1) Nähe (*geography*), (2) Sozialer Kontext (*social context*) und (3) Beständigkeit (*temporality*). Alle drei Dimensionen können bei unterschiedlichen BCs verschieden stark ausgeprägt sein, ohne dass das Kerncharakteristikum der BC abweicht. Ein wichtiger Unterschied zu Muniz und O'Quinn (2001) besteht in der Auffassung des Phänomens ‚Kundenloyalität‘. Während Muniz und O'Quinn Kundenloyalität als ein mögliches Resultat der Mitgliedschaft in einer BC auffassen, beschreiben McAlexander et al. (2002) Kundenloyalität als „Integration in eine BC“ (Loewenfeld, 2006, S.101). Interessant für die vorliegende Arbeit sind aber vor allem die Implikationen für das Marketing, die McAlexander et al. (2002) als Ergebnis ihrer Untersuchung formulieren. Sie betonen das Potential zur *Differenzierung* von anderen, ähnlichen Marken durch positive Kunden- und Konsumerfahrungen, wie sie beispielsweise in einer BC erlebt wird. Außerdem betonen auch McAlexander et al., dass Mitglieder einer Brand Community als „brand missionaries“ (S.51) wertvolle *Multiplikatoren* übernehmen können. Darüber hinaus sind Mitglieder einer BC toleranter gegenüber den Produkten und Services eines Unternehmens, sie neigen weniger dazu, die Marke zu wechseln und geben gerne Feedback, wenn sie bei dem Unternehmen auf offene Ohren treffen. Sie bilden einen verlässlichen Markt und investieren unter Umständen sogar in Aktien des Unternehmens. McAlexander et al. (2002) gelang es erstmals, einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Mitgliedschaft in einer Brand Community empirisch zu belegen. Darüber hinaus erweiterten sie das theoretische Konstrukt um Brand Communities, wie bereits erläutert, um einige wesentliche Aspekte.

### 2.3.2 Wirtschaftswissenschaftliche Studien über Brand Communities

Während Muniz und O'Quinn (2001) sich in ihren Überlegungen zu BCs hauptsächlich mit einer ersten Exploration des Phänomens befassen, lag der Fokus bei McAlexander et al. (2002) schon deutlich stärker auf dem Mehrwert, den BCs für Unternehmen generieren können. Aufbauend auf diesen Arbeiten widmet sich Fabian von Loewenfeld (2006) in seiner Dissertation unter anderem der ökonomischen Relevanz von Brand Communities. In Rahmen seiner Arbeit entwirft er außerdem ein empirisch fundiertes Brand

Community Modell, das relevante Einflussgrößen integriert: zwei Mediatoren („affektives Verhalten“ und „gefühltes Involvement“) wirken auf die Zielkonstrukte „Word of Mouth“ und „Markenloyalität“ (Loewenfeld, 2006, S.228). Loewenfeld entwickelt Messgrößen, die es ermöglichen, die Qualität einer Brand Community zu erfassen. Dieses ohne Zweifel hochkomplexe und aussagekräftige Modell ist für diese Arbeit nicht relevant, da es im Rahmen des Erkenntnisinteresses nicht von Bedeutung ist, wie „hochwertig“ die untersuchten BCs sind – schließlich geht es um die Perspektive des Unternehmens und seine Wünsche und Erwartungen. Diese können durchaus auch an eine nicht oder nur wenig funktionierende BC gerichtet werden. Andere Ergebnisse seiner Arbeit sind allerdings von Interesse für die Beantwortung der Forschungsfragen.

Ebenso wie Muniz und O’Quinn (2001) leitet Loewenfeld (2006) aus theoretischen Überlegungen heraus eine Definition für Brand Communities her. Er versucht dabei offene Fragen aus der bis bis dahin immer wieder zitierten Definition von Muniz und O’Quinn zu beantworten:

„Eine Brand Community ist eine ortsungebundene, offline und/oder online existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die speziell auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist und dabei durch die Schaffung einer Umgebung mit einem hohen Identifikationspotenzial Anhänger und Bewunderer der Marke sowie Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke interaktiv vereint. Kennzeichnend ist hierbei die Herausbildung eines starken Gemeinschaftsgefühls und einer sozialen Identität. Idealerweise verbinden sich in einer BC traditionelle Community-Werte sowohl mit funktionalen als auch mit individuellen Bedürfnissen.“ (Loewenfeld, 2006, S.133)

Diese Definition entscheidet sich vor allem durch die Betonung der Ausrichtung auf eine bestimmte Marke, die Nennung der Interaktivität und die explizite Benennung und Differenzierung verschiedener Zielgruppen (*Anhänger* und *Bewunderer* sowie *Kunden*) von der Definition durch Muniz und O’Quinn (2001). Andere Annahmen (zum Beispiel die Differenzierung zwischen online und offline) wurden von den früheren Werken zwar mitgedacht, aber nicht in die Definition integriert. Für die vorliegende Arbeit ist die Definition von Loewenfeld (2006) gut geeignet. Der Begriff Brand Community ist hier also immer im Rahmen dieser Definition gedacht. Einschränkend sei nur gesagt, dass Loewenfeld keine Aussage über den Absender der Brand Community macht. Arora (2008) unterscheidet in dieser Hinsicht zwischen zwei Formen von Brand Communities: „customer initiated and managed brand communities“ sowie „company initiated and managed brand communities“ (S.13). Daneben sind auch Mischformen denkbar – so könnte ein Unternehmen lediglich eine Plattform zur Verfügung stellen, auf dieser Plattform den BC-Mitgliedern aber die Kontrolle überlassen. Bisher gibt es keine empirischen Belege, dass BCs sich je nach Initiator von ihrer grundsätzlichen Beschaffenheit her unterscheiden. Arora (2008) hält lediglich fest, dass von Unternehmen initiierte BCs stark auf die Marke fokussiert sind und andere Themen kaum diskutiert werden. Außerdem konzentrieren sie sich oft auf genau definierte Kundensegmente, während durch Nutzer in das Leben gerufene BCs offener für alle möglichen Interessenten seien (S.13). Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf BCs, die von Unternehmen gegründet werden. Der Grad der Steuerung und Einflussnahme in das BC-Geschehen wird im Kapitel 3.4.2 „Kontrolle der Kommunikation im

Internet‘ noch näher diskutiert. Loewenfeld’s (2006) Definition verliert aber, wie gerade dargelegt, durch diese Einschränkung nicht an Bedeutung.

Loewenfeld (2006) analysiert in seiner Arbeit verschiedene Brand Communities mithilfe einer Online-Nutzerbefragung, deren Ergebnisse er quantitativ auswertet. Er bezieht in seine Arbeit offizielle (vom Unternehmen initiierte) und inoffizielle (von Nutzern initiierte) BCs der Marke ‚Sony Playstation‘ mit ein. Die ökonomische Relevanz misst er dabei an zwei Zielkonstrukten, nämlich ‚*Kundenloyalität*‘ und ‚*Weiterempfehlungsverhalten*‘. Diese beiden Messgrößen leitet er theoretisch aus Konzepten zu Customer Relationship Marketing (CRM) her. Seine Messungen ergeben eine deutliche ökonomische Relevanz, die durch eine Testgruppe von Nicht-Mitgliedern validiert wird. Ein Einbezug der Variable ‚Produktqualität‘ senkt zwar den positiven Einfluss der BC-Mitgliedschaft auf die Zielkonstrukte, trotzdem ist dieser noch deutlich messbar. Loewenfeld rechtfertigt mit seiner Arbeit scheinbar BC-gerichtete Investitionen von Unternehmen in Hinblick auf Loyalität und Multiplikatoreffekte. Allerdings gibt es bei der gewählten Methode (Online-Befragung) keine Möglichkeit, Veränderungen der Zielkonstrukte bei einzelnen Nutzern zu dokumentieren. Es ist nicht unwahrscheinlich anzunehmen, dass Kunden mit einer hohen Affinität zu einer Marke eher in einer BC engagiert sind als Kunden, die sich relativ wenig mit der Marke identifizieren. Ob letztere durch das Engagement in einer BC z. B. loyaler gegenüber der Marke würden, ist mit Loewenfelds Untersuchung nicht bewiesen. Zudem nimmt Loewenfeld einfach zwei Zielkonstrukte für die BC an – diese Annahme ist zwar naheliegend, da eine BC gut in CRM Konzepte passt. Allerdings gibt es keinen empirischen Beleg, dass Unternehmen tatsächlich genau auf diese beiden Ziele hoffen, wenn sie in BCs investieren. Eine Antwort auf diese Frage möchte die vorliegende Arbeit liefern.

Alle vorgestellten Untersuchungen tragen dazu bei, das Phänomen BC Stück für Stück theoretisch greifbar zu machen. Die von Loewenfeld (2006) vorgestellte Definition scheint alle relevanten Aspekte abzudecken und sich gut für eine empirische Umsetzung zu eignen.

Keine der Arbeiten benennt explizit *Ziele*, die Unternehmen durch die Nutzung von Brand Communities erreichen können. Stattdessen implizieren die Autoren Ziele, die an die bereits erwähnten Markenmodelle oder theoretischen Konstrukte wie CRM angelehnt sind. Ob Unternehmen diese Ziele mit BCs überhaupt verfolgen, bleibt allerdings unklar. Eher nebenbei werden Gefahren, die durch BCs für Unternehmen entstehen können, angesprochen: Der Verlust der Kontrolle über die eigene Marke durch den Einfluss der BC-Mitglieder steht hier im Vordergrund.

Was die *Zielgruppe* von BCs bzw. die Akteure innerhalb der BCs angeht, sind die Autoren eher vage – Muniz und O’Quinn (2001) sprechen von „costumer“ und „brand“ (S.412), in ihrer Definition wird ‚customer‘ durch ‚admirer‘ (S.412) ersetzt. McAlexander et al. (2002) fügen dieser Betrachtung noch „product“ und „marketer“ (S.39) hinzu. Die Wortwahl impliziert aber deutlich, dass vornehmlich Kunden als Zielgruppe angenommen werden. Mitglieder einer Brand Community besitzen und kaufen also auch die Produkte der Marke. Loewenfeld (2006) unterscheidet in seiner Definition schließlich explizit zwischen „Anhängern und Bewunderern der Marke“ und „Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke“

(S.133). Dies impliziert: Mitglieder einer BC müssen die Produkte der Marke nicht zwingend besitzen – und umgekehrt können sie das Produkt zwar besitzen, nicht aber völlig begeistert von der Marke sein. Außer Anhängern, Bewunderern und Kunden werden allerdings keine weiteren Zielgruppen erwähnt. Dies verwundert, nannten doch schon im Jahr 2000 Upshaw und Taylor verschiedene Stakeholder eines Unternehmens als Zielgruppen für BCs. Auf weitere mögliche Zielgruppen werde ich im Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘ näher eingehen.

### **3 Strategisches Potential von Brand Communities als Teil der Unternehmenskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive**

Die bisherige wissenschaftliche Betrachtung von Brand Communities fand vorrangig aus Perspektive zweier Disziplinen statt: der Soziologie und der Wirtschaftswissenschaft. Wie in Kapitel 2 ‚Theoretische Erkenntnisse und empirische Forschung über Brand Communities‘ dargestellt, geht es den soziologischen Betrachtungen vor allem darum, das neue Phänomen im Sinne einer soziologischen Community-Definition zu fassen und ihm einen theoretischen Rahmen zu geben. Die Wirtschaftswissenschaft hat indes anderes im Sinn: Hier geht es darum, den ‚Nutzwert‘ einer Brand Community messbar zu machen und Strategien zu entwickeln, wie Unternehmen BCs optimal für ihre Zielerreichung nutzen können. Die Wirtschaftswissenschaften sehen BCs entweder als eine (praktischerweise) bereits existierende Ansammlung gut gestimmter Kunden oder, wenn die BC durch das Unternehmen selbst initiiert wird, als Marketinginstrument. Beide Betrachtungen haben ihre Berechtigung. Allerdings fehlt ihnen eine entscheidende Dimension: BCs sind kommunikative Phänomene. Gerade BCs, die vor allem online stattfinden, basieren fast ausschließlich auf kommunikativen Prozessen. Dies kann genauso Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Community wie auch Kommunikation zwischen und mit anderen Bezugsgruppen des Unternehmens sein. In allererster Linie müssen BCs aber als Teil der Unternehmenskommunikation verstanden werden. Daher beschäftigt sich dieses Kapitel zunächst mit der Einordnung der Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument im Kontext der Unternehmenskommunikation. Im Anschluss daran werde ich die in und um Brand Communities stattfindenden Kommunikationsprozesse in einem theoretischen Kontext zu erfassen und in einem Kommunikationsmodell darzustellen. Abschließend beschäftige ich mich mit den Herausforderungen, die durch die Entwicklungen des Internets in den letzten Jahren auf die Unternehmenskommunikation zukommen und auch bei der Arbeit mit Brand Communities als Kommunikationsinstrument eine Rolle spielen.

#### **3.1 Brand Communities im Kontext der Unternehmenskommunikation**

Selbst wenn BCs nicht von Unternehmen kreiert werden, rücken sie früher oder später ins Visier der Unternehmenskommunikation. Schließlich findet sich hier eine Ansammlung potentieller Markenbotschafter zusammen. Zerfaß (2008) benennt als Hauptziel aller Maßnahmen der Unternehmenskommunikation „the creation, realization, and execution of concrete company strategies“ (S.80). Unternehmenskommunikation

ist also als strategisches Handeln und eine Brand Community somit als strategisches Kommunikationsinstrument zu verstehen.

Zerfaß (2008) unterteilt Unternehmenskommunikation in drei Teilgebiete mit jeweils unterschiedlichen Funktionen: Internal Communication, Marketing Communication und Public Relations (PR) (S.80). Internal Communication, zu übersetzen als Interne Kommunikation oder auch Organisationskommunikation (Bentele & Will, 2008, S.159) umfasst die Kommunikation mit dem (internen) Organisationsumfeld. Marketing Communication oder Marktkommunikation richtet sich an das Marktumfeld und hat das Kaufen und Verkaufen von Produkten, Services und Ressourcen zum Ziel (Zerfaß, 2008, S.80). Zerfaß unterscheidet hier zwei Wege der Marktkommunikation: Durch Werbung kann direkter Einfluss auf relevante Zielgruppen ausgeübt werden. Zum anderen tragen Maßnahmen der Marktkommunikation zum Aufbau eines positiven Images eines Produktes oder Unternehmens bei. Zu diesen Maßnahmen gehört auch der Aufbau und die Pflege einer Marke. Zerfaß weist an dieser Stelle darauf hin, dass gerade die strategische Arbeit an einem positiven Image (in seinen Augen fälschlicherweise) oft zu den Aufgaben von Public Relations gezählt wird. Als passendere Terminologie schlägt er „image promotion“ oder „product publicity“ (Zerfaß, 2008, S.84) vor. Hier sind sich keinesfalls alle Autoren einig: Bentele und Will (2008) zählen „Imagewerbung“ (S.164) zum Beispiel klar zu den Aufgaben von PR. Zerfaß (2008) argumentiert, Ziel dieser Maßnahmen sei nach wie vor Kauf und Verkauf, daher zählen sie zum Repertoire der Marktkommunikation. Im Gegensatz dazu benennt Zerfaß das strategische Ziel von Public Relations als „legitimization and securing room for manoeuvre“ (2008, S.80). Dies wird erreicht, indem soziale und politische Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Zielgruppen dieses Beziehungsaufbaus können verschiedene Stakeholder-Gruppen sein, auf die in Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘ näher eingegangen wird. Nicht alle Autoren sehen jedoch Beziehungsmanagement als eine Aufgabe der PR. Gerade in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Umgang mit Beziehungen häufig als ‚neue‘ Art des Marketing verstanden und unter der Bezeichnung ‚relationship marketing‘ in unterschiedlichen Konzepten, wie zum Beispiel dem Customer Relationship Marketing (CRM) verarbeitet (Grönroos, 2004; Balmer & Greyser, 2006). Sin, Tse und Yim (2005) definieren in ihrer Betrachtung internationaler Marketing-Trends die Aufgaben des Relationship Marketing als „*attracting, maintaining, and enhancing customer relationships*“ (S.1265). Diese Aufgaben sind quasi deckungsgleich mit den von Zerfaß (2008) beschriebenen Aufgaben der PR. Aus meiner kommunikationswissenschaftlichen Perspektive ordne ich daher den Aufbau und die Pflege (oder, angelehnt an Grunig und Hunt (1984): das Management) von Beziehungen mit relevanten Bezugsgruppen durch Unternehmen als Aufgabe eindeutig den Public Relations zu.

Szyszka (2009) definiert Public Relations als „das auf Kommunikation und Beobachtung beruhende und wechselseitig adressierbare Netzwerk der Relationen zwischen einer Organisation und den verschiedenen Teilen ihrer Umwelt [...], das sich in der Regel auf einen Ausschnitt von Gesellschaft erstreckt“ (S.139). Er erklärt dabei explizit, dass auch andere Organisationen Teil dieses Netzwerkes sein können. Weiter betont er die Rolle von Vertrauen im Management dieses Netzwerkes von Beziehungen. Um zu erreichen, dass die Bezugsgruppen einer Organisation vertrauen, muss diese eine gewisse Kontinuität von „Haltungen,

Entscheidungen und Verhalten [...] in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension“ (S.141) an den Tag legen. Dazu gehört auch ein gewisser Grad an „funktionaler Transparenz (Szyszka, 2009, S.145), mit denen ein Unternehmen operative Ziele wie *Adressierbarkeit, Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Verstehen, Akzeptanz, Zustimmung* und *Präsenz* erreichen möchte. Diese Sichtweise wird von Nothhaft und Wehmeier (2009) unterstützt, die Vertrauen und Legitimität als „kritische Faktoren für Unternehmen“ (S.168) beschreiben. Nothhaft und Wehmeier (2009) nennen als Kernaufgaben der PR das Erreichen von „*Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Loyalität* und *Legitimität*“ (S.163). Sie betonen, dass diese Dinge nicht ‚hergestellt‘ werden können, sondern dass jede Organisation sich diese verdienen muss. Als wichtige Dimension in der Erfüllung dieser Aufgaben werden Kontakte beschrieben, da aus jedem Kontakt heraus für die Organisation wertvolle Informationen generiert werden können. Nothhaft und Wehmeier (2009) beschreiben aus ihrer soziokynetischen Sichtweise heraus PR als Subsystem des Managementsystems, das seinerseits wiederum ein Subsystem der Organisation ist (S.153). Diese Sichtweise reiht sich ein in das Verständnis von PR als Managementprozess und betont im Umkehrschluss die Wichtigkeit von Unternehmenskommunikation für die Gesamtstrategie eines Unternehmens. Heath und Coombs (2006) ergänzen die Liste der PR Funktionen um „*strategic-planning function*“ (S.8), „*research function*“ (S.9), „*publicity*“, „*promotion*“ und „*collaborative decision making*“ (S.10). Genau wie die anderen Autoren sehen Heath und Coombs (2006) PR in einer beobachtenden, strategisch planenden und entsprechend handelnden Position. Allerdings betonen sie mit der Funktion ‚collaborative decision making‘ noch stärker die beratende Funktion, die PR für einzelne Mitglieder der Organisation einnimmt.

### 3.1.1 Brand Communities im Spannungsfeld zwischen Marketing und PR

Wo ist nun aber die Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument zu verorten? Denkt man zurück an die in Kapitel 2 ‚Theoretische Erkenntnisse und empirische Forschung über Brand Communities‘ vorgestellten Erkenntnisse über Brand Communities, dann wird deutlich, dass eine klare Zuordnung nicht einfach ist. Brand Communities scheinen Ziele zu erfüllen, die klar von der Marktkommunikation, die meist im Marketing verortet ist, verfolgt werden: Die Pflege der Marke sowie die Kommunikation über Produkte und Dienstleistungen sind Aufgaben der Marktkommunikation. Es geht dabei um eine Steigerung des Absatzes. Auf der anderen Seite sollen die Kunden an die Marke gebunden werden, sie sollen sich längerfristig in der BC bewegen und in einen Dialog mit dem Unternehmen treten – hier werden Beziehungen aufgebaut und gepflegt und das wiederum ist Aufgabe der Public Relations. Tatsächlich könnte es sein, dass sich in einer Brand Community die Aufgabenfelder von Marktkommunikation und Public Relations überschneiden. Ein Indiz dafür wäre zum Beispiel, dass Unternehmen mit ihren BCs Ziele verfolgen, die sowohl der Marktkommunikation wie auch den Public Relations zuzuordnen sind. Denkbar wäre auch, dass BCs Funktionen der Internen Kommunikation erfüllen, nämlich in dem Moment, in dem Mitarbeiter sich in der BC bewegen und organisationsbezogene Inhalte auftauchen. Dieser Diskurs würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen und soll nicht weiter mitgedacht werden.

Tatsächlich würde sich die Frage, ob BCs denn nun zum Aufgabenbereich des Marketing oder der PR gehören, vielen Praktikern und Wirtschaftswissenschaftlern gar nicht erst stellen. Betriebswirtschaftliche

Literatur ordnet PR stattdessen meist „reflexionslos [...] als Instrument des Marketing“ (Szyszka, 2008, S.241) ein. PR wird in dieser Literatur fast durchgängig als Teil des Marketing-Mixes wahrgenommen. Die Autoren fassen PR-Arbeit als eine Ergänzung der Marktbearbeitung auf und setzen sich nicht weiter mit Zielen und Funktionen von PR auseinander. Je nach Ansatz wird PR dem Marketing mehr oder weniger untergeordnet, eine Rolle als Managementfunktion, wie die Kommunikationswissenschaft sie einfordert, wird den Public Relations dabei meistens nicht zugeschrieben. Bruhn und Ahlers (2009) stellen in ihrer synoptischen Betrachtung von Studien, die sich mit dem Verhältnis zwischen Marketing und PR beschäftigen, fest, dass die Verantwortlichen in der unternehmerischen Praxis den Konflikt als weniger gravierend wahrnehmen als dieser in der wissenschaftlichen Literatur dargestellt wird. Als Hauptergebnisse der Studie halten sie fünf Punkte fest: (1) Sowohl PR wie auch Marketing wird strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugesprochen, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung zugunsten des Marketing. (2) Auch wenn die Bedeutung der beiden Bereiche gleich eingeschätzt wird, bekommt das Marketing in der Unternehmensrealität wesentlich mehr Ressourcen zugeteilt. (3) Aufgabenbereiche und Ziele von Marketing und PR unterscheiden sich auch in der Praxis wesentlich. (4) Marketing und PR sind meist in separaten Abteilungen organisiert. (5) Die Befragten der Studien sehen Verbesserungspotential in der Kooperation und Koordination (S.307). Bruhn und Ahlers (2009) bemerken einschränkend, dass kulturelle Unterschiede zwischen den beiden Abteilungen nicht beachtet werden: So seien Marketing-Spezialisten eher offensiv ausgerichtet, PR-Manager dagegen hätten eine eher reaktive, defensive Haltung (S.308). Ob sich eine solche Behauptung in der heutigen Kommunikationslandschaft mit veränderten Anforderungen (vergleiche hierzu Kapitel 3.5 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘) halten lässt, kann allerdings bezweifelt werden. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass BCs hier in ein ‚organisatorisches Wespennest‘ stechen könnten – die Nutzung einer BC als strategisches Kommunikationsinstrument scheint ganz eindeutig interdisziplinäres Fachwissen zu verlangen. Die Forderung nach einer Zusammenarbeit verschiedener Kommunikationsdisziplinen ist dabei nichts Neues. Das Konzept der Integrierten Kommunikation fordert ein solches Vorgehen und soll daher kurz vorgestellt werden.

### 3.1.2 Integrierte Kommunikation

Der Begriff der Integrierten Kommunikation wurde im deutschsprachigen Raum von Manfred Bruhn (1992) geprägt und hat in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur großen Anklang gefunden. Bruhn definiert Integrierte Kommunikation wie folgt:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“  
(Bruhn, 2006, S.17; 2008, S.516)

An dieser Stelle sei schon einmal angemerkt, dass Bruhn (2006) unter externer Kommunikation die „marktgerichtete Kommunikation“ (S.14) versteht und nicht wie Zerfaß (2008) zwischen Marktkommun-



kation und Public Relations differenziert<sup>5</sup>. Bruhn (2008) versteht Integrierte Kommunikation (IK) also entsprechend der Definition als Managementprozess, welcher in Abhängigkeit der Markenstrategie eines Unternehmens zu gestalten ist. Die Markenstrategie wird als „vorgelagerte strategische Marketingentscheidung“ (S.517) beschrieben. Auch hier wird wieder die Marktorientierung des Ansatzes deutlich. IK soll eine Einheit in der Kommunikation herstellen, die Effizienz derselben steigern und ein inhaltlich, formal und zeitlich einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen erzeugen. Als Ziele der IK definiert Bruhn außerdem (2008) (1) ein Erzielen von Wirkungssynergien, (2) verbesserte Lerneffekte bei den Zielgruppen, (3) kommunikative Differenzierung im Wettbewerb, (4) Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, (5) bessere Koordination/Kooperation der Abteilungen sowie (5) Kostenreduktion (S.518). Um diese Ziele zu erreichen, darf die Integration der Kommunikation nicht nur rein formal ablaufen. Bruhn (2008) fordert eine Integration auf drei Ebenen: (1) Inhaltliche Integration, (2) formale Integration und (3) Zeitliche Integration (S.519). Zusammengefasst postuliert er, dass die Inhalte der gesamten Unternehmenskommunikation aufeinander abgestimmt werden und auf die von der Strategie definierten Ziele hinarbeiten müssen. Dabei muss das Erscheinungsbild einheitlich sein und die Kommunikationsmaßnahmen zeitlich konsistent platziert werden. Desweiteren muss diese Integration sowohl in horizontale Richtung (bei verschiedenen Zielgruppen) wie auch in vertikale Richtung (über unterschiedliche Marktstufen hinweg) durchgeführt werden (Bruhn, 2008, S.522). Bruhn betont, dass IK nur funktionieren kann, wenn die Unternehmensleitung diese als Ziel der Kommunikation des gesamten Unternehmens definiert und ihr so den notwendigen Stellenwert unter den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen verschafft. Dazu ist auch ein klar umrissenes strategisches Konzept nötig, welches alle Arbeitsabläufe, die die IK betreffen, berücksichtigt. Bruhn (2008) empfiehlt darüber hinaus die Einrichtung einer Kommunikationsmanager-Position, welche die Zusammenarbeit aller beteiligten Abteilungen überwacht und koordiniert. Wie viele Autoren aus dem Bereich der Betriebswirtschaft denkt Bruhn, wie bereits erwähnt, rein marketingorientiert. Nichtsdestotrotz kann das Konzept auch auf ein Verständnis von Unternehmenskommunikation, wie es im Kapitel 3.1 ‚Brand Communities im Kontext der Unternehmenskommunikation‘ dargestellt wurde, angewendet werden. Zerfaß (2008) betont die Wichtigkeit eines integrierten Vorgehens für den Erfolg von Unternehmenskommunikation. Er fordert über die von Bruhn (2006; 2008) beschriebenen Dimensionen hinaus auch eine dramaturgische und soziale Integration der Kommunikationsmaßnahmen. Bei letzterem Punkt spielt er auf die von Bruhn (2008) geforderte Koordination und Kooperation der mit der Kommunikation betrauten Abteilungen an. Szyska (2008) fordert hier die Einführung einer Dachkategorie der „unternehmenspolitische[n]“ oder „strukturelle[n] Integration“ (S.252). Er relativiert die Bedeutung des Konzeptes der IK als „selbstverständliche Prozesse notwendiger Koordination aller Kommunikationsaktivitäten des Marketing“ (S.252), wobei auch er versäumt, eine vollständige Integration inklusive PR zu durchdenken. Im internationalen Kontext sind einige Autoren hier schon weiter: Das Konzept der Integrated Marketing Communications (IMC) (Kliatchko, 2005) schenkt der PR immerhin explizit Beach-

---

<sup>5</sup> Zerfaß (2008) fasst „Marketing communication“ und „Public relations“ unter dem Dachbegriff „External Corporate Communication“ (S.83) zusammen.

tung. Allerdings bleibt unklar, wie Kliatchko den Stellenwert von PR im Vergleich zu Marketing einschätzt. Eine internationale Betrachtung würde an dieser Stelle aber zu weit führen.

Auf Brand Communities bezogen ist das Konzept der IK in zweierlei Hinsicht interessant. Zum einen bieten BCs das Potential, integriert genutzt zu werden: Verschiedene Zweige der Unternehmenskommunikation können innerhalb einer BC tätig werden. Eine virtuelle BC kann ohne Schwierigkeiten produktbezogene Informationen und einen Pressebereich vereinen. Denn es ist kaum zu verhindern, dass sich in einer BC unternehmenspolitische Themen mit Produkt- und Servicethemen vermischen – schließlich ist davon auszugehen, dass ein Teil der Themen durch die Nutzer selbst gesetzt wird. Zum anderen kann eine BC als Gradmesser für die Existenz integrierter Konzepte in einem Unternehmen gesehen werden – je nachdem, wie viele (und vor allem welche) Geschäftsbereiche und Abteilungen an der BC arbeiten, scheint IK im Unternehmen mehr oder weniger gelebt zu werden.

Integrierte Kommunikation stellt ein Kommunikationsmodell dar, welches sich allerdings auf die organisationale Ebene beschränkt. Für die Beschreibung einer BC und ihrer kommunikativen Umwelt ist es also nicht geeignet. Eine differenzierte und umfassende Betrachtung der kommunikativen Strömungen und Prozesse in und um eine BC existiert bisher nicht. Diese Lücke werde ich im weiteren Verlauf des Kapitels zu schließen versuchen. Dazu ziehe ich unterschiedliche Ansätze aus der Kommunikationswissenschaft heran. Basierend auf diesen Theorien und Erkenntnissen wird ein Kommunikationsmodell für BCs und ihre Umwelt erarbeitet. Beeinflusst wird dieses theoretische Fundament von der Realität einer sich verändernden Kommunikationslandschaft, wie sie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit geschildert wurde. Die Entwicklung des Internets hin zu einem ‚Web 2.0‘ wird in einem eigenen Absatz explizit behandelt und spielt in der gesamten Arbeit immer wieder eine Rolle.

### **3.2 Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger Peer-to-Peer Kommunikation**

Stellt man sich ein Unternehmen im Kontext seiner Umwelt vor, so ist es in erster Linie ein Absender von Informationen, ein Kommunikator. Auf den zweiten Blick ist es natürlich auch Empfänger von Informationen – Marktforschung und Feedback sind nur zwei Quellen, aus denen Unternehmen wichtige Informationen schöpfen können. Um mich aber einem Kommunikationsmodell, in das eine BC als Instrument zur strategischen Kommunikation eingebettet werden kann, anzunähern, möchte ich in einem ersten Schritt einige Gedanken über das Unternehmen als Kommunikator darstellen. Was passiert mit den Informationen, die ein Unternehmen aussendet? Welche Bedeutungen hat der Informationsfluss für eine Brand Community? Um diese Fragen zu beantworten lohnt es sich, ein relativ altes Konzept aus der Kommunikationswissenschaft noch einmal näher zu betrachten: Den Two-Step Flow of Communication. Dieser Ansatz, der aus dem Werk ‚The People’s Choice‘ von Lararsfeld, Berelson und Gaudet (1948) hervorgeht, betont die Bedeutung interpersonaler Kommunikation im massenmedialen Wirkungsprozess. Inzwischen sind viele Annahmen aus diesem Ansatz (allein schon durch die Veränderungen in der Medienlandschaft) als überholt anzusehen (Eisenstein, 1994, S.49). Allerdings hat vor allem die Entdeckung der ‚opinion leader‘ (Meinungsführer) das Interesse verschiedener Disziplinen auf sich gezogen. Dieses Inte-

resse scheint auch über 60 Jahre nach Veröffentlichung von ‚The People’s Choice‘ ungebrochen. Vor allem in der Marketing-Literatur hielt (oder hält) sich zum Teil hartnäckig das Verständnis, dass Meinungsführer der Schlüssel zum Erfolg schlechthin sind (Muniz & O’Quinn, 2005, S.77). Lazarsfeld et al. (1948) hatten indes ganz anderes im Sinn: Ihnen ging es um eine Analyse der unterschiedlichen Wirkung von Hörfunk und Presse auf die Wahlentscheidung einzelner Wähler. Dazu führten die Wissenschaftler während des US-amerikanischen Präsidentschaftswahlkampfes 1940 eine Panel-Studie mit insgesamt 2.400 Teilnehmern durch. Dabei kamen sie unter anderem zu einem unerwarteten Ergebnis, was die Informationsquellen der befragten Personen zu politischen Themen anging: „Whenever the respondents were asked to report on their recent exposure to campaign communications of all kinds, political discussions were mentioned more frequently than exposure to radio or print” (Lazarsfeld et al., 1948, S.150). Diese interpersonal Kommunikation fand vor allem innerhalb sozialer Gruppen statt. Eisenstein (1994) nennt als kennzeichnende Elemente sozialer Gruppen „eine gewisse Interaktionshäufigkeit, persönlichen Kontakt und affektuelle Beziehungen. Die Gruppe als System verfolgt gemeinsame Ziele und hält Werte sowie Normen aufrecht. Das Gruppensystem setzt sich aus mehr oder weniger differenzierten Positionen und Rollen zusammen. Innerhalb des Systems existiert eine Vernetzung gefühlsbedingter Wechselbeziehungen der Individuen“ (S.73). Zahlreiche Merkmale dieser Definition erinnern an die in Kapitel 2.2 ‚Communities und ihre Entwicklung im Zeitverlauf‘ festgelegte Definition postmoderner Communities. Lazarsfeld et al. (1948) machen eine interessante Beobachtung, was die unterschiedlichen Rollen innerhalb der sozialen Gruppen angeht: 21% der Befragten versuchen, Menschen in ihrem Umfeld von ihrer politischen Meinung zu überzeugen. Diese Befragten zeichneten sich auch dadurch aus, dass sie sehr kommunikativ sind und gleichzeitig über ein umfangreiches fachliches Wissen verfügen. Sie rezipieren Massenmedien stärker als ihre Mitmenschen – diese vertrauen den Meinungsführern und lassen sich von ihnen beeinflussen. Lazarsfeld et al. (1948) stellen fest, dass Botschaften aus dem Radio oder aus der Zeitung oft erst von den Meinungsführern aufgenommen und dann an deren Mitmenschen weitergegeben werden. Sie nennen diesen Prozess den ‚Two-Step Flow of Communication‘. Die Forscher gingen noch davon aus, dass Meinungsführer über mehr Wissen verfügen als ihre Mitmenschen. Inzwischen haben Studien (z. B. Trepte & Boecking, 2009) ergeben, dass dies nicht zwangsläufig der Fall sein muss. Zwar gibt es Meinungsführer, die tatsächlich mehr wissen als die Menschen in ihrem sozialen Umfeld. Jedoch können bestimmte Persönlichkeitseigenschaften fast jeden Menschen zum Meinungsführer machen. Auch andere Studien früheren Datums (z. B. Troidahl, 1967) führten zu Anpassungen des Modells. Eine ausführliche Betrachtung dieser Entwicklung wird an dieser Stelle vernachlässigt, da sie nicht zum Erkenntnisinteresse beitragen würde. Eine aus Sicht von BCs interessante Annahme ist allerdings die Weiterentwicklung des Two-Step Flows of Communication zu einem Multi-Step Flow of Communication. Basierend auf unterschiedlichen Modifizierungen des ursprünglichen Modells und Erkenntnissen aus dem Bereich der Diffusionsforschung wird das Modell um zwei weitere Akteursgruppen ergänzt: virtuelle Meinungsführer und Isolierte. Zusätzlich werden die Konstrukte ‚Information‘ und ‚Einfluss‘ voneinander getrennt – eine Person, die aus einer bestimmten Quelle (z. B. Medien oder Meinungsführer) Informationen bezieht, muss von dieser Quelle noch nicht zwingend in ihrer Meinungsbildung beeinflusst werden (Eisenstein, 1994, S.154). Zu-

dem wird das Modell durch eine neue Auffassung der interpersonalen Kommunikation ergänzt. Lazarsfeld et al. (1948) beschrieben nur Gespräche zwischen Meinungsführern und „Meinungssuchenden“ (Eisenstein, 1994, S.154). Der Multi-Step Flow of Communication geht von einer komplexeren Netzstruktur der interpersonalen Kommunikation aus.

Der im Multi-Step Flow of Communication neu beschriebene Akteurstyp ‚Virtueller Meinungsführer‘ ist ein Resultat der zunehmenden Wirklichkeitskonstruktion durch Massenmedien (Eisenstein, 1994, S.164). Die virtuellen Meinungsführer sind, im Gegensatz zu den ‚klassischen‘ Meinungsführern, nicht persönlich, sondern nur durch die Medien bekannt. Wissenschaftler oder Politiker können virtuelle Meinungsführer sein, aber auch Nachrichtensprecher oder Moderatoren. Im Unterschied zu klassischen Meinungsführern können virtuelle Meinungsführer nicht direkt nach ihrer Meinung gefragt werden. Auch eine Diskussion mit ihnen ist unmöglich. In virtuellen Meinungsführern steckt daher ein gewisses Potential, die Öffentlichkeit zu manipulieren. Klassische Meinungsführer werden meist nicht strategisch eingesetzt – virtuelle Meinungsführer sind dagegen immer häufiger ein Instrument, um bestimmte strategische Ziele (z. B. im Wahlkampf) zu erreichen. Das Konzept des virtuellen Meinungsführers lässt sich auch auf die Dimension der Medien übertragen: Es gibt bestimmte Medien, die als besonders glaubwürdig wahrgenommen und von anderen Journalisten als Informationsquelle genutzt werden. Diese Medien übernehmen eine Agenda-Setting-Funktion – sie setzen die Themen für nachfolgende Berichterstattung und beeinflussen zum Teil auch den Tenor derselben. In der kommunikationswissenschaftlichen Literatur werden sie häufig als ‚Leitmedien‘ bezeichnet.

Der zweite neu eingeführte Akteurstyp, der ‚Isolierte‘, ist im Zusammenhang dieser Arbeit weniger interessant. Isolierte interagieren nicht mit Meinungsführern. Sie werden nur in Ausnahmefällen zu Ratsuchenden, nämlich dann, wenn sie Informationen erhalten, die ihrer (unabhängig von der Gruppe gebildeten) Meinung widersprechen. In solchen Fällen können Isolierte Rat suchen, um die Dissonanzen auszugleichen.

Inwiefern stehen nun das Konzept des Two-Step Flow of Communication bzw. seine modifizierte Form, der Multi-Step Flow of Communication, in einem Zusammenhang mit Brand Communities? Wie eingangs schon erläutert, wird das Unternehmen als Kommunikator aufgefasst. Muniz und O’Quinn (2005) setzen nun die BC an Stelle des Meinungsführers. Sie argumentieren, dass Konsumenten untereinander kommunizieren und sich gegenseitig eher vertrauen als der Werbung oder den Massenmedien. Diese Erkenntnis stimmt mit Lazarsfeld et al. (1948) überein. Muniz und O’Quinn (2005) schreiben der BC, ohne dies explizit zu benennen, die Rolle eines virtuellen Meinungsführers zu. Konsumenten, die nicht Teil der Brand Community sind, suchen Rat bei der meinungsführenden BC – aus Unternehmenssicht eine attraktive Idee. Eine Betrachtung auf der Mikro-Ebene lässt aber auch eine andere Übertragung des Modells auf BCs zu: Sicher gibt es in BCs, wie in anderen virtuellen Communities auch, aktive und eher passive Mitglieder. Einige der besonders aktiven Mitglieder könnten die Rolle klassischer Meinungsführer übernehmen. Die Studie einer US-amerikanischen PR-Agentur im Jahr 2000 hat ergeben, dass Meinungsführer im klassischen Sinne online existieren und diese oft auch im Offline-Leben eine Meinungsführer-Rolle ein-

nehmen (Westermann, 2010, S.137). Simmons (2008) beschreibt solche Personen als ‚tribal trendsetters‘ (S.304). Ratsuchende können sich dementsprechend innerhalb der BC oder außerhalb befinden. ‚Isolierte‘ wären Personen außerhalb der BC, die keinen Rat suchen. BCs bergen für Unternehmen also gleichzeitig das Potential, sich selbst (bzw. die BC) als virtuellen Meinungsführer zu etablieren (Weinberg, 2010, S.34) und Meinungsführer innerhalb der BC anzusprechen. Gleichzeitig ist es durchaus auch denkbar, dass Meinungsführer außerhalb der BC Informationen aus der BC (dem virtuellen Meinungsführer) gewinnen.

Der Multi-Step Flow of Communication greift schon auf die netzwerkartige Kommunikation im Social Web vor, wie sie u.a. von Finks (2001) und Westermann (2004) beschrieben wird. Allerdings gehen diese Autoren noch einen Schritt weiter, indem sie Kommunikation im Social Web als Peer-to-Peer Kommunikation (Westermann, 2004, S.133) definieren. Theoretisch kann ein Individuum dort jede Position einnehmen, auch jene Kommunikator-Positionen, die zuvor Unternehmen oder Massenmedien vorbehalten waren (Westermann, 2004, S.137). Dementsprechend werden die Hierarchien aus der Offline-Welt im Netz außer Kraft gesetzt. Unternehmen kommunizieren auf Augenhöhe mit ihren Konsumenten. Diese Möglichkeit ist sicher theoretisch gegeben, inwieweit sie praktisch umgesetzt wird, ist eine andere Frage. Allerdings widerspricht diese Tatsache weder dem Multi-Step Flow of Communication noch dem Two-Step Flow of Communication, auch wenn gerade letzterer sehr hierarchisch erscheint. Die in den beiden Modellen beschriebenen Informationsflüsse funktionieren auch in flachen Hierarchien. Einzelne Akteure könnten dann unterschiedliche Rollen innerhalb der Modelle einnehmen. Es ist aber zu vermuten, dass die Rollen in der Realität doch relativ starr sind. Unternehmen und Massenmedien verfügen schlicht über andere Ressourcen als Konsumenten und ‚normale‘ Internet-Nutzer. Die einzige Rolle, die mit Sicherheit flexibler besetzt wird, ist die des Kommunikators. Lazarsfeld et al. (1948) setzten an diese Stellen (entsprechend ihrem Erkenntnisinteresse) die Massenmedien. Vor den Zeiten des Internets war diese Vorstellung sicher zutreffend – Unternehmen mussten quasi in einer ‚Vorstufe‘ des Kommunikationsflusses mit Journalisten kommunizieren. Erst dann gingen die Informationen an die Öffentlichkeit. Nun können Unternehmen ganz einfach selbst die Position des Kommunikators für sich beanspruchen. Was das für die Unternehmenskommunikation bedeutet, werde ich in Kapitel 3.5.1 ‚Unternehmenskommunikation ohne Journalisten‘ noch näher betrachten.

### **3.3 Symmetrische Kommunikation und Cluetrain-PR**

Die Vorstellung, dass Kommunikation sich von einem Two-Step Flow of Communication in ein netzwerkartiges Gebilde verändert, legt ein weiteres Bild nahe: In einem Netzwerk ‚fließt‘ Kommunikation nicht mehr in eine festgelegte Richtung. Es existieren ‚Rückkanäle‘ – genauso wie in einem Gespräch. Dialoge sind möglich. Der letzte Abschnitt hat diese Idee schon angerissen.

#### **3.3.1 Symmetrische Kommunikation als idealtypisches PR-Modell**

Kommunikation im Internet führt Akteure auf Augenhöhe, die zuvor weit voneinander entfernt waren. Unternehmen können (z. B. durch eine Brand Community) mit allen möglichen Zielgruppen in einen Dialog treten. Diese Idee findet sich in der Kommunikationswissenschaft vor allem in einem Modell wie-

der: Dem ‚4-Typen-Modell‘ von Grunig & Hunt (1984). Dieses Modell zeichnet eine historische Entwicklung der Public Relations nach. James E. Grunig entwickelte das Modell in verschiedene Richtungen weiter. Die für diese Arbeit relevanten Erkenntnisse finden sich dabei vor allem im ‚Excellence Model‘ (Grunig, 1992) wieder, welches die „Rolle der Kommunikation für besonders effektive Organisationen“ (Bentele & Will, 2008, S.163) behandelt.

Die im 4-Typen-Modell dargestellte Entwicklung der PR ist insofern interessant, da sie zum Verständnis der im vorangegangenen Abschnitt diskutierten Entwicklung der Vorstellung von Massenkommunikation beiträgt. Sie soll daher in aller Kürze hier nachgezeichnet werden, wobei der letzten Stufe aufgrund ihrer Relevanz für das Thema die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wird. Grunig und Grunig (1992) datieren die Geburtsstunde der PR auf Mitte des 19. Jahrhunderts. Grunig und Hunt (1984) bezeichnen diese Ära als das ‚Press Agency/Publicity Model‘. In dieser Phase war die Kommunikation rein einseitig, Wahrhaftigkeit beschreiben sie nicht unbedingt als die größte Tugend der frühen ‚press agents‘. Die wütende Reaktion vieler Journalisten auf diese Propaganda-Maschinerie führte zum zweiten PR-Typ, dem ‚Public Information Model‘ (Grunig & Grunig, 1992, S.288). Dieses Modell unterschied sich vom ersten im Wesentlichen darin, dass es voraussetzt, dass sich die PR-Treibenden an die Wahrheit halten. Trotzdem wurde nur Positives über die eigene Organisation geschrieben. Der Informationsfluss in diesen beiden Modellen verläuft immer in eine Richtung: Von einem ‚press agent‘ zu einem Journalisten und von dort über die Massenmedien in die Öffentlichkeit. Man kann sich gut vorstellen, wie er dort zu einem Two-Step-Flow (Lazarsfeld et al., 1948) wird und sich über Meinungsführer seinen Weg bahnt.

Eine wesentliche Änderung des Informationsflusses findet auch im dritten Modell von Grunig und Hunt (1984) nicht statt. Allerdings gibt es hier schon eine deutliche Entwicklung: Im ‚Two-Way Symmetrical Model‘ (Grunig & Grunig, 1992, S.288) erkennen die Kommunikatoren, dass ihre Kommunikation umso erfolgreicher (im Sinne von persuasiver) wird, wenn sie mehr über ihr Publikum, seine Motivation und seine Vorlieben wissen. Daher sammeln sie Informationen über ihre Zielgruppen. Trotzdem bleibt die Kommunikation asymmetrisch, da dieses Sammeln von Informationen keine Ähnlichkeit mit einer dialogischen Kommunikation hat. Zeitlich trifft dieses Modell ungefähr auf die Zeit, in der Lazarsfeld et al. (1944) die Studie ‚The People’s Choice‘ durchführten. Die große, für diese Arbeit relevante Änderung, findet sich im vierten Modell von Grunig und Hunt (1984) wieder, dem Two-Way Symmetrical Model (Grunig & Grunig, 1992, S.55). Dieses Modell sieht es als das Ziel von PR, Beziehungen mit relevanten Öffentlichkeiten aufzubauen. Diese Vorstellung floss in das ‚Excellence Model of Public Relations‘ (Grunig & Grunig, 1992) ein. Grunig und Grunig entwickelten mit diesem Modell ein normatives PR-Modell, in dem PR idealtypisch als „symmetrical, idealistic and critical, and managerial“ (S.302) definiert wird. 2002, als das Modell schon einiger empirischer Überprüfung und einer umfangreichen Diskussion standhalten müssen (Botan & Taylor, 2004, S.652), nannten Grunig und Grunig (2002) als definierende Eigenschaften einer exzellenten PR „managerial, strategic, symmetrical, diverse, and ethical“ (S.306). Lange wurde diskutiert, ob das Modell rein normativer, oder wie von Grunig und Grunig (2002, S.307) selbst postuliert, auch real deskriptiver Natur sei. Die Idee einer auf Beziehungen mit dem Publikum basieren-

den, dialoghaften PR schien fast unerreichbar. Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht nachgezeichnet werden. Wichtig ist, dass sie in den letzten Jahren an neuem Schwung gewonnen hat – die Veränderungen in der Kommunikation durch das Internet und insbesondere Web 2.0 und Social Media scheint symmetrische PR plötzlich in greifbare Nähe rücken zu lassen.

### 3.3.2 Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media

Die Forderung des Excellence Models, einen Dialog mit der Öffentlichkeit einzugehen, scheiterte oftmals an der Umsetzung. Gerade Unternehmen, die mit ihren Marken und Produkten einen Massenmarkt bedienen, sehen sich oft nicht in der Lage, in direkten Kontakt mit dem Publikum zu treten. Lange schienen die Möglichkeiten auch sehr beschränkt: Dialog war nur an wenigen Kontaktpunkten, wie zum Beispiel bei dem Kauf eines Produktes, denkbar. Durch die rasante Entwicklung des Internets stehen wir heute an einer ganz anderen Stelle – die Nutzer können ohne großen Aufwand in Kontakt mit Unternehmen ihrer Wahl treten. Als „multioptionales Medium“ (Neuberger & Pleil, 2006, S.3) vereint das Internet nicht nur die Möglichkeiten älterer technischer Einzelmedien. Es bietet neue Nutzungsoptionen, die sich zusammenfassen lassen unter den Begriffen „Interaktivität, Netz, Multimedialität [und] Globalität“ (Neuberger & Pleil, 2006, S.3). Verstärkt werden diese Effekte noch durch technische Weiterentwicklungen, die ein Kooperationskonzept, genannt Web 2.0, ermöglichen. Auf die Herausforderungen und Chancen, die der Unternehmenskommunikation durch diese Entwicklungen im Einzelnen entstehen, gehe ich im Kapitel 3.4 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘ noch näher ein. An dieser Stelle geht es darum, das Dialogpotential dieser Entwicklung im Allgemeinen zu erfassen und dieses dann in einen Zusammenhang mit dem Phänomen der Brand Community zu setzen.

Der Begriff Web 2.0 wurde 2005 von Tim O’Reilly geprägt und war Resultat eines Brainstormings über die Veränderungen des Internets zu dieser Zeit. O’Reilly fasst die Ergebnisse folgendermaßen zusammen:

„Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an ‘architecture of participation’ and going beyond the page metaphor of web 1.0 to deliver rich user experiences.“ (O’Reilly, 2005)

O’Reilly sah die Chancen des Web 2.0 vor allem in einem technischen Kontext, der sich durch die Zusammenarbeit vieler einzelner User in einem Netzwerk äußern sollte – wie zum Beispiel bei der Entwicklung von Open Source Software. In diesem Sinne ist Web 2.0 als Sammelbegriff für eine bestimmte Anzahl neuer Anwendungen zu verstehen, die zur Publikation und Kommunikation im Internet genutzt werden können. Aus O’Reillys Definition gehen allerdings schon einige Phänomene hervor, die für BCs relevant sind: Er betont den Netzwerkgedanken, der bereits im Kapitel 3.1 ‚Von einem Two-Step-Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘ angesprochen wurde. Dazu kommt ein wichtiger Aspekt, der für viele User die wahre Neuheit darstellt: User Generated Content (Kortzfleisch,

Mergel, Manouchehri, Schaarschmidt, 2007, S.74; Komus & Wauch, 2008, S.3). Durch verschiedene Anwendungen ist es inzwischen fast jedem Internetnutzer möglich, eigene Inhalte im World Wide Web (WWW) zu veröffentlichen. Diese Anwendungen werden gemeinhin unter dem Begriff ‚Social Software‘ zusammengefasst. Davon ausgehend spricht man heute eher von ‚Social Web‘ oder ‚Social Media‘ als von Web 2.0. Der Begriff ‚Social Web‘ scheint auch deswegen gebräuchlicher, da er keinen Bruch zu einem ‚alten‘ Internet, wie ihn O’Reilly (2005) in Abgrenzung zum Web 1.0 beschreibt, darstellt. Social Software wird heute als Weiterentwicklung gesehen, wobei das Internet in seinem ursprünglichen Zustand bestehen bleibt. Trotzdem ist die Entwicklung für Nutzer revolutionär und hat Einfluss auf das Spektrum an Nutzungsmöglichkeiten, die sich einzelnen Personen bieten.

Bedeutet diese neuen Möglichkeiten also automatisch, dass Unternehmen plötzlich mit ihren Zielgruppen einen Dialog führen? Die Frage, ob das überhaupt möglich wäre und welche Schwierigkeiten sich dadurch für Unternehmen ergeben können, möchte ich in Kapitel 3.5 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘ beantworten. Zunächst einmal gilt festzuhalten, dass PR im Internet nicht zwangsläufig mit Dialog zu tun haben muss. Pleil (2007) unterscheidet zwischen drei Typen der Online-PR: (1) *digitalisierte PR*, (2) *Internet-PR*, (3) und *Cluetrain-PR*. *Digitalisierte PR* bedeutet, dass Unternehmen Informationen in digitaler Form zur Verfügung stellen – zum Beispiel auf ihren Unternehmens-Websites. Die Kommunikation ist monologisch, der Nutzer wird als Rezipient angesprochen. Strategisch gesehen geht es darum, Präsenz in einem neuen Medium zu zeigen und Informationen bereitzustellen. *Internet-PR* geht einen Schritt weiter. Hier gibt es einen direkten Rückkanal zu der kommunizierenden Organisation, z. B. ein Kontaktformular oder Nutzerbefragungen. Trotzdem ist die Kommunikation nach wie vor monologisch. Allerdings kann mit dieser Form der PR mehr erreicht werden: Über Information und Imagebildung hinaus ermöglicht das Feedback ein Lernen der Organisation und somit die Durchsetzung eigener Interessen, also Persuasion. Die dritte Form der PR bezeichnet Pleil (2007) als *Cluetrain-PR*. Der Begriff ist angelehnt an das von Levine, Locke, Searls und Weinberger im Jahr 2000 veröffentlichte Cluetrain-Manifest, indem die Autoren Thesen über die „Unternehmenskultur im Digitalen Zeitalter“ (S.15) aufstellen. Levine et al. formulierten als erste These: „Märkte sind Gespräche“ (S.16). Dementsprechend beschreibt auch Pleil (2007) Cluetrain-PR als „dialog- und netzwerkorientiert“ (S.19). Typische Elemente sind Social Software-Tools, die einen offenen Dialog ermöglichen. Hier gibt es einen entscheidenden Unterschied zu den Rückkanälen der Internet-PR: Die Kommunikation ist für viele Menschen sichtbar. Der Dialog findet nicht mehr nur zwischen einer Person und einem Unternehmen statt, sondern in einem Netzwerk von Menschen und Organisationen, die je nach Umgebung größer, kleiner, teilweise geschlossen oder völlig offen sein können. Statt Information oder Persuasion steht Verständigung ganz oben auf der Liste der Ziele (Pleil, 2007, S.18).

Dies ist der Punkt, an dem das Social Web auf Grunig und Hunts symmetrische Kommunikation trifft: Cluetrain-PR erfüllt zumindest formal alle Anforderungen, die das Excellence-Model an PR stellt. Ob diese Idealvorstellung aber tatsächlich realisiert werden kann, bleibt noch offen. Neuberger und Pleil (2007) melden grundsätzliche Zweifel daran an, dass symmetrische Kommunikation überhaupt eine Opti-



on für PR darstellt (S.10). Sie stellen darüber hinaus fest, dass Online-PR bisher vor allem monologisch abläuft und Nutzer von den Unternehmen klassisch als Rezipienten wahrgenommen werden.

Brand Communities scheinen aber zumindest formal einen idealen ‚Nährboden‘ für symmetrische Kommunikation und Cluetrain-PR zu bieten: In einer BC findet sich eine ideale Öffentlichkeit für dialogorientierte PR wieder. Die Mitglieder bringen ein Grundinteresse an der Marke und so auch an dem Unternehmen mit, was als Voraussetzung für einen Dialog gesehen werden kann. Darüber hinaus kann eine BC mithilfe von Social Software so organisiert werden, dass die Mitglieder sowohl untereinander wie auch mit dem Unternehmen in Dialog treten können. Neuburger und Pleil (2007) bestätigen das Potential verschiedener Social Media-Tools für den Dialog mit Bezugsgruppen.

### 3.3.3 Technische Umsetzung - Social Media-Tools und ihre Eignung als Tools für Brand Communities

Die bisherige, im Kapitel 2 ‚Theoretische Erkenntnisse und empirische Forschung über Brand Communities‘ vorgestellte Forschung zu BCs beachtet zwar durchweg Online-Kommunikation als mögliche Form der Kommunikation innerhalb der BC. Allerdings spielten Social Software und ihre spezifischen Anwendungen keine Rolle. Zum Teil liegt das einfach daran, dass die Studien vor O’Reillys wegweisenden Betrachtungen zur Entwicklung des Internets im Jahr 2005 durchgeführt wurden. Dementsprechend fehlt bisher eine Aufstellung über Social Software Tools<sup>6</sup>, die für BCs geeignet sind. Im Folgenden möchte ich daher einige Social Software Tools vorstellen und ihre Eignung für Brand Communities einschätzen. Diese Einschätzung richte ich an der in Kapitel 2.2 ‚Communities und ihre Entwicklung im Zeitverlauf‘ getroffenen Definition postmoderner Communities aus, welche Interaktion voraussetzt. Die Tools müssen also Interaktion ermöglichen. Darüber hinaus muss es den Mitgliedern möglich sein, Traditionen und Rituale zu entwickeln und sich über ihr Identifikationsobjekt auszutauschen. Ein mögliches Ritual in einer virtuellen Gemeinschaft wäre das Hochladen von Fotos, z. B. des eigenen Autos (in verschiedenen Situationen, wie Urlaube oder Jahrestage) in einer BC der Marke MINI. Die Nutzer müssen also gewisse Gestaltungsspielräume haben. Zudem fördert ein einheitliches, zur Marke passendes Erscheinungsbild das Gefühl, ‚nah an der Marke‘ zu sein und die virtuelle Umgebung als Teil der Brand Community wahrzunehmen. Da ich mich in dieser Arbeit mit von Unternehmen initiierten BCs beschäftige, muss auch die Möglichkeit des Dialoges mit dem Unternehmen gegeben sein. Zudem kann angenommen werden, dass ein personalisiertes Profil auf der Plattform dazu beiträgt, dass sich die Mitglieder der BC untereinander näher kennenlernen und so leichter Beziehungen zueinander aufbauen. Die folgende Betrachtung und Einschätzung unterschiedlicher Social Media-Tools beruht auf der Betrachtung real existierender Brand Communities, die diese Tools nutzen. Ich kann an dieser Stelle keine systematische Evaluation der unterschiedlichen Tools und ihrer Eignung für Brand Communities durchführen – allerdings zeigen die Beispiele aus der Praxis, dass die Tools zumindest für den Aufbau einer BC geeignet sind. Ob sie sich auf langfristig bewähren, wird die Zukunft in vielen der genannten Fälle noch zeigen. Vorgestellt werden nur

---

<sup>6</sup> Unter Social Software Tools werden Anwendungen verstanden, die mit ihren interaktiven und kollaborativen Elementen typisch sind für das Social Web.

Tools, die von Brand Communities tatsächlich genutzt werden. Andere Social Media-Tools, wie Social Bookmarking, Wikis oder Virtuelle Welten kommen entweder nicht oder sehr selten zur Anwendung oder sind (wie zum Beispiel Virtuelle Welten) schon wieder weitgehend aus dem WWW verschwunden.

### **Weblogs**

Zu den am häufigsten diskutierten Social Media-Tools zählt sicher der Weblog (oder kurz Blog). Picot und Fischer (2006) definieren den Weblog als „eine häufig aktualisierte Webseite, auf der Inhalte jeglicher Art in chronologisch absteigender Form angezeigt werden. Ein Weblog kann typischerweise die Form eines Tagebuches, eines Journals, einer What’s-New-Page oder einer Linksammlung zu anderen Webseiten annehmen.“ Wann genau der erste Weblog geschrieben wurde, lässt sich heute nicht mehr genau nachvollziehen. Bekannt wurde dieses Tool mit den Ereignissen des 11. Septembers 2001. Menschen auf der ganzen Welt brachten nach den Terroranschlägen in den USA ihre Gefühle in Online-Tagebüchern zum Ausdruck und ließen die Welt daran teilhaben (Komus & Wauch, 2008, S.7). Blogs unterscheiden sich nicht nur durch ihre Autoren von klassischen Massenmedien. Sie sind darüber hinaus untereinander verlinkt. Man spricht von einer ‚Blogosphäre‘. Außerdem können die Leser Kommentare hinterlassen, mit anderen Nutzern über die Inhalte des Blogs diskutieren und über Links auf zusätzliche Informationsquellen hinweisen. Blogs entwickeln so häufig eine Eigendynamik, auf die weder der Verfasser der Blogs noch andere Parteien direkt Einfluss nehmen können.

In Deutschland spielen Blogs eine geringere Rolle als in anderen Ländern. Rund eine Million Blogs zählte man 2008 in Deutschland – kein Vergleich zu den rund 30 Millionen Blogs in den USA (Huber, 2008, S.29). Seit der Tsunami-Katastrophe Anfang des Jahres 2005 wird ihnen aber auch in Deutschland mehr Aufmerksamkeit zuteil (Komus & Wauch, 2008, S.7). Blogs haben gegenüber klassischen Massenmedien einen entscheidenden Vorteil: Sie sind absolut aktuell. Blogger berichten von Ereignissen, wenn diese gerade erst geschehen sind. Mit dieser Aktualität kann keine Tageszeitung Schritt halten.

Klassische Corporate Blogs haben meist auf den ersten Blick keinen Community-Charakter. Unternehmen nutzen Blogs meist eher als ein Instrument der Internet-PR (siehe Formen der Online-PR in Kapitel 3.3.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘). Relevante Informationen können unmittelbar kommuniziert werden, da der Weg über die Kontaktpersonen bei den klassischen Massenmedien entfällt. Feedback ist zwar erwünscht und kann in Form von Kommentaren auch ohne Probleme gegeben werden, allerdings findet meist eher weniger Dialogs statt. Auch die Gestaltungsmöglichkeiten für Blog-Nutzer sind gering. Meist können Kommentare nur in Schriftform abgegeben werden. Bei vielen Blogs (vor allem bei Corporate Blogs) ist eine Registrierung mit E-Mail-Adresse nötig, um kommentieren zu können. Allerdings sind die Möglichkeiten, sich ein personalisiertes Profil zuzulegen, eher begrenzt. Einige Blogs verzichten auch ganz auf eine Registrierung, was den Aufbau einer Beziehung zu einzelnen Personen erschwert. Sie können immer wieder unter anderem Namen auftauchen oder die Kommunikation läuft gänzlich anonym ab.

Allerdings existieren einige Beispiele, in denen Blogs als Instrument für eine BC genutzt wurden. Ein gelungenes Beispiel ist der Blog der Firma Ritter Sport. Der Blog ging hervor aus einem kommunikativen Experiment der Firma: Zur Wiedereinführung der Schokoladen-Sorte ‚Ritter Sport Olympia‘ versuchte sich die Firma erstmals an Social Media und rief einen Blog ins Leben, der die Kampagne integriert begleitete. Offenbar war diese Aktion erfolgreich, denn Ritter Sport entschied sich daraufhin für einen eigenen Blog, der direkt auf der Unternehmens-Website<sup>7</sup> integriert ist. Den Blog lesen kann jeder Besucher. Registrierte Nutzer haben aber weitaus mehr Nutzungsmöglichkeiten: Sie können Beiträge kommentieren, Vorschläge zu Produkten von Ritter Sport einreichen und markenbezogene Erfahrungsberichte schreiben.



Abbildung 4: Screenshot Ritter Sport Blog (Zugriff: 03.09.2010)

Die Nutzer können über verschiedene Kanäle untereinander kommunizieren: für alle sichtbar in den Kommentaren zu Blog-Beiträgen oder aber verdeckt über persönliche Nachrichten. Das eigene Profil kann ein Nutzer mit einem Bild individuell gestalten und mit zahlreichen persönlichen Informationen anreichern. Beides ist aber nicht verpflichtend. Die Nutzer bewegen sich meistens unter Nicknames auf der Plattform. Unter dem Reiter ‚Fans‘ kann man sich einen Überblick über alle Nutzer des Blogs verschaffen. Der Blog ist mit anderen Social Media Plattformen (Facebook, YouTube und Twitter) verlinkt und kann über ein RSS Feed<sup>8</sup> problemlos abonniert werden. Durch Aktionen und Gewinnspiele stellt das Unternehmen ständig Mehrwert für die Nutzer zur Verfügung. Zwischen den Nutzern findet eindeutig ein reger Dialog statt und das Unternehmen zeigt sich schon durch die angebotenen Kommunikationsmöglichkeiten (‚Anregungen‘ als eigene Funktion) sehr empfänglich für Feedback. Ritter Sport hat auf diesem Blog eine Brand Community etabliert. Das Beispiel zeigt, dass mit einigen Erweiterungen der Nutzungsmöglichkeiten Blogs als Tools für BCs geeignet sind.

<sup>7</sup> [www.ritter-sport.de/blog](http://www.ritter-sport.de/blog) (Zugriff: 15.08.2010)

<sup>8</sup> RSS ist eine seit dem Anfang des Jahres 2000 kontinuierlich weiterentwickelte Familie von Formaten für die einfache und strukturierte Veröffentlichung von Änderungen auf Websites (z. B. News-Seiten, Blogs, Audio-/ Video-Logs etc.) in einem standardisierten Format (XML). Die Bereitstellung von Daten im RSS-Format bezeichnet man als RSS-Feed.

## Microblogs

Microblogging ist eine spezifische Form des Bloggens, bei der Autoren anstelle von Artikeln kurze Textnachrichten veröffentlichen. Twitter<sup>9</sup> ist die erste und größte Microblogging-Plattform. Dabei ist Twitter noch sehr jung: Die Plattform wurde erst 2006 gegründet. Twitter kombiniert Eigenschaften von sozialen Netzwerken, Blogs, Instant Messaging<sup>10</sup> und SMS. Die Länge der Nachrichten bei Twitter ist auf 140 Zeichen beschränkt. Die Meinungen über die Größe von Twitter gehen auseinander: Weinberg (2010) nennt die Zahl von 14 Millionen Benutzerkonten (S.141). Kwak, Lee, Park und Moon (2010) werteten im gleichen Jahr aber schon Daten aus 41,7 Millionen Nutzerkonten aus. Tatsache ist, dass die Plattform weiter wächst. Twitter ist auch von vielen Endgeräten zur mobilen Datennutzung zu erreichen – ein angemeldeter Nutzer kann also quasi von überall aus über Twitter kommunizieren. Weinberg (2010) schreibt diesen technischen Möglichkeiten das Potential zu, „ein Gefühl von Nähe und Intimität“ (S.142) zu schaffen. Tatsache ist, dass sich das Nutzerverhalten bei Twitter seit der Gründung deutlich geändert hat: Ursprünglich sollten die Nutzer mit diesen Nachrichten mitteilen, womit sie sich momentan beschäftigen. Anfangs war das auch so, heute aber kollaborieren, diskutieren und veröffentlichen Twitterer, sie tauschen Links und Informationen aus (Hisserich & Primsch, 2010, S.5; Weinberg, 2010, S.142).

Einem nicht angemeldeten Nutzer erscheint die Kommunikation auf Twitter auf den ersten Blick sehr konfus. Die Plattform hat eine eigene Sprache entwickelt: Durch das Setzen sogenannter ‚Hashtags‘ kann eine Kurzmitteilung (genannt ‚Tweet‘) einer Themengruppe zugeordnet werden<sup>11</sup>. So wurde während der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika der Tintenfisch Paul zu einem der meistdiskutierten Themen auf Twitter: Der Hashtag #pulpopaul führte tagelang die Twitter-Trendliste an. Auch die Kommunikation zwischen den Twitterern wirkt schwer durchschaubar. Nutzer können sich gegenseitig Nachrichten schicken, indem sie in ihren Tweets ein @ vor den (Twitter-)Namen der Zielperson setzen<sup>12</sup>. Die Nachricht erscheint dann für alle sichtbar auf der Profiseite des Senders und nur für den Empfänger sichtbar auf dessen Seite. Darüber hinaus können persönliche Nachrichten verschickt werden. Das Abonnement von Blogs geschieht, wie bereits erläutert, meist über RSS Feeds. Bei Twitter ist diese Funktion in die Plattform integriert. Um neben den eigenen auch die Nachrichten anderer Nutzer angezeigt zu bekommen, muss man diesen ‚folgen‘ – ein ‚Follower‘ werden (Hisserich & Primsch, 2010, S.5). Tweets können von Followern weiterverbreitet werden. Diese Handlung wird als ‚retweeten‘ bezeichnet. Kwak et al. (2010) haben in ihrer quantitativen Analyse der aller Twitter-Accounts herausgefunden, dass ein ‚retweeteter‘ Tweet im Durchschnitt 1.000 Nutzer erreicht, unabhängig davon, wie viele Follower der eigentliche Absender hat. Diese Erkenntnisse unterstreichen, dass die von Unternehmen häufig angestrebten Multiplikatoren-Effekte mit Twitter gut erreicht werden können.

<sup>9</sup> [www.twitter.de](http://www.twitter.de) (Zugriff: 30.08.2010)

<sup>10</sup> Instant Messaging erlaubt es Internetnutzern, mithilfe einer speziellen Software in Echtzeit mit Freunden zu chatten und Nachrichten zu versenden.

<sup>11</sup> z. B. ‚Die Verschwundenen der #Diktatur in #Argentinien: ein berührendes Fotoprojekt von G. Germano: <http://bit.ly/aPyzpr>‘

<sup>12</sup> z. B. ‚Auch sowas gibt's: Produktwertungen ohne Produkt RT @teltarif\_pr‘ – in diesem Fall richtet sich die Nachricht an den Nutzer ‚teltarif\_pr‘

Twitter-Nutzer können ihr Profil individuell gestalten, indem sie einen eigenen Hintergrund hochladen, ein Profilbild einstellen und persönliche Informationen veröffentlichen, wobei Twitter seinen Nutzern hier viele Freiräume lässt. Nachrichten und Profile auf Twitter sind per Voreinstellung öffentlich. Über eine Einstellungsoption kann jedoch das eigene Profil geschützt werden, sodass es nur für einen festgesetzten Kreis an Nutzern sichtbar ist und Profil sowie Nachrichten nicht in der Twitter-Suche auffindbar sind (Hisserich & Primsch, 2010, S.5).

Unternehmen nutzen Twitter vorrangig als PR-Instrument, zum Teil aber auch als Vertriebskanal (Weinberg, 2010, S.166). Eine große Chance bietet Twitter aber auch für den Customer Service – einfache Kundenanfragen können auf Twitter schnell und kostengünstig beantwortet werden. Es ist zu vermuten, dass BCs, die auf Twitter basieren, genau diesen Punkt nutzen. Ein Beispiel dafür ist der Twitter Account<sup>13</sup> von Hansenet für seine Marke Alice DSL. Auf dem Profil werden Mitarbeiter verschiedener Abteilungen mit Namen und Bild vorgestellt. Sie reagieren während der Woche den ganzen Tag auf Kundenanfragen, wobei sie durch ein Namenskürzel immer deutlich anzeigen, welcher der vorgestellten Ansprechpartner den Tweet geschrieben hat.



Abbildung 5: Twitter Account der Marke Alice DSL (Zugriff: 03.09.2010)

Neben dem Dialog mit Kunden veröffentlichen die Mitarbeiter Neuigkeiten zu Produkten und kündigen Veranstaltungen an, die für die Nutzer interessant sein könnten. Die Kommunikation auf Twitter ist in diesem Fall stark auf das Unternehmen fixiert. Folgt man allerdings den Links in der Kommunikation, wird deutlich, dass die Nutzer durchaus auch untereinander kommunizieren und Erfahrungen austauschen. Trotzdem bleiben die Marke Alice DSL und die von ihr ausgehende Kommunikation deutlich im Mittelpunkt. Dies ist allerdings für viele von Unternehmen geführte BCs typisch (Arora, 2009, S.13). Die Nutzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sind hier von der Plattform her klar vorgegeben. Der Austausch multimedialer Inhalte ist nur über Links, nicht direkt auf der Plattform möglich. Obwohl Kwak et al. (2010) bei ihrer Twitter-Gesamtbetrachtung feststellen, dass die Struktur des Netzwerkes sich in entscheidenden Punkten von der eines sozialen Netzwerkes unterscheidet, ist die Bildung einer Gemeinschaft rund um ein Identifikationsobjekt (hier Alice DSL) möglich. Twitter hat demnach Potential als Tool für BCs

<sup>13</sup> [https://twitter.com/Alice\\_de](https://twitter.com/Alice_de) (Zugriff: 30.08.2010)

und wird von Firmen auch in diesem Sinne genutzt. Überhaupt ist Twitter in Deutschland das bei Unternehmen beliebteste Social Media-Tool. Laut einer Untersuchung nutzen 39 der 100 größten Marken Deutschlands Twitter (Nicolai & Vinke, 2009, S.8), dicht gefolgt von YouTube, das von 37 der Marken genutzt wird. Ob sich BCs längerfristig nur durch die Nutzung von Twitter aufrecht erhalten lassen, wird die Zukunft zeigen. Zu bedenken ist auch, dass Twitter-Nutzer ein sehr spezielles Publikum darstellen und eine breite Zielgruppe schwer über Twitter zu erreichen ist.

### **Vodcasts und Podcasts**

Wenn man Blogs als das Social Media-Äquivalent zu Tageszeitungen verstehen möchte, dann wären Podcasts und Vodcasts die Social Web-Entsprechung zu Radio und Fernsehen. „Der Begriff Podcast an sich beschreibt meistens eine Audio-Datei, während Video-Podcasts das visuelle Pendant hierzu darstellen.“ (Komus & Wauch, 2008, S.45)

Genau wie Blogs existieren Podcasts und Vodcasts zu allen erdenklichen Themen (Pleil, 2007, S.179). Zwar ist die Erstellung aufwendiger als die eines Blogs, einige technische Grundkenntnisse und ein Mobiltelefon oder eine Digitalkamera neueren Datums sowie die entsprechende Software auf dem Heim-PC reichen aber völlig aus. Wie auch bei den klassischen Medien TV/Radio und Tageszeitung haben Pod- und Vodcast einen entscheidenden Vorteil gegenüber Blogs. Mit ihren visuellen und akustischen Möglichkeiten ist es leichter, Emotionen zu transportieren. Der Kreativität sind bei der Erstellung von Pod- und Vodcasts kaum Grenzen gesetzt. Gerade deshalb nutzen viele Unternehmen diesen Kanal, um virales Marketing für ihre Zwecke einzusetzen. Selbstverständlich können Pod- und Vodcasts auch ‚offen‘ als PR-Instrumente eingesetzt werden. So ist zum Beispiel ein regelmäßiger Podcast über bestimmte Nischenthemen, die zu den Produkten eines Unternehmens passen, denkbar. Eine andere Variante wäre, ein Event des Unternehmens durch Vodcasts auf der Unternehmens-Website zu begleiten und so einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Vodcasts werden entweder auf der Firmen-Website eingebunden oder auf Video-Portalen wie YouTube veröffentlicht. Dort sind sie meist ohne eine Registrierung einer Vielzahl von Nutzern zugänglich. Weder Pod- noch Vodcasts haben das Zeug zum BC-fähigen Tool. Auch Plattformen wie YouTube eignen sich durch ihre Struktur eher nicht als ‚Heimatort‘ für eine BC, da ihre Struktur eine Vernetzung der Nutzer untereinander nur in geringem Maße zulässt. Dennoch spielen Pod- und Vodcasts eine nicht zu unterschätzende Rolle bei dem Aufbau einer Brand Community. Sie dienen als wichtige Sympathieträger und unterstützen Multiplikatoreffekte – man könnte sie als Gestaltungselement einer BC bezeichnen. Lustige oder berührende Videos werden gerne weitergeleitet und können durch eingebettete Links Interessenten zu der BC ‚locken‘. Zu diesem Zweck bauen viele Unternehmen begleitend zu ihren BCs Profile bei YouTube auf. Dort veröffentlichen sie firmeneigenes Material wie Imagefilme, aktuelle Werbespots oder Behind-the-Scenes-Reportagen. Diese Firmen-Profile kosten im Gegensatz zu privaten Nutzerkonten

Geld und können individuell gestaltet werden. Der YouTube-Kanal<sup>14</sup> von Opel ist ein Beispiel für ein solches Profil.



Abbildung 6: Offizieller YouTube Kanal der Marke Opel (Zugriff: 03.09.2010)

### Social Network Sites

Huber (2008) definiert Social Networking als „Anwendungen [...], die im Internet der eigenen Kontaktpflege dienen“ (S.36). Social Network Sites, auch Social Communities genannt, sind dementsprechend Plattformen, die der Pflege dieser sozialen Netzwerke dienen. Einige dieser Plattformen, wie Facebook<sup>15</sup> oder StudiVZ<sup>16</sup>, dienen hauptsächlich der Kommunikation mit privaten Kontakten. Andere wie das internationale Portal Xing<sup>17</sup> sind explizit auf die Pflege beruflicher Netzwerke ausgerichtet. Je nach Zielgruppe variieren auch die Funktionen. Auf Xing kann ein normaler Nutzer ein Profilfoto und seinen Lebenslauf einstellen. Facebook-Nutzer haben schon wesentlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können Bilder und Videos auf ihrer Seite veröffentlichen, Nachrichten und Statusmeldungen schreiben, Blogs einrichten, chatten, Gruppen gründen, Seiten anlegen und über ‚gefällt mir‘-Buttons ihre Zustimmung zu einzelnen Themen unkompliziert zum Ausdruck bringen. Dazu kommen noch zahlreiche Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Tools außerhalb von Facebook. Auf anderen, ähnlichen Portalen ist das Angebot vergleichbar. Sie alle zeichnen sich durch ihren multimedialen Charakter und ihre zahlreichen Vernetzungsmöglichkeiten aus. Social Network Sites können eigentlich nicht als Social Software Tool aufgefasst werden. Sie kombinieren verschiedene, bereits existierende Tools auf einer Plattform. Das Ziel dieser Plattformen war von Anfang an die Pflege sozialer Netzwerke. Erst später kamen Unternehmen auf die Idee, sich dort zu engagieren (Weinberg, 2010, S.174). Dieses Engagement wurde von den Nutzern oft mit Skepsis beobachtet und als ein versuchtes Eindringen in die Privatsphäre abgelehnt. Umso vorsichtiger müssen Un-

<sup>14</sup> [www.youtube.com/user/opelvideo](http://www.youtube.com/user/opelvideo) (Zugriff: 15.08.2010)

<sup>15</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com) (Zugriff: 30.08.2010)

<sup>16</sup> [www.studivz.net](http://www.studivz.net) (Zugriff: 30.08.2010)

<sup>17</sup> [www.xing.com](http://www.xing.com) (Zugriff: 03.09.2010)

ternehmen bei einer Nutzung dieser Plattformen vorgehen. Für BCs scheinen sie dabei nur zu geeignet: Sie bringen alle technischen Voraussetzungen für Kommunikation im Netzwerk mit und die Nutzer können ohne Probleme eigene Inhalte erstellen. Die meisten Plattformen stellen inzwischen eigene Formate für Unternehmensseiten zur Verfügung. Mitglieder der Social Community können dann ‚Fan‘ des Unternehmens werden. Ein Beispiel für einen solchen Auftritt ist die Seite<sup>18</sup> der Naturkosmetik-Marke Weleda auf Facebook:

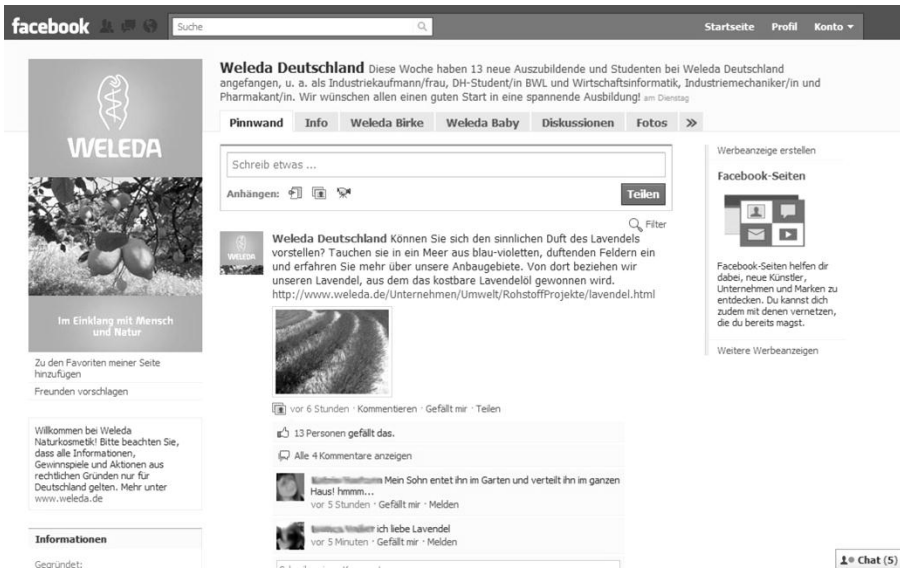


Abbildung 7: Fanpage der Marke Weleda auf Facebook (Zugriff: 03.09.2010)

An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass eine individuelle Gestaltung der Seite nur eingeschränkt möglich ist – das Grunddesign von Facebook bleibt immer deutlich sichtbar. Allerdings wählen trotzdem viele Firmen diese Möglichkeit. Zum einen ist diese Variante wesentlich kostengünstiger als der Aufbau einer eigenen, ähnlichen Plattform. Zum anderen trifft das Unternehmen die gesuchte Zielgruppe auf der entsprechenden Plattform bereits an (vorausgesetzt, man hat die richtige Plattform gewählt). So muss man die Zielgruppe zwar innerhalb der Social Network Site noch suchen und ansprechen. Nutzer müssen aber nicht erst ‚von außen‘ zu der BC geführt werden. Da die Hürde einer Registrierung von vielen Nutzern als hoch wahrgenommen wird, ist dies ein eindeutiger Vorteil.

Nichtsdestotrotz gibt es auch einige wenige Unternehmen, die sich zum Aufbau einer eigenen Plattform entschlossen haben. Dies ist mit hohen Kosten verbunden, hat aber den Vorteil, dass die Seite perfekt auf die Marke abgestimmt werden kann und das Unternehmen Zugriff auf alle Nutzerdaten hat. Ein Beispiel für eine unternehmenseigene Social Network Site ist die ‚hej-Community‘<sup>19</sup> von IKEA. Die Seite richtet sich an die Mitglieder der bereits seit Jahren offline existierenden IKEA Family-Community. Angemeldete Nutzer richten sich in der hej-Community ein virtuelles Zimmer als Profil ein und können in einem umfangreichen Forum über alle IKEA-relevanten Themen diskutieren. Darüber hinaus können sie sich mit anderen Nutzern vernetzen, Nachrichten schreiben sowie Fotos und Videos hochladen.

<sup>18</sup> <http://www.facebook.com/home.php#!/Weleda.Deutschland> (Zugriff: 30.08.2010)

<sup>19</sup> [www.hej-community.de](http://www.hej-community.de) (Zugriff: 15.08.2010)



**hej**

Start | Mein Raum | Forum | Alle Räume | Postkasten | Übersicht

hej Clarissa!  
Schön, dich im Forum zu treffen!

**Probier's mal mit Gemütlichkeit!**  
Deine Kuschelecke im Wohnzimmer lädt so gar nicht zum Kuschneln, Entspannen oder Schmökern ein? Dann bist du bei uns genau richtig! Denn im Rahmen unserer 9-wöchigen Vorher-Nachher-Wohlfühlkur zeigen wir dir mit Hilfe von Experten wie du dein Sofa oder deinen Sessel ganz einfach in ein herbstliches Wohlfühlparadies verwandelst! Zu gewinnen gibt's übrigens auch was!

Geschrieben von hej-Team 5 Antworten

Themen	Aufrufe	Antworten	Letzter Beitrag
Übersicht > hej - Hier gibt's was zu gewin... fragt · hej-Team	3218	2	> Verrat uns deinen Sommerferien(T)Raum. Hier geht es zum ... antwortet · hej-Team 30.08.10 15:51
Übersicht > Und Action! fragt · hej-Team	1033	3	> So war das Krebsfest im IKEA Kamen - unsere Reporterin sch... antwortet · hej-Team 02.08.10 15:32
IKEA Essen > Offen bis 24Uhr fragt · Lithi_de	86	3	> Falls heute jemand vor hat dabei zu sein: Meldet euch, ein kle... antwortet · Lithi_de 03.09.10 13:33
Baden & Entspannen > Badezimmer, der Tote Raum de...	192	10	> Hallo Dennad09, hast du vielleicht ein paar Fotos? Dann kön...

Abbildung 8: hej-Community der Marke IKEA (Zugriff: 03.09.2010)

Alle vorgestellten Tools werden von Unternehmen für BCs genutzt. Social Network Sites kommen von ihrer Struktur her der Idee einer Community schon auf den ersten Blick am nächsten. Doch auch Blogs und Microblogs haben das Potential, Communities zu ‚beherbergen‘. Sicher wäre auch eine Community-Bildung über andere Social Media-Tools denkbar. Für diese Arbeit wurden allerdings Tools ausgewählt, die in der Realität schon zum Einsatz kommen.

### 3.4 Brand Communities im Kommunikationsmodell

Betrachtet man im Zusammenhang mit Brand Communities die bisher diskutierten Ansätze und die Neuerungen in der Kommunikationslandschaft durch das Social Web, bilden sich einige besonders prägnante Merkmale heraus: Das Dialogpotential, welches das Instrument und seine virtuelle Umgebung mit sich bringen und die netzwerkartigen Kommunikationsstrukturen. All diese Erkenntnisse erlauben es, ein Kommunikationsmodell (siehe Abbildung 9) zu entwickeln, welches die kommunikativen Prozesse und relevanten Akteure in und um eine Brand Community vereinfacht darstellen kann. Das Modell ist als Ergebnis der vorhergegangenen theoretischen Betrachtung zu verstehen und erlaubt Rückschlüsse auf Zielsetzungen und Strategien von Unternehmen, die eine BC als Kommunikationsinstrument einsetzen. Das Modell bewegt sich nicht ausschließlich auf einer Systemebene – es bezieht zudem Akteure auf der Individualebene mit ein. Nicht explizit beachtet wird die organisatorische Ebene, mit der sich der Ansatz der Integrierten Kommunikation befasst. Das Modell soll vor allem eine theoretische Antwort auf zwei Fragen liefern: ‚Welche Akteure spielen in der Kommunikation in und um BCs eine Rolle?‘ und ‚Welche kommunikativen Prozesse laufen rund um eine Brand Community ab?‘

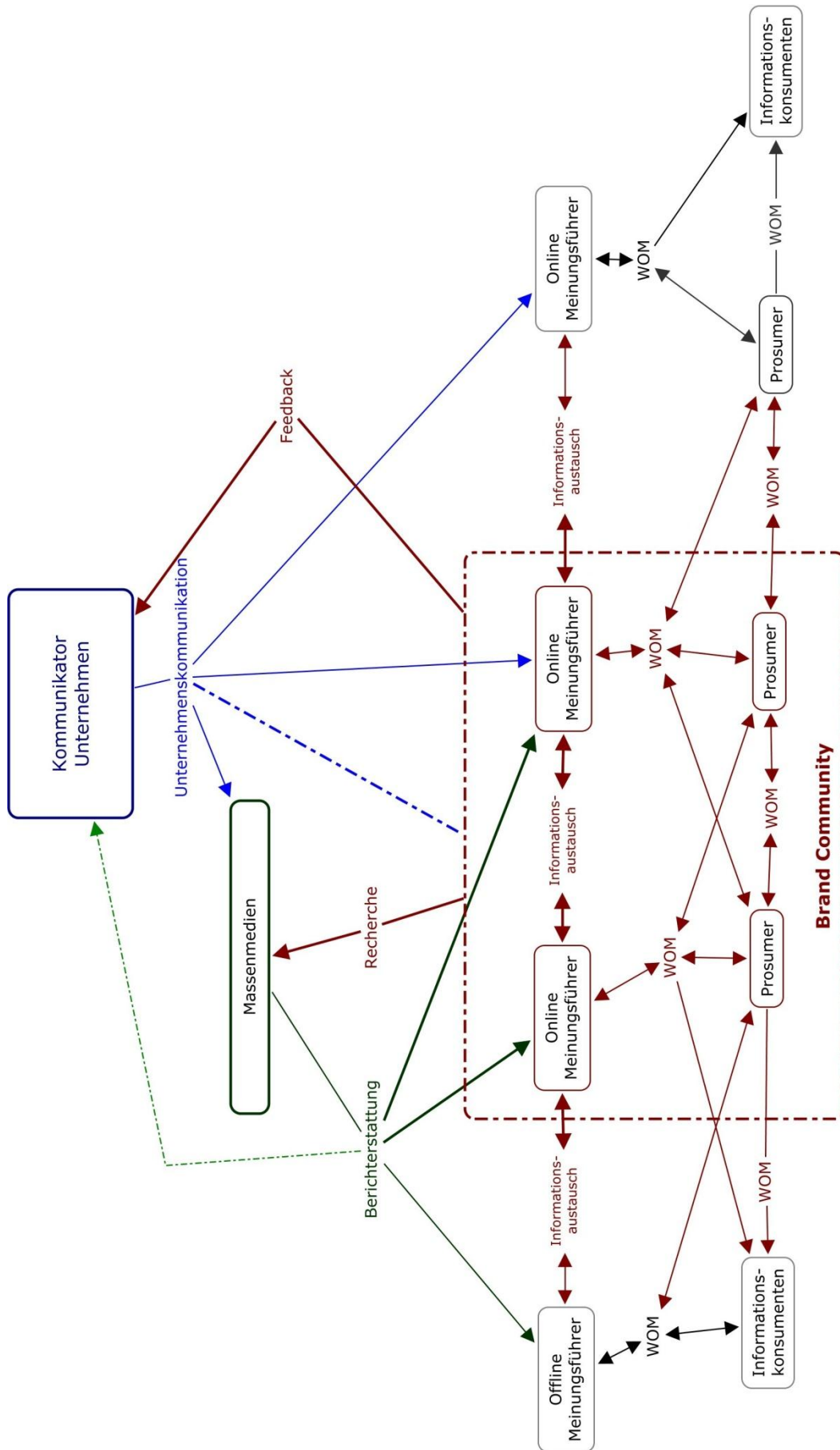


Abbildung 9: Kommunikationsmodell der Brand Community und ihrer Umwelt

### 3.4.1 Akteure und Zielgruppen

Initiatoren einer BC können, wie in Kapitel 2.3.2 ‚Wirtschaftswissenschaftliche Studien über Brand Communities‘ bereits erläutert, Bewunderer der Marke oder Unternehmen sein. Im Sinne des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit gehe ich von *Unternehmen* als Initiatoren der BC aus. Sie nehmen im Kommunikationsmodell die Rolle des Kommunikators ein. Die *Massenmedien* bilden die zweite Akteursebene. Ihr Verhältnis zum Kommunikator Unternehmen verändert sich auf den ersten Blick nicht. Die Journalisten werden weiterhin durch das Unternehmen mit relevanten Informationen versorgt. Darüber hinaus haben sie andere Recherchequellen, die im Modell nicht dargestellt werden. Neu ist allerdings, dass sie auch die BC als Recherchequelle heranziehen können.

Die nächste Akteursebene stellen die in Kapitel 3.2 ‚Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘ ausführlich beschriebenen *Meinungsführer* dar. Wie bereits diskutiert, kann die BC selbst die Rolle eines virtuellen Meinungsführers einnehmen. Meinungsführer im klassischen Sinne finden sich innerhalb und außerhalb der BC sowohl in der Online- wie auch in der Offline-Kommunikation über die Marke. Die Online-Meinungsführer sind zwar, im Gegensatz zu den von Lararsfeld et al. (1948) entdeckten Meinungsführern der ersten Generation, vielen ihrer Ansprechpartner nicht persönlich bekannt. Im Gegensatz zu virtuellen Meinungsführern sind sie aber direkt adressierbar. Daher können sie durchaus als ‚klassische‘ Meinungsführer aufgefasst werden – andere Mitglieder der BC können mit ihnen diskutieren und Meinungen austauschen. Diejenigen Akteure im Kommunikationsmodell, welche keine Meinungsführerposition einnehmen, werden als ‚Informations-Konsumenten‘ und ‚Prosumer‘ bezeichnet. Der Begriff *Prosumer* stammt aus der Soziologie (Akremi & Hellmann, 2010, S.327) und beschreibt ursprünglich Personen, die durch Heim- oder Hausarbeit einen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt leisten. In anderen Worten: Diese Menschen sind in erster Linie Konsumenten, die allerdings durch ihr alltägliches Handeln auch zu Produzenten werden und Produktionsprozesse beeinflussen. Dieser aus den 1980er Jahren stammende Begriff gewinnt durch das Social Web zunehmend an Bedeutung. Die zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten ermöglichen Konsumenten, sich an vielen Stellen aktiv einzubringen – zum Beispiel in Brand Communities. Im vorliegenden Modell wird der Begriff allerdings vorrangig (wenn auch nicht ausschließlich) in einem kommunikativen Sinne verstanden: Die Prosumer konsumieren Informationen, sei es von den Meinungsführern oder von anderen Prosumern. Gleichzeitig produzieren sie durch ihr kommunikatives Handeln innerhalb und/oder außerhalb der BC Content, der wiederum von anderen Prosumern oder Informationskonsumenten aufgenommen wird. Die *Informations-Konsumenten* nehmen im Gegensatz dazu nur Informationen auf. Sie befinden sich im Kommunikationsmodell außerhalb der BC und interagieren nicht zu den in der BC relevanten Themen. Sie sind allerdings nicht mit den ‚Isolierten‘ aus dem Multi-Step Flow of Communication zu verwechseln, da sie an Informationen aus der BC durchaus Interesse haben, auch wenn sie nicht durch gegensätzliche Informationen in ihrer Meinung erschüttert wurden. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Akteuren lassen sich an einem Beispiel veranschaulichen:

Ein typischer Informations-Konsument besitzt eine Digital-Kamera von Canon und denkt darüber nach, sich ein leistungsfähigeres Modell zuzulegen. Er liest in einer Fachzeitschrift (*Massenmedien*) Testberichte zu verschiedenen Modellen unterschiedlicher Hersteller, um sich einen Überblick zu verschaffen, ist sich aber noch unsicher, welche Kamera für ihn die richtige ist und wie viel er investieren muss, um die gewünschte Leistung zu erhalten. Daher befragt er seinen älteren Nachbarn, der früher als Fotograf gearbeitet hat und auch heute noch in einem Foto-Club aktiv ist (*Offline-Meinungsführer*). Außerdem besucht er den Blog eines Hobby-Fotografen, der für verschiedene Firmen Kameras testet (*Online-Meinungsführer außerhalb der BC*) und liest dort auch die Kommentare zu den Blog-Beiträgen, in denen häufig Personen, die das getestete Modell bereits besitzen, ihre Erfahrungen mitteilen (*Prosumer außerhalb der BC*). Nach einiger Zeit beschließt der Informations-Konsument, dass er wieder eine Kamera von Canon kaufen möchte: Sein kleines Modell gefällt ihm und sowohl der Nachbar wie auch der Blogger haben sich positiv zu größeren Modellen der Firma geäußert. Die Meinungen in den Kommentaren zum Blog waren zwar kontrovers, aber im Großen und Ganzen sieht sich der Informations-Konsument in seiner Meinung zu Canon bestätigt. Allerdings ist er sich noch unklar, welches Modell er genau kaufen möchte und wo er es am besten erwerben soll: Beim Händler vor Ort oder im Internet, wo die Kameras häufig günstiger angeboten werden? Er besucht die Produkt-Website von Canon (*Unternehmen*) und macht sich ein Bild von den Funktionen der einzelnen Modelle. Dabei stößt er auf einen Link zu der Brand Community von Canon<sup>20</sup>. Hier gibt es ausführliche Beiträge zu einzelnen Modellen, Testberichte von Nutzern und umfangreiche Galerien mit genauen Angaben zu den vorgestellten Bildern. Da der Informations-Konsument hauptsächlich vorhat, sein Haustier (eine Ratte) mit der neuen Kamera in Szene zu setzen, sucht er nach Beiträgen zu passenden Themen. Er stößt auf ein Forum, in dem eine Person besonders auffällt: Eine Nutzerin schreibt besonders viele Beiträge, lädt alle paar Tage sehr gelungene Bilder von ihren zwei Frettchen hoch und berichtet, dass sie schon mehrere Preise mit ihren Aufnahmen gewonnen hat (*Online-Meinungsführerin innerhalb der BC*). Andere Nutzer (*Prosumer innerhalb der BC*) kommentieren regelmäßig die Beiträge der Frau, die auf den Informations-Konsumenten einen sehr kompetenten und vertrauenswürdigen Eindruck macht. Auch die kommentierenden Nutzer scheinen begeistert zu sein und bringen in den Kommentaren zu den Bildern und im Forum ihre Bewunderung zum Ausdruck. Der Informations-Konsument entschließt sich letztendlich zu dem Kauf einer Kamera, die auch von der Kleintier-Fotografin genutzt wird.

Bei seiner gesamten Recherche ist der Informations-Konsument mit allen im Kommunikationsmodell vorgestellten Akteuren in Berührung gekommen, hat sich dabei aber (außer in der Interaktion mit seinem Nachbarn) nie selbst zu Wort gemeldet. Die bisher genannten Akteure finden sich alle im Kommunikationsmodell wieder. Ihre Darstellung trägt zum Verständnis der Kommunikation rund um eine BC bei. Allerdings geht aus dieser Darstellung keine vollständige Aufzählung der Zielgruppen einer BC hervor. Wie in Kapitel 2.3.2 ‚Wirtschaftswissenschaftliche Studien über Brand Communities‘ bereits angesprochen, nannten Upshaw und Taylor (2000) verschiedene andere Bezugsgruppen (außer Kunden) als Zielgruppen für eine BC. Konkret zählten sie Beschäftigte, Investoren, Zulieferer, strategische Verbündete,

<sup>20</sup> Es handelt sich hier um ein fiktives Beispiel. Die Brand Community existiert in der hier beschriebenen Form nicht.

Distributoren sowie Einzelhandel und Wiederverkäufer als relevante Bezugsgruppen neben dem im Mittelpunkt stehenden Kunden auf (Upshaw & Taylor, 2000, S.226). Denkt man diesen Ansatz weiter, kommen theoretisch alle Stakeholder eines Unternehmens als Zielgruppe für eine BC in Frage. Zwar ist es unwahrscheinlich (wenn auch nicht ausgeschlossen), dass sich Finanzinvestoren aktiv an einer BC beteiligen. Allerdings ist es durchaus denkbar, dass sie bei Recherchen über das Unternehmen BCs als Informationsquelle nutzen und so beispielsweise Rückschlüsse auf die Stimmung unter den Kunden ziehen. Karmasin (2008) fasst aus Stakeholder-Perspektive PR als „den kommunikativen Umgang mit Widersprüchen, Konflikten und konfligierenden Interessen im Hinblick auf konkrete Organisationen und ihre Anspruchsgruppen“ (S.278). Er betont in diesem Zusammenhang, dass es dabei immer weniger um eine bloße „allgemeine öffentliche Imagekonstruktion“ (S.278) geht. Statt Persuasion und einseitiger Kommunikation ist Legitimation im Sinne eines Dialogs anzustreben. BCs als dialogorientiertes Kommunikationsinstrument (vgl. Kapitel 3.3 ‚Symmetrische Kommunikation und Cluetrain-PR‘) eignen sich also potentiell zur Kommunikation mit allen unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens (siehe Abbildung 10).

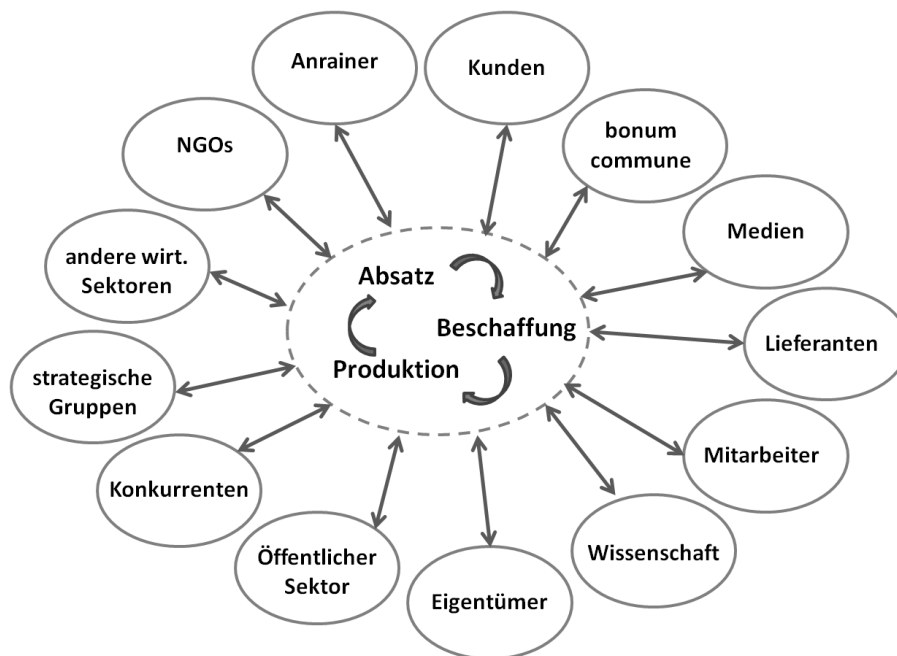


Abbildung 10: Der PR-Prozess aus Stakeholder Perspektive (nach Karmasin, 2008, S.274)

Inwieweit diese Möglichkeiten bei der strategischen Planung der Kommunikation mit einer BC von Unternehmen mitgedacht werden, ist bisher ungeklärt. Im Fokus scheinen Kunden und, als wertvolle Multiplikatoren, Bewunderer der Marke zu stehen. Im Marketing-Jargon werden diese Bewunderer häufig als ‚Fans‘ bezeichnet. Fans waren aus wissenschaftlicher Perspektive bisher vor allem Gegenstand ethnographischer (Jenkins, 2006) und soziologischer Forschung. Soziologische Fan-Forscher definieren Fans als „Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem für sie externen, öffentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Beziehung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren“ (Roose, Schäfer, Schmidt-Lux, 2010, S.12). Gerade der letzte Punkt macht Fans aus Marketing-Sicht zu interessanten Ansprechpartnern. Aber auch die Tatsache, dass Fan-Sein oft von langer Dauer ist hat Vorteile – Fans müssen nicht als Neukunden

geworben werden, sie bleiben ihrer Marke treu. Während sich die Anfänge der Fan-Forschung noch hauptsächlich um Fans bestimmter Fernsehserien oder Computerspiel-Fanatiker drehte, sind inzwischen Fans bestimmter Marken in den Fokus der Wissenschaftler geraten. Akremi und Hellmann (2010) führten Telefoninterviews mit 300 Personen durch, die zu ihrem ‚Fantum‘ in Bezug auf Marken befragt wurden. Dabei zeigte sich, dass Fans ihren Fanobjekten tatsächlich lange treu bleiben: Die durchschnittliche ‚Fandauer‘ lag bei 12,9 Jahren (S.317). Wirft man einen Blick auf das Alter, zeigt sich, dass Fans in fast allen Altersschichten zu finden sind. Besonders zwischen 21 und 50 Jahren scheinen Menschen Fan zu sein: 77,2 Prozent der Befragten hatten dieses Alter. Innerhalb dieser Altersspanne verteilten sich die Fans relativ gleichmäßig (S.318). Die befragten Fans stehen selbstbewusst zu ihrem Fantum: 84,7% der Befragten haben kein Problem damit, sich vor anderen als Fan zu bekennen. Bedenkt man, dass die ersten wissenschaftlich dokumentierten Fans von der Gesellschaft misstrauisch beäugt wurden (Jenkins, 2006; Gray, Sandvoss, Harrington, 2007), ist dieser Befund durchaus bemerkenswert: Fantum scheint gesellschaftsfähig zu sein. McCourt und Burkart (2007) bestätigen in ihren Ausführungen zu Fans als Zielgruppen von Customer Relationship Management, dass Brand Communities von Fans bereitwillig angenommen werden, da ihre Struktur denen der frühen Fankulturen entspricht (S.268). Diese Ansicht wird durch Akremi & Hellmanns Befunde unterstützt: 62,7% der von ihnen befragten Fans freuen sich sehr, wenn andere Personen die von ihnen favorisierte Marke auch mögen (S.318). McCourt und Burkart argumentieren darüber hinaus, dass Fans zu kritisch sind, um durch CRM-Maßnahmen allein erreicht werden zu können. Als sinnvolle Ergänzung schlagen sie entschieden eine BC vor (S.268). Die Idee, Fans als Zielgruppe einer BC auszuwählen, ist also nicht weit hergeholt, sondern aus kommunikationsstrategischer Sicht definitiv sinnvoll.

Welche Zielgruppen werden Unternehmen mit ihren BCs also vermutlich vorrangig anstreben? An erster Stelle sind dies sicherlich (potentielle) *Kunden* und *Fans*, wobei hier vor allem aus einer Marketing-Sichtweise gedacht wird. Dazu kommen *Journalisten*, als klassische Ansprechpartner von PR. Durch die Veränderungen in der Medienlandschaft, hervorgerufen durch das Social Web (vgl. Kapitel 3.3.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘), treten noch zusätzliche Akteure an diese Stelle: *Online-Meinungsführer* und *Multiplikatoren*, wie etwa erfolgreiche Blogger. Diese Liste wird noch ergänzt durch *weitere Stakeholder*, wobei anzunehmen ist, dass diese weniger im Fokus der BC-Aktivitäten eines Unternehmens stehen. Nichtsdestotrotz müssen sie als potentielle Akteure (vermutlich in der Rolle eines Informations-Konsumenten) mitgedacht werden.

### 3.4.2 Kommunikative Prozesse innerhalb und außerhalb der BC

Das zuvor beschriebene Beispiel des Canon-Kunden macht einige der unterschiedlichen kommunikativen Prozesse, die innerhalb und außerhalb der BC stattfinden, deutlich. Die im Kommunikationsmodell dargestellten Prozesse werde ich nun entlang der vorgestellten Akteure kurz erläutern. In einem ersten Schritt betrachte ich dabei die drei ‚großen‘ Akteure: das Unternehmen, die Massenmedien und die Brand Community.

### **Unternehmen – Massenmedien**

Die Massenmedien erhalten ihre Informationen wie gewohnt durch die verschiedenen Kanäle und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation. Ein direkter Rückkanal zu dem Unternehmen ist nicht vorgesehen, wobei natürlich davon ausgegangen werden kann, dass die Berichterstattung auf Unternehmensseite mit verfolgt wird. Dieses Szenario könnte sich ändern, wenn Journalisten als Akteure in BCs auftauchen – sie könnten dann unkompliziert in einen direkten Dialog mit dem Unternehmen treten. Einzelne Journalisten pflegen diesen Kontakt sicher heute schon (und haben es auf informeller Ebene immer schon getan), allerdings wird die breite Masse nach wie vor über klassische Pressearbeit (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Unternehmens-Website, etc.) mit den nötigen Informationen versorgt. Durch BCs könnte sich die Kommunikation zwischen Unternehmen und Massenmedien ändern. Dies setzt aber voraus, dass Unternehmen Journalisten als Zielgruppen wahrnehmen. Ob dies der Fall ist, versuche ich mit dieser Arbeit herauszufinden.

### **Unternehmen – Brand Community**

Die Brand Community ist ein Kommunikationsinstrument des Unternehmens und wird so mit exklusiven Informationen direkt aus dem Unternehmen gespeist. Gleichzeitig hat das Unternehmen die Möglichkeit, Informationen aus der BC zu beziehen: zum einen durch Beobachtung, zum anderen durch (eventuell auch aktiv eingefordertes) Feedback. Unter Feedback wird in diesem Zusammenhang jede Art von Rückmeldung an das Unternehmen verstanden. Das kann Lob sein, konstruktive oder destruktive Kritik, aber auch neutrales Feedback im Sinne einer nicht wertenden Rückmeldung. Im Idealfall tritt das Unternehmen in einen aktiven Dialog im Sinne der symmetrischen Kommunikation (vgl. Kapitel 3.3.1 ‚Symmetrische Kommunikation als idealtypisches PR-Modell‘) und kommuniziert auf Augenhöhe mit den unterschiedlichen Mitgliedern der BC (Prosumer und Online-Meinungsführer).

### **Massenmedien – Brand Community**

Massenmedien werden von Mitgliedern der BC genauso konsumiert wie von individuellen Akteuren außerhalb der BC – Meinungsführer konsumieren unter Umständen mehr Medien als die Prosumer in der BC. Dementsprechend wirken die Massenmedien in keiner speziellen Art und Weise auf die BC. Umgekehrt kann die BC aber eine Recherchequelle für Journalisten darstellen. Sie bekommen hier unkompliziert Einblick in Kundenmeinungen und profitieren von den Informationen, die das Unternehmen der BC zur Verfügung stellt (je nach Strategie des Unternehmens können das mehr oder andere Informationen sein, als den Massenmedien mitgeteilt werden – natürlich ist auch der umgekehrte Fall denkbar). Genauso kann es aber sein, dass (wie bereits erwähnt) Journalisten selbst Teil der BC werden.

In einem zweiten Blick möchte ich nun noch die kommunikativen Prozesse zwischen den unterschiedlichen Nutzer-Typen und individuellen Personen außerhalb der BC vorstellen. Dies geschieht in aller Kürze, da zahlreiche Punkte in den vorhergegangenen Kapiteln bereits angesprochen wurden.

Das Konzept des Meinungsführers wurde in Kapitel 3.2 ‚Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘ bereits ausführlich erläutert. Wie in der Offline-Welt

suchen auch online Prosumer und Informations-Konsumenten gerne Rat bei Meinungsführern. Diese Kommunikation hat schon Weiterempfehlungscharakter und wird im Social Web-Kontext häufig als ‚Word of Mouth‘ (Arora, 2009, S.7) bezeichnet. Word of Mouth (WOM) findet immer dann statt, wenn Informationen (in diesem Fall über eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung) von einer Person an eine andere weitergereicht wird. Der Begriff wird in der Literatur häufig positiv aufgefasst, obwohl er dies eigentlich nicht impliziert. Word of Mouth kann sich durchaus auch neutral oder negativ auf ein Angebot beziehen. Im Kommunikationsmodell ist Word of Mouth ein Phänomen, das in beide Richtungen zwischen Prosumern und Meinungsführern stattfindet. Es erreicht auch Informations-Konsumenten, die allerdings als Multiplikatoren nicht geeignet sind und so eine Art ‚Sackgasse‘ für WOM darstellen. Für Unternehmen ist WOM interessant, da Kunden der Meinung anderer Kunden meist mehr vertrauen als Informationen aus der Werbung oder den Massenmedien. Der Rückkanal von Prosumer zu Meinungsführer ist im Sinne der Netzwerkkommunikation bewusst vorgesehen. Dieser Kommunikationsprozess wurde weder im Two-Step Flow- noch im Multi-Step Flow-Modell explizit berücksichtigt. Geht man allerdings von einer Interaktion zwischen den Meinungsführern und den Prosumern aus, so muss diese Möglichkeit mitgedacht werden. Auch die Meinungsführer untereinander tauschen Informationen aus. Diese Prozesse wurden im Modell bewusst nicht als Word of Mouth bezeichnet. Die Meinungsführer werden von anderen Akteuren als Experten zu einem Thema angesehen werden und sind sich dieses Status auch bewusst. Dementsprechend werden sie untereinander eher kontrovers über eine Marke diskutieren und keine Weiterempfehlungen im klassischen Sinne aussprechen. Im Kommunikationsmodell wird auch davon ausgegangen, dass Meinungsführer gemäß ihrer ursprünglichen Definition (vgl. Kapitel 3.2 ‚Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘) stärker als Prosumer und Informations-Konsumenten mit der Berichterstattung der Massenmedien und der an Verbraucher gerichteten Unternehmenskommunikation in Berührung kommen. Allerdings ist davon auszugehen, dass auch Prosumer und Informations-Konsumenten mit diesen Kommunikationsmaßnahmen Kontakt haben.

### 3.5 Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet

Das Kommunikationsmodell stellt das kommunikative Umfeld einer Brand Community vereinfacht dar. Wie bereits in Kapitel 3.3.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘ thematisiert, werden viele der Kanäle durch die technischen Neuerungen des Social Web erst in einem angemessenen Umfang bedienbar. Ohne die beschriebenen Social Media-Tools wäre eine Dialogkommunikation mit dem Kommunikator Unternehmen aus der BC heraus nicht möglich. Allerdings hat das Internet nicht nur auf den Aspekt der Dialogkommunikation großen Einfluss. Unternehmenskommunikation hat durch das Internet einige grundlegende Veränderungen erfahren. Der internetbasierten Kommunikation wird häufig das Potential zugeschrieben, auch kleine Marktsegmente passgenau erreichen zu können. Inzwischen sind fast alle Zielgruppen im Internet anzutreffen: Laut ARD/ZDF-Onlinestudie sind inzwischen 100 Prozent der 14- bis 19-jährigen Deutschen online. Bis zum neunundvierzigsten Lebensjahr bleibt der Prozentsatz über 80 Prozent. Doch auch von den 50- bis 59-Jährigen nutzen noch knapp 70 Prozent gelegentlich das Internet. (ARD/ZDF-Onlinestudie, 2010). Auch die Nutzung von Social Media-Angeboten



steigt in allen Altersgruppen kontinuierlich an. Unternehmenskommunikation ohne Internet ist also für die meisten Unternehmen nicht mehr denkbar – die Entwicklung und die damit verbundenen Veränderungen können nicht einfach ignoriert werden. Diese Veränderungen bedeuten für Unternehmen sowohl Chancen wie auch Herausforderungen. Die wichtigsten dieser Veränderungen und ihre Bedeutung im Bezug auf BCs werde ich im folgenden Abschnitt erläutern.

### 3.5.1 Unternehmenskommunikation ohne Journalisten

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass das Internet die klassische Unternehmenskommunikation nicht ersetzt hat. Pressesprecher pflegen nach wie vor Beziehungen zu Journalisten und versuchen so, Themen rund um das Unternehmen in den Massenmedien zu platzieren. Auch in traditionelle Werbung in Form von TV- und Print-Kampagnen investieren Unternehmen weiterhin Geld. Westermann (2004) definiert dementsprechend Unternehmenskommunikation im Internet als „die Nutzung eines neuen Mediums im Rahmen bereits bekannter Aufgaben und Ziele [...]“ (S.139). Auch in Bezug auf PR sieht Westermann keine grundlegende Änderung, sondern beschreibt Online-PR als Teilbereich der PR vielmehr als eine Ergänzung der klassischen Kommunikation. (Verschiedene Formen der Online-PR wurden in Kapitel 3.3.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘ bereits vorgestellt.) Fink (2000/2001) prognostiziert, dass die klassischen Medien auch bei fortschreitendem Erfolg des Internets ihre Bedeutung behalten werden. Bleibt demnach alles wie es war? Tatsache ist, dass Unternehmen nicht mehr darauf angewiesen sind, ihre Informationen von Journalisten ‚filtern‘ zu lassen. Theoretisch verfügen im Social Web alle Teilöffentlichkeiten über die Möglichkeit, sich bei einer breiten Masse Gehör zu verschaffen und so die Agenda-Setting Funktion der Massenmedien zu umgehen (Fröhlich, 2005, S.254; Meckel, 2008, S.479). Unternehmen haben dementsprechend die Möglichkeit, ihre Botschaften direkt an die Zielgruppe zu übermitteln. Allerdings darf man hier die Nutzer nicht unterschätzen: Die meisten Rezipienten können durchaus zwischen verschiedenen Absendern einer Nachricht unterscheiden. Dass ein Unternehmen positiv über seine eigenen Produkte spricht, ist den Nutzern klar. Daher ist das Vertrauen in Massenmedien nach wie vor höher als das in Unternehmenskommunikation, die von den Verbrauchern als Werbung wahrgenommen wird. Zudem bleiben auch die Massenmedien in ihrer Entwicklung nicht stehen. Viele etablierte Journalisten nehmen aktiv am Social Web teil (Schmidt, 2008, S.30) und haben so auch Einfluss auf die Online-Kommunikationsprozesse. Gleichzeitig steigen die Interaktionsmöglichkeiten der Nutzer untereinander – wie zuvor schon mehrfach angesprochen, gewinnt Weiterempfehlung verstärkt an Bedeutung. Diesen Effekt möchten Unternehmen nutzen. Sie versuchen durch virale Kampagnen gezielt Mund-zu-Mund-Propaganda auszulösen und zu kontrollieren (Bender, 2007, S.181). Virale Kampagnen können auch im Kontext einer BC zum Einsatz kommen. Denkbar wären beispielsweise Kampagnen, die zum Ziel haben, die Mitglieder einer BC gezielt zu aktivieren, so dass diese neue Produkte auch außerhalb der Community weiterempfehlen. BCs dürften dafür gut geeignet sein, da viele ihrer Mitglieder als Bewunderer der Marke eine positive Grundeinstellung gegenüber den Produkten der Marke mitbringen. Grundsätzlich ist an dieser Stelle noch einmal festzuhalten, dass das Dialogpotential einer BC tatsächlich dazu geeignet ist, in direkten Dialog mit bestimmten Zielgruppen zu treten. Durch Word of

Mouth können die hier kommunizierten Botschaften weite Kreise ziehen. Massenmedien spielen in diesem Szenario tatsächlich eine untergeordnete Rolle. Allerdings ist die BC nur eines von vielen Kommunikationsinstrumenten eines Unternehmens und darf, wie in Kapitel 3.4 'Brand Communities im Kommunikationsmodell' dargelegt, nicht isoliert betrachtet werden.

### 3.5.2 Kontrolle der Kommunikation im Internet

Die Idee einer direkten Kommunikation mit den Zielgruppen und damit auch eine möglichst direkte Beeinflussung derselben im Social Web sind aus Sicht der Unternehmenskommunikation äußerst interessant. Allerdings bietet das Social Web nicht nur Chancen und ideale Dialogbedingungen – wie eben schon angedeutet, befähigen neueste technische Entwicklungen jedem Internetnutzer potentiell dazu, sich öffentlich Gehör zu verschaffen. Im Falle einer Brand Community mit begeistertern Fans mag das für ein Unternehmen sehr positiv sein. Was aber passiert, wenn ein Unternehmen Fehler macht oder einzelne Personen(-gruppen) unzufrieden mit Angeboten, Kampagnen oder Leistungen der Marke sind? Selbstverständlich stehen auch diesen Personen alle Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung. Word of Mouth muss (wie in Kapitel 3.4.2 ‚Kommunikative Prozesse innerhalb und außerhalb der BC‘ bereits erläutert) nicht positiv sein. Negative Multiplikatoreffekte sind nicht selten und können für Unternehmen verheerende Auswirkungen haben (siehe Kapitel 1 ‚Brand Communities – ein neuer Stern am Himmel der Unternehmenskommunikation?‘). Dabei muss nicht einmal ein konkreter Grund vorliegen. Gerüchte, die geschickt in Umlauf gebracht werden, können im Social Web (wie in der Offline-Welt auch) schnell an Eigendynamik gewinnen. Genauso können sich Botschaften verändern, sobald sie ihren Weg hinaus ins Social Web angetreten haben. Bender (2007) empfiehlt daher mit Blick auf virales Marketing: „Die nachhaltige Kontrolle der viralen Kampagne wird somit zum Erfolgsfaktor schlechthin“ (S.182). Aber ist Kontrolle wirklich möglich? Nothhaft und Wehmeier (2009) betonen, dass Kommunikationsmanager niemals genau wissen, welche Folgen ihr Handeln haben wird. Ihrer Meinung nach ist eine umfassende Kontrolle in einem komplexen System der öffentlichen Kommunikation also gar nicht möglich. Sie empfehlen stattdessen, möglichst viele Informationen über die Zielobjekte der Kommunikation zu sammeln und Steuerungspunkte (z. B. Meinungsführer) ausfindig zu machen (S.157).

Von einer solchen theoretisch fundierten Sichtweise sind Praktiker weit entfernt. Sie sehen sich realen und teils sehr bedrohlichen Problemen gegenüber und suchen nach Lösungswegen. Auch im Kontext von Brand Communities spielt Kontrolle eine Rolle. Arora (2009) sieht in diesem Zusammenhang verschiedene Szenarien auf Unternehmen zukommen. Zum einen kann die Stimmung in einer BC sich gegen das Unternehmen wenden, wenn etwa eine neue Markenstrategie nicht im Sinne der BC-Mitglieder ausgerichtet ist (S.17). Die Mitglieder haben häufig das Gefühl, besser als das Unternehmen zu wissen, was eine Marke ‚wirklich ist‘. Auf Änderungen reagieren sie zum Teil mit Protest, der wiederum Wellen im Social Web ziehen kann. Eine andere Gefahr sieht Arora (2009) in BC-Mitgliedern, die von der Konkurrenz eingeschleust werden, um schlechte Stimmung in der Community zu machen (S.18). Sie empfiehlt daher, die Profile der Mitglieder regelmäßig zu überprüfen, räumt aber selbst ein, dass eine Identifizierung solcher ‚trojanischen Pferde‘ schwer möglich ist. Arora empfiehlt Unternehmen dringend eine genaue Über-

wachung der BC, um auf Gerüchte frühzeitig reagieren zu können. Krisenkommunikation ist in Zeiten des Social Web also wichtiger denn je. Fröhlich (2005) hält zusammenfassend fest, dass die PR „weder emotional noch kognitiv und schon gar nicht handwerklich darauf vorbereitet [ist], Kontrollverlust strategisch sinnvoll einzubinden in Kommunikationskonzepte“ (S.261). Es scheint also momentan nur eine Möglichkeit zu geben: Sich präventiv auf den Kontrollverlust vorzubereiten. Dazu gehört die eben schon erwähnte Krisenkommunikation. Abgesehen davon sollten Unternehmen aber vor allem versuchen, die Wut der Internetnutzer erst gar nicht auf sich zu ziehen. Auch im Falle einer BC gelten die gleichen Regeln wie überall im Social Web: Unternehmen sollten offen und ehrlich kommunizieren, dabei echten Mehrwert für ihre Nutzer schaffen, authentisch agieren, schnell auf Anfragen und Kritik jeder Art reagieren und die Meinung der Nutzer wertschätzen. Zensur ist ein Dorn im Auge vieler Social Software Nutzer. Das bedeutet allerdings nicht, dass Unternehmen sich alles gefallen lassen müssen. Klare Regeln auf den von einem Unternehmen geführten Plattformen ermöglichen einen fairen Dialog. Dieser Punkt ist wichtig in Hinblick auf BCs. Wird die BC von dem Unternehmen selbst initiiert, kann das Unternehmen die Regeln der Plattform festlegen. Die Kommunikation findet quasi unter dem Dach des Unternehmens statt. Das bringt einen weiteren Vorteil mit sich: Das Monitoring einer eigenen Community gestaltet sich um ein vielfaches einfacher als die Beobachtung von fremden Plattformen. In diesem Sinne bedeutet eine (eigene) BC für das Unternehmen also keinen Kontrollverlust, sondern vielmehr einen Zugewinn an Kontrolle: Das Unternehmen kommuniziert 1:1 mit den Zielgruppen. Es existieren keine Journalisten, die eine Gatekeeper-Funktion einnehmen und durch Recherche und Umarbeiten der Informationen Botschaften noch einmal modifizieren (Saffarnia, 1993, S.418) und das Unternehmen hat die Kommunikation innerhalb der BC immer im Blick.

Wie genau Unternehmen den Umgang mit Kontrolle innerhalb ihrer BC handhaben, hängt unter anderem damit zusammen, wie mit der Anonymität der Nutzer umgegangen wird. Hier sind zwei Komponenten zu beachten: die Anonymität der Nutzer und die Anonymität der Mitarbeiter des Unternehmens. Ob Nutzer anonym in der BC agieren oder nicht, scheint auf den ersten Blick keine große Rolle zu spielen. Bewegen sie sich unter dem eigenen Namen, wirken sie unter Umständen auf andere Nutzer vertrauenswürdiger. Anonym agierende Personen sind dafür unter Umständen offener in ihrem kommunikativen Verhalten und genießen es, sich eine neue (zur Marke passende) Identität innerhalb der BC zuzulegen. Allerdings hat Anonymität auf einer Social Media Plattform noch eine weitere Dimension. Die meisten Plattformen erfordern eine Registrierung, um aktiv am Geschehen teilhaben zu können. Je nach Anbieter müssen Nutzer hier mehr oder weniger persönliche Daten angeben. Diese Daten können für Unternehmen aus zwei Gründen interessant sein: Für die Marktforschung oder aber, um bei Problemen auf den Nutzer zurückgreifen zu können. Verfügt das Unternehmen beispielsweise über Kontaktdaten der BC-Mitglieder wäre es denkbar, im Konfliktfall außerhalb der BC in Kontakt mit der betreffenden Person zu treten. Dabei ist zu bedenken, dass die meisten Menschen ihre Daten nur äußerst ungern zur Verfügung stellen und das Erheben von Nutzerdaten inzwischen einen sehr schlechten Ruf hat. Zudem müssen zahlreiche rechtliche Bestimmungen beachtet werden.

Eine weitere Komponente von Kontrolle innerhalb einer BC ist die Anonymität der Mitarbeiter. Auch hier sind verschiedene Szenarien denkbar: Die Mitarbeiter können sich beispielsweise als Privatpersonen in der BC bewegen. Dabei wäre auf den ersten Blick nicht erkennbar, dass die Personen zu dem Unternehmen gehören. Sie können sich als Marken-Fans ausgeben und das Geschehen entsprechend manipulieren. Gerade in den Anfangszeiten des Web 2.0 war ein solches Vorgehen durchaus üblich. Allerdings gab es immer wieder Beispiele, in denen derartige Manipulationsversuche aufgedeckt wurden und große Empörung hervorriefen. Im Sinne einer ‚One-Voice-Policy‘ wählen viele Unternehmen einen radikal anderen Weg: Sie kommunizieren nur mit der Stimme des Unternehmens auf ihrer Social Media Plattform. Konkret bedeutet das, dass die einzelnen Personen hinter den Einträgen und Kommentaren des Unternehmens nicht bekannt sind. Andere Unternehmen nennen ihre kommunizierenden Mitarbeiter namentlich, kennzeichnen sie aber eindeutig als zum Unternehmen gehörig. Dies hat den Vorteil, dass die Kommunikation persönlicher erscheint, die Nutzer aber nicht das Gefühl haben, hintergangen zu werden. Letztendlich steckt hinter der Form des Umgangs mit Anonymität in einer BC immer eine strategische Entscheidung. Warum Unternehmen in BCs aber die eine oder andere Variante wählen und was sie sich davon versprechen, ist bisher unklar.

### 3.6 Zusammenfassende Betrachtung der Funktionen von BCs für Unternehmen

Wie bereits angesprochen, existiert bisher keine empirische Untersuchung über Ziele und Zielgruppen von unternehmensinitiierten BCs. Warum ein Unternehmen Ressourcen in ein solches Instrument steckt und was es sich davon konkret verspricht, ist bisher unklar. Die Autoren, die sich näher mit dem Phänomen BC auseinandergesetzt haben, trafen lediglich Annahmen über die mit einer BC angestrebten Ziele.

Von Loewenfeld (2001) nannte als zwei mögliche Zielkonstrukte ‚Kundenloyalität‘ und ‚Weiterempfehlungsverhalten‘. Darüber hinaus ging er davon aus, dass eine BC Einfluss auf unterschiedliche Markenfunktionen haben kann.

Perspektive	Markenfunktionen
Konsument	Identifizierungsfunktion, Orientierungsfunktion, Qualitätssicherungsfunktion, Entlastungsfunktion, Vertrauensfunktion, Emotionsfunktion, <b>Communityfunktion</b> , Prestigefunktion, Identifikationsfunktion
Unternehmen	<b>Differenzierungsfunktion</b> , Präferenzbildungsfunktion, <b>Vertrauensbildungsfunktion</b> , <b>Kundenbindungsfunktion</b> , Absatzförderungsfunktion, Wertsteigerungsfunktion, Preisgestaltungsfunktion, Handelsbeeinflussungsfunktion, Risikoreduktionsfunktion, <b>Innovationsfunktion</b> , Segmentierungsfunktion, <b>Cross-Selling-Funktion</b>

Tabelle 3: Übersicht Markenfunktionen (nach Loewenfeld, 2006, S.12)

Ziel einer BC kann es also sein, eine (oder mehrere) dieser Markenfunktionen zu erfüllen oder positiv zu dieser beizutragen. Ausgehend von der vorangegangenen theoretischen Annäherung an BCs und ihr

kommunikatives Umfeld, lassen sich Vermutungen darüber anstellen, welchen Markenfunktionen eine BC besonders zuträglich ist. Aus Sicht des Konsumenten ist dies recht naheliegend: Eine BC ist eine Verstärkung der Communityfunktion, die einige Marken (nämlich diejenigen Marken, die die Stufe der identitätsstiftenden Marken erreicht haben; vgl. Kapitel 2.1 ‚Marken und ihre Bedeutung in der Gegenwart‘) mit sich bringen. Aus Unternehmensfunktion ist eine Auswirkung auf die Markenfunktionen Differenzierungs-, Vertrauensbildungs-, Kundenbindungs-, Innovations- und Cross-Selling-Funktion wahrscheinlich. Eine BC erleichtert durch ihre kommunikativen Handlungsmöglichkeiten eine Differenzierung von anderen Marken. Durch den Dialog, der innerhalb der BC mit den Zielgruppen möglich ist, kann Vertrauen aufgebaut werden. Dadurch kann die Kundenbindung gefördert werden. Feedback aus Nutzerkreisen erhöht die Innovationskraft der Marke. Da die ohnehin markenaffinen Kunden optimal auf neue Produkte aufmerksam gemacht werden können, zahlt eine BC auch auf die Cross-Selling-Funktion ein.

Mögliche Zielsetzungen können also das Anstreben der eben genannten Funktionen sein. Darüber hinaus bieten sich einige Zielsetzungen aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation besonders für BCs an. Aus dem Bereich der Marktkommunikation sind das der Aufbau und die Pflege eines positiven Images für das Unternehmen, seine Marken und Produkte (Zerfaß, 2008). Als strategisches Kommunikationsinstrument kann eine BC darüber hinaus potentiell alle Ziele der Public Relations verfolgen. Besonders wichtig ist hier aber die vielfach genannte Aufgabe der PR, Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen aufzubauen (Grunig & Hunt, 1984; Grunig & Grunig, 1992; Zerfaß, 2008; Szyszka, 2009). Dazu gehört auch wieder, Vertrauen bei den Zielgruppen zu wecken – wie auch von den Markenfunktionen angestrebt. Diese Überschneidungen der Zielsetzungen ist auf die in Kapitel 3.1.1 ‚Brand Communities im Spannungsfeld zwischen Marketing und PR‘ bereits beschriebene Auffassung der Aufgaben verschiedener Bereiche in den unterschiedlichen Disziplinen zurückzuführen.

Ziel des zweiten, empirischen Teiles dieser Arbeit wird unter anderem sein, die tatsächlich angestrebten Ziele und Zielgruppen einer BC zu identifizieren.

#### **4 Konkretisierung des Erkenntnisinteresses**

Übergeordnetes Ziel des empirischen Teils dieser Arbeit ist eine Betrachtung der Motive eines Einsatzes von Brand Communities durch Unternehmen. Die aktuelle und fortschreitende Entwicklung des WWW zum Social Web erleichtert es Unternehmen, virtuelle Brand Communities ins Leben zu rufen. Daher wird dem Aspekt der Unternehmenskommunikation im Social Web besondere Beachtung geschenkt. Das Erkenntnisinteresse kann dementsprechend in zwei miteinander verbundene Abschnitte gegliedert werden. Erstes Ziel der empirischen Forschung ist die Einordnung von Brand Communities als strategisches Kommunikationsinstrument in die kommunikative Gesamtstrategie von Unternehmen. Als zweites Ziel wird die strategische Nutzung Social Media-spezifischer Funktionen von Brand Communities durch Unternehmen näher betrachtet. Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse immer auf Brand Communities, die von Unternehmen in einer Social Media-Umgebung initiiert wurden. Da zu allen Forschungsfragen

bisher noch keine Erkenntnisse vorliegen, hat die Untersuchung einen deutlich explorativen Charakter (siehe Kapitel 5 ‚Methodisches Vorgehen‘). Dies spiegelt sich auch im Erkenntnisinteresse wieder. Die aufgeworfenen Fragen können im Rahmen dieser Arbeit nur aus der rein subjektiven Sicht der Unternehmen selbst beantwortet werden.

Im Theorieteil dieser Arbeit wurden an verschiedenen Stellen strategische Zielsetzungen genannt, die Unternehmen bei dem Einsatz einer BC im Auge haben könnten. Diese Ziele wurden in Kapitel 3.6 ‚Zusammenfassende Betrachtung der Funktionen von BCs für Unternehmen‘ aufgelistet und eine mögliche Priorisierung vorgenommen. Ziele und Funktionen hängen dabei eng zusammen: Das Erfüllen einer bestimmten Markenfunktion kann beispielsweise Ziel des Einsatzes einer BC als Kommunikationsinstrument sein. Wie zuvor schon erklärt, sind all diese Zielsetzungen rein theoretisch hergeleitet. Viele der Ziele, die in Zusammenhang mit den in den Kapiteln 2.1 und 3.6 genannten Markenfunktionen stehen, haben einen deutlich kommunikativen Charakter (z. B. Vertrauensbildung, Kundenbindung, Differenzierung) und können zusammen mit Zielen der Public Relations als *kommunikationsstrategische Ziele* gesehen werden. Dem gegenüber stehen rein *ökonomische Ziele*, wie z. B. Absatzförderung oder Cross-Selling. Selbstverständlich können diese Ziele nicht getrennt gesehen werden. Kommunikationsstrategische Ziele werden meist angestrebt, um ökonomische Ziele zu erreichen. Eine Einordnung von möglichen Zielen in diese beiden Kategorien ermöglicht aber eine Einschätzung der strategischen Ausrichtung einer Brand Community in Richtung Marketing- oder PR-Instrument. Welche dieser Ziele allerdings tatsächlich von Unternehmen durch den Einsatz einer BC verfolgt werden, ist nicht bekannt. Daher lauten die ersten beiden Forschungsfragen dieser Arbeit:

*F01: Welche kommunikationsstrategischen Ziele streben Unternehmen mithilfe von Brand Communities an?*

*F02: Welche ökonomischen Ziele werden durch Unternehmen mithilfe von Brand Communities angestrebt?*

Diese beiden Forschungsfragen decken allerdings nicht alle möglichen Motive für den Einsatz einer BC durch ein Unternehmen ab. Schließlich ist es auch denkbar, dass Motive eine Rolle spielen, die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind. Dieser Punkt wird in der einschlägigen Literatur nicht behandelt. Denkbare Motive wären zum Beispiel der Wunsch, neue Formen der Kommunikation für das Unternehmen auszuprobieren oder der persönliche Enthusiasmus einzelner Mitarbeiter. Als dritte Forschungsfrage formuliere ich:

*F03: Welche zusätzlichen Motive auf Unternehmensseite (die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind) spielen beim Einsatz von Brand Communities eine Rolle?*

Kennt man die Ziele von Brand Communities, liegt die Frage nach den *Zielgruppen* nahe. Die meisten Autoren nehmen (implizit oder explizit) Kunden als Hauptzielgruppe einer BC an. In Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘ werden unterschiedliche mögliche Zielgruppen diskutiert – theoretisch kommen alle Stakeholder eines Unternehmens in Frage. Allerdings wird angenommen, dass neben den Kunden vor allem Journalisten und Meinungsführer als Zielgruppe anvisiert werden. Während Kunden vor allem in

der Marketing-Literatur als Zielgruppe angenommen werden, lassen sich Journalisten als klassischen ‚Ansprechpartner‘ der PR als potentielle Zielgruppe ausmachen. Konzepte, die aus dem Two-Step Flow of Communication (vgl. Kapitel 3.2 ‚Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘) hervorgehen, legen Meinungsführer als Zielgruppe von BCs nahe (vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.1). Auch die Frage nach den tatsächlich anvisierten Zielgruppen wurde bisher noch nicht empirisch untersucht. Die vierte Forschungsfrage lautet dementsprechend:

*F04: Welche Zielgruppen hoffen Unternehmen durch den Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument zu erreichen?*

Sobald Ziele und Zielgruppen für Brand Communities feststehen, stellt sich in der Praxis die Frage der Umsetzung. Diese Frage würde das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit übersteigen. Allerdings kann man sich im Rahmen der Kommunikator-Forschung durchaus die Frage stellen, auf welche *kommunikativen Prozesse* innerhalb und außerhalb einer BC die Unternehmen Einfluss nehmen möchten. Dabei muss die Frage nach dem ‚wie‘ nicht zwangsläufig gestellt werden. Die kommunikativen Prozesse in und um eine BC wurden in Kapitel 3.4.2 ‚Kommunikative Prozesse innerhalb und außerhalb der Brand Community‘ in einem Kommunikationsmodell dargestellt und näher erläutert. Auf welche dieser Prozesse Unternehmen durch den strategischen Einsatz einer BC Einfluss nehmen wollen, möchte ich mit der fünften und sechsten Forschungsfrage beantworten:

*F05: Auf welche kommunikativen Prozesse außerhalb der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab?*

*F06: Auf welche kommunikativen Prozesse innerhalb der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab?*

Die letzte Forschungsfrage des ersten Blockes beschäftigt sich mit der *organisationalen Verortung der Brand Community innerhalb des Unternehmens*. Dabei spielen zwei Punkte eine Rolle. Zum einen können Rückschlüsse auf die strategische Ausrichtung der BC gezogen werden, je nachdem, welche Abteilung die Hauptverantwortung für die BC trägt. In Kapitel 3.1.1 ‚Brand Communities im Spannungsfeld zwischen Marketing und PR‘ wurde deutlich, dass sich eine BC aufgrund ihrer Struktur und Möglichkeiten nicht einfach einem der Bereiche Marketing oder PR zuordnen lässt. Auch die Literatur, die sich explizit mit Brand Communities beschäftigt, macht hierzu keine klare Aussage. Ein weiterer Punkt ist in diesem Zusammenhang interessant: Der in Kapitel 3.1.2 ‚Integrierte Kommunikation‘ dargestellte Ansatz fordert eine Integration aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens. Eine BC kann als Indikator für diese Integration gelten, was unter anderem daran erkennbar wäre, dass nicht eine Abteilung isoliert an der BC arbeitet. Die siebte Forschungsfrage lautet dementsprechend:

*F07: Welche Bereiche des Unternehmens tragen die Verantwortung für die Brand Community?*

Der zweite Bereich des Erkenntnisinteresses beschäftigt sich mit der strategischen Nutzung Social Media-spezifischer Merkmale von Brand Communities durch Unternehmen. Die Besonderheiten von Social

Media wurden in Kapitel 3.3.2 ‚Neue Wege der Kommunikation durch Web 2.0 und Social Media‘ diskutiert, die technischen Möglichkeiten durch Social Software in Kapitel 3.3.3 ‚Technische Umsetzung - Social Media-Tools und ihre Eignung als Tools für Brand Communities‘ dargestellt. Social Media gilt als Voraussetzung, um die von Grunig&Grunig (1992) im Excellence Model der PR geforderte *Dialogkommunikation mit den Zielgruppen* einzugehen (vgl. Kapitel 3.3.1 ‚Symmetrische Kommunikation als idealtypisches PR-Modell‘). Brand Communities scheinen hierzu eine optimale Umgebung zu bieten. Ob Unternehmen sich dieses Potentials bewusst sind und Dialogkommunikation als Zielkonstrukt ihrer BCs anstreben ist unklar. Diese Frage möchte ich mit der achten Forschungsfrage beantworten:

*F08: Inwiefern wird das Potential der Brand Communities zur symmetrischen Kommunikation mit den Zielgruppen von Unternehmen erkannt und genutzt?*

Ein viel diskutiertes Thema im Zusammenhang mit Social Media sind Multiplikatoreffekte und die Angst vor dem damit verbundenen *Kontrollverlust* (vgl. Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘). Multiplikatoreffekte finden als Zielkonstrukt in der Forschungsfrage F01 bereits Beachtung. Der Aspekt des Umgangs mit Kontrolle soll mit der neunten Forschungsfrage jedoch näher beleuchtet werden.

*F09: Wie geben die Unternehmen mit dem Thema Kontrolle in ihren Brand Communities um?*

Der Umgang mit *Anonymität* steht, wie in Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘ ebenfalls erläutert, in einem engen Zusammenhang mit dem Versuch, Kontrolle über die Kommunikation im Internet zu behalten. Darüber hinaus lässt dieser Punkt Rückschlüsse auf die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens in punkto Offenheit und Authentizität (siehe Kapitel 3.5 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘) zu. Der Umgang mit Anonymität soll daher mittels einer eigenen Forschungsfrage ähnlich wie der Punkt ‚Kontrolle‘ untersucht werden:

*F10: Wie geben die Unternehmen mit dem Thema Anonymität in ihren Brand Communities um?*

Zusammenfassend für alle Forschungsfragen sei betont, dass ihre Beantwortung keine Rückschlüsse auf tatsächliche Verhältnisse geben kann. Die Frage nach den kommunikativen Prozessen beispielsweise kann nur zu Tage bringen, welche Prozesse die Unternehmen anstreben *möchten*. Ob sie das tatsächlich in ihrem Handeln umsetzen und damit Erfolg haben, kann nicht gesagt werden. Diese Tatsachen sind aber nicht Teil des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit. Im Sinne der Kommunikator-Forschung geht es gerade um die subjektiven Sichtweisen der einzelnen Unternehmen.



## 5 Methodisches Vorgehen

Wie bereits in Kapitel 4 ‚Konkretisierung des Erkenntnisinteresses‘ angesprochen, legt das Erkenntnisinteresse ein exploratives Vorgehen bei der Untersuchung der Forschungsfragen nahe (Lamnek, 2005, S.90). In diesem Sinne bietet sich ein qualitatives Untersuchungsdesign an. Bisher wurden keine empirischen Studien durchgeführt, die eine der Forschungsfragen ganz oder teilweise beantworten. Daher existieren keine Erkenntnisse, die quantitativ überprüft werden könnten. Auch die aus der Theorie abgeleiteten Vermutungen sind für eine derartige Überprüfung nicht geeignet – die wenigstens der im Theorieteil vorgestellten Konzepte wurden explizit für Brand Communities entwickelt. Ihre (theoretische) Übertragung auf das Phänomen BC ist eines der Ziele dieser Arbeit. Eine Überprüfung dieser Vermutungen kann aber nur in einem qualitativen Vorgehen erfolgen. Eine quantitative Überprüfung z. B. der vermuteten Ziele einer BC hätte den entscheidenden Nachteil, dass eventuell nicht berücksichtigte Ziele gar nicht auffallen würden. Eine qualitative Untersuchung lässt hier wesentlich mehr Freiraum. Als mögliches Ergebnis der empirischen Arbeit kann auch ein Hinweis auf relevante theoretische Konstrukte auftreten, die in dieser Arbeit schlicht nicht beachtet wurden. Ein solches Ergebnis ist bei einer quantitativen Untersuchung unwahrscheinlich.

### 5.1 Untersuchungsinstrument

Bei der Wahl der Methode boten sich auf den ersten Blick zwei Möglichkeiten an: Eine Inhaltsanalyse bereits existierender BCs oder eine Befragung von verantwortlichen Personen auf Unternehmensseite. Eine Inhaltsanalyse hätte einen unabhängigeren Blick auf die BC ermöglicht als eine Befragung, die ja immer eine subjektive Einfärbung der Ergebnisse zur Folge hat. Allerdings hat die Inhaltsanalyse einen entscheidenden Nachteil: Die Betrachtung des Aufbaus und Inhalts einer Brand Community würde nur Rückschlüsse auf die Intentionen des Unternehmens zulassen. Der Interpretationsspielraum wäre hier relativ groß, vor allem da bisher nur wenige Empfehlungen darüber existieren, wie eine BC aufgebaut werden sollte um z. B. bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Empfehlungen finden sich vor allem in der Praktikerliteratur wieder und bauen nicht auf wissenschaftlichen Theorien auf. Dementsprechend wäre ein Rückschluss auf die Intentionen des Unternehmens basierend auf diesen Empfehlungen im Sinne eines wissenschaftlich gesteuerten Vorgehens nicht zulässig.

Die Methode der Befragung setzt im Gegensatz zur Inhaltsanalyse direkt am der vom Erkenntnisinteresse fokussierten Quelle an: bei dem Kommunikator selbst. Im vorliegenden Fall sind dies die Unternehmen. Wie zuvor schon erläutert ist eine quantitative Befragung, z. B. mittels eines Online-Fragebogens, keine geeignete Alternative. Aufgrund des explorativen Charakters musste eine Form der Befragung gewählt werden, die eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet und dabei eine größtmögliche Freiheit bei der Gestaltung der Befragung erlaubt. Beide Kriterien lassen sich durch Interviews anhand eines Leitfadens erfüllen. Bei dieser Form der Befragung werden die Fragen anhand eines Leitfadens vorgegeben. Das Interview selbst wird entlang des Leitfadens geführt, hat aber eher Gesprächscharakter als beispielsweise eine Befragung anhand eines Fragebogens. Im vorliegenden Fall wurde der Leitfaden so konstruiert, dass bestimmte Aspekte immer abgefragt werden, die Reihenfolge der Themen aber variieren kann. Zudem

wurden einige der Fragen, zu denen relativ wenig theoretischer Hintergrund existiert, sehr offen gestaltet, um durch narrative Elemente den Befragten zu einem offenen Antwortverhalten zu animieren und optimal auf sein Wissen zurückgreifen zu können (Lamnek, 2005, S.357).

Der Leitfaden setzt sich aus 29 Hauptfragen mit diversen Unterfragen bzw. Fragevariationen zusammen. Diese Fragen wurden durch ein Punkte-System priorisiert. Fragen mit drei Punkten mussten im Interview unbedingt gestellt werden, Fragen mit einem Punkt konnten zur Not wegfallen. Dieses System gewährleistet eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse in den relevanten Punkten. Gleichzeitig konnte so die Dauer des Interviews zur Not angepasst werden (siehe dazu auch Kapitel 5.2 ‚Stichprobenziehung‘). Durch die flexible Gestaltung in Kombination mit festgelegten Fragestellungen kann die Reliabilität des Messinstrumentes in den wesentlichen Punkten als relativ hoch eingeschätzt werden. Allerdings gestaltet sich eine Überprüfung der Reliabilität bei Interviews schwierig. Man könnte zwar ein Interview wiederholen, um zu überprüfen, ob die Ergebnisse dieselben wären: Allerdings wären die meisten Interviewpartner wohl wenig begeistert und würden vermutlich aus Lustlosigkeit knappere Antworten geben oder hätten in der Zwischenzeit ihre Einstellung zu bestimmten Punkten geändert. Diese Änderung findet allerdings auf Seiten des Interviewpartners und nicht bei dem Messinstrument statt. Die offen gestalteten Elemente des Leitfadens garantieren die Validität des Messinstrumentes. Da ein Mensch als ‚Untersuchungsobjekt‘ immer etwas unberechenbar ist, ermöglichen flexibel gestaltete Fragestellungen, das Messinstrument flexibel anzupassen, so dass die Ergebnisse zur Klärung der Forschungsfragen beitragen. Missverständnisse können verhindert werden. Der entwickelte Leitfaden entspricht also hinsichtlich der Reliabilität und Validität den Anforderungen an ein wissenschaftliches Messinstrument.

Zu Beginn des Interviews wird jeweils die von Loewenfeld (2006, S.133) entwickelte Definition des Begriffes ‚Brand Community‘ verlesen und die Befragten nach ihrer Meinung zu dieser Definition befragt. Dies hat zum einen die wichtige Funktion, ein einheitliches Verständnis von BCs als Grundlage für das weitere Gespräch zu schaffen. Zum anderen können Unstimmigkeiten an dieser Stelle bereits Hinweis auf Themen sein, denen das besondere Interesse des Befragten gilt. Dieses Wissen ist ein wertvoller Orientierungspunkt für den Interviewer im weiteren Verlauf des Gesprächs und ermöglicht es, Schwerpunkte zu bilden. Die Struktur des Leitfadens verhindert dabei allerdings, dass diese Schwerpunkte das anschließende Gespräch zu stark dominieren und so eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht mehr gegeben ist. Nach dem Abgleich der Definition werden einige Formalien bezüglich der BC, um die sich das Interview dreht, abgefragt. Unter anderem werden zuvor recherchierte Merkmale wie bspw. die verwendeten Tools mit den Ausführungen der Interviewpartner abgeglichen. Der Fokus der Befragten wird so gezielt auf die eigene BC gelenkt. Dies hat einen bestimmten Grund: Viele der Befragten beschäftigen sich beruflich erst seit kurzer Zeit mit Kommunikation im Social Web. Die rasante Entwicklung rund um Social Media stellt diese Personen vor große Herausforderungen – sie handeln quasi ohne Grundlage und können nur auf einige wenige gut dokumentierte Best Practices und Studien zurückgreifen, um ihr Handeln zu fundieren. Horrorszenarien wie die Probleme von Nestlé oder das Scheitern der Social Media-Kampagne von Vodafone setzen die Praktiker vermutlich unter Druck. Dementsprechend ist anzunehmen, dass das Bedürfnis

groß ist, Social Media und Brand Communities in einem allgemeinen Rahmen zu diskutieren und andere Beispiele als das eigene für die Argumentation heranzuziehen. Dies ist aber nicht Ziel der Befragung. Daher gibt es im Leitfaden immer wieder Punkte, an denen der Befragte darauf hingewiesen wird, dass er die Fragen nur in Hinblick auf die BC seines Unternehmens beantworten soll. Sobald dieser Fokus am Anfang der Befragung erreicht ist, beginnt der eigentliche Leitfaden. Dieser ist in drei Blöcke unterteilt: Im ersten Block werden die Befragten gebeten, das strategische Potential der BC mithilfe einer SWOT-Analyse<sup>21</sup> einzuschätzen. Der zweite Block beschäftigt sich mit Zielgruppen und strategischen Zielen der BC, wobei hier auch die erhofften Einflüsse auf kommunikative Prozesse mit abgefragt werden. Der dritte Block behandelt die Social Media-spezifischen Phänomene Kontrolle und Umgang mit Anonymität. Zwischen den zweiten und dritten Block wird ein kurzer Zwischenteil zu der organisatorischen Einordnung der Verantwortung für die BC eingeschoben, der keinem der drei großen Blöcke zuzuordnen ist.

Die in der SWOT abgefragten Punkte zur BC sind nicht unbedingt alle Teil des Erkenntnisinteresses der Arbeit. Allerdings bietet das Vorgehen einen entscheidenden Vorteil: Die meisten der Befragten haben einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Eine SWOT-Analyse entspricht ihrem analytischen Denken und bietet einen gut bekannten Anhaltspunkt in einem Metier, in dem sich die meisten erst seit kurzem bewegen. Die Punkte Strengths (Stärken) und Opportunities (Chancen) können außerdem zeigen, welche Ziele die Unternehmen bereits zu erreichen glauben bzw. in Zukunft noch erreichen können. Der Punkt Weaknesses (Schwächen) kann Hinweis darauf geben, welche Ziele die Unternehmen gerne erreichen würden, aber aus unterschiedlichen Gründen nicht erreichen können. Der letzte Punkt der SWOT, Threats (Gefahren) zeigt strategische Stolpersteine auf und kann einen ersten Anknüpfungspunkt für die Diskussion über Kontrollverlust im Social Web bieten. Den Befragten wird freigestellt, die SWOT-Analyse nur in Stichpunkten durchzuführen, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass eine ausführliche, analytisch durchdachte Einschätzung verlangt wird, die die Befragten unter Umständen überfordern würde. Strategische Ziele, die im Zuge der SWOT genannt werden, werden vom Interviewer notiert und im zweiten Block des Leitfadens genannt, so dass die Befragten sich nicht wiederholen müssen. Falls ein Punkt, der später im Leitfaden noch einmal behandelt wird, während der SWOT von dem Befragten sehr ausführlich dargestellt wird, können die Fragen zu diesem Aspekt auch vorgezogen werden. Dies liegt im Ermessen des Interviewers. Grundsätzlich ist der Leitfaden so konstruiert, dass Fragen ausgetauscht werden können, ohne dass Ausstrahlungseffekte oder sonstige Einflüsse auf das Ergebnis der Untersuchung zu erwarten sind.

Nach der SWOT-Analyse wird im Leitfaden zum zweiten Fragenblock übergeleitet. In diesem werden zuerst die Zielgruppen der BC erörtert, wobei die im Theorieteil priorisierten Zielgruppen (siehe Kapitel 3.4.1 „Akteure und Zielgruppen“) in einer Nachfassfrage abgefragt werden, sollte der Interviewpartner sie nicht von selbst nennen. Die Frage nach einer Hauptzielgruppe ermöglicht es bei einer größeren Anzahl von anvisierten Zielgruppen, Prioritäten des Unternehmens zu identifizieren. In einem nächsten Schritt

---

<sup>21</sup> Die SWOT-Analyse ist ein in der BWL sehr weit verbreitetes Instrument zur Analyse von strategischen Potentialen. SWOT steht für **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats.

werden die kommunikativen Prozesse, die das Unternehmen durch die BC beeinflussen will, abgefragt. Dazu soll der Befragte erklären, wie das Unternehmen seine Zielgruppen erreicht. Hier scheint die Frage etwas vom Erkenntnisinteresse wegzuführen, schließlich beschreibt der Befragte an dieser Stelle nicht die Intentionen des Unternehmens, sondern sein Handeln. Die direkte Frage nach dem gewünschten Einfluss auf kommunikative Prozesse wäre hier aber zu abstrakt. Eine solche Abfrage wäre nur anhand eines Kommunikationsmodells möglich. Das in Kapitel 3.4 ‚Brand Communities im Kommunikationsmodell‘ vorgestellte Modell ist dazu nur bedingt geeignet – es bildet nicht alle möglichen kommunikativen Prozesse ab, da es auch nicht alle möglichen Zielgruppen darstellt. Ein Modell mit allen Zielgruppen und Prozessen wäre aber überaus komplex und unter Umständen nicht für jeden Befragten sofort verständlich. Zudem würde zweifellos der Effekt auftreten, der immer dann entsteht, wenn Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden: Für ein Unternehmen wäre es natürlich optimal, auf alle kommunikativen Prozesse irgendwie Einfluss zu nehmen. Da das Erkenntnisinteresse in den Intentionen des Unternehmens liegt, würden die meisten Befragten hier also tatsächlich alle oder zumindest fast alle kommunikativen Prozesse als Zielpunkte nennen. Dementsprechend ist ein Rückschluss vom Handeln des Unternehmens auf seine Intentionen tatsächlich das Vorgehen, welches zu valideren Ergebnissen führt, auch wenn hier eventuell eine gewisse Ungenauigkeit aufgrund des Interpretationsspielraums gegeben ist. Im Zuge der kommunikativen Prozesse wird auch explizit nach symmetrischer Kommunikation, User Generated Content und Word of Mouth in Form von Gerüchten gefragt. Dies soll gewährleisten, dass das abstrakte Konstrukt der kommunikativen Prozesse im festgelegten Sinne abgefragt wird und die Befragten nicht zu sehr in eine Beschreibung kommunikativer Maßnahmen abdriften. Der letzte Teil des zweiten Blockes sucht nach den Zielen, die Unternehmen mit BCs verfolgen. In einem ersten Schritt wird nach Zielen im Allgemeinen gefragt. Danach folgen Nachfassfragen nach kommunikationsstrategischen Zielen, Markenfunktionen und ökonomischen Zielen. Das Zielkonstrukt Word of Mouth wird in diesem Zusammenhang ebenfalls abgefragt. Die Nachfassfragen werden nur gestellt, wenn die Ziele nicht proaktiv genannt wurden. Eine Frage nach fest definierten Hauptzielen lässt Rückschlüsse darauf zu, ob die genannten Ziele im Unternehmen strategisch festgeschrieben sind oder nur eine Vorstellung der an dem Projekt beteiligten Einzelpersonen darstellen.

Nach diesem zweiten Block des Leitfadens wird abgefragt, welche Abteilung die Hauptverantwortung für die BC trägt, welche anderen Abteilungen evtl. noch an der Umsetzung beteiligt sind und mit welchen Abteilungen und Geschäftsbereichen der strategische Einsatz sowie die Inhalte der BC abgestimmt werden. Dieser Absatz trennt den sehr BC-spezifischen Teil des Leitfadens von dem Teil, der sich mit Social Media Phänomenen beschäftigt.

Der letzte und dritte Block des Leitfadens ist relativ offen gestaltet, vor allem, was den Umgang mit Kontrolle angeht. Die Befragten werden zunächst allgemein nach ihrer Meinung zu der Angst vieler Unternehmen vor Kontrollverlust im Social Web befragt. Dieser Teil des Interviews hat eher narrativen Charakter. An passenden Stellen kann der Interviewer einhaken und die im Leitfaden festgelegten Fragen einbringen, sofern sie nicht ohnehin schon durch die Erzählungen des Interviewpartners beantwortet wur-

den. Dazu gehören vor allem die Fragen nach dem Umgang mit Anonymität der BC-Nutzer und der Mitarbeiter sowie dem Interesse des Unternehmens an aus der BC gewonnenen Nutzerdaten. Darüber hinaus wird erfragt, wie das Unternehmen mit Feedback aus der BC umgeht. Zudem lässt auch der dritte Block noch einmal eine Frage nach symmetrischer Kommunikation zu – diese muss aber nur dann gestellt werden, wenn der Interviewer das Gefühl hat, dass diese in Zusammenhang mit Social Media noch einmal eine andere Gewichtung im Gespräch bekommt als im zweiten Teil des Leitfadens. Es ist zu erwarten, dass dialogische Kommunikation meist schon in der SWOT-Analyse angesprochen wird. Da symmetrische Kommunikation aber ein für die Untersuchung entscheidendes Konstrukt ist, gibt es an mehreren Punkten des Leitfadens Gelegenheit, danach zu fragen.

Der Leitfaden endet mit der Möglichkeit für den Interviewpartner, eine Einschätzung darüber abzugeben, ob eine BC in seinen Augen als strategisches Kommunikationsinstrument geeignet ist oder eher nicht. Die Frage wird so formuliert, dass der Befragte das Gefühl hat, hier auch eine rein subjektive Meinung äußern zu können, die unter Umständen noch zu einzelnen Punkten des Erkenntnisinteresses beitragen kann. Darüber hinaus gibt besonders dieser Punkt den Befragten das Gefühl, als Experten für das Thema ernst genommen zu werden. Dieser Aspekt ist für das gesamte Interview relevant: Da, wie zu Anfang des Kapitels bereits erwähnt, mit Unsicherheiten bezüglich des fachlichen Umgangs mit BCs zu rechnen ist, ist ein respektvoller Umgang mit den Interviewpartnern von besonderer Wichtigkeit (Brosius, Koschel, Haas, 2008, S.130). Die Befragten dürfen nicht das Gefühl bekommen, dass ihnen Unfähigkeit oder Unwissen unterstellt wird. Einen optimalen Verlauf nimmt das Interview dann, wenn es von den Befragten als Gespräch auf Augenhöhe wahrgenommen wird. Dazu gehört, dass der Interviewer dem Befragten während des Gesprächs vermittelt, dass er seinen Standpunkt versteht, z. B. indem er wichtige Punkte paraphrasiert wiedergibt. So kommt der Befragte auch nicht auf die Idee, Sachverhalte vereinfacht darstellen zu müssen, damit der Interviewer sie versteht. Die Interviewpartner können am Ende des Interviews noch offene Punkte hinzufügen, wenn sie Bedarf sehen und Kritik am Leitfaden äußern. Auch darin äußert sich wiederum die Wertschätzung für den Interviewpartner.

Der Leitfaden ist trotz seiner relativ hohen Anzahl an Fragen so konzipiert, dass ein Interview zwischen 30 und 45 Minuten dauert. Eine längere Interviewdauer hätte zwei Nachteile: Erstens werden Praktiker befragt, die meist über knappe zeitliche Ressourcen verfügen. Zweitens fällt es vielen Menschen schwer, sich über einen längeren Zeitraum auf ein derart intensives Gespräch einzulassen. Da wie bereits erklärt nicht alle Fragen immer gestellt werden müssen, ist die Länge des Leitfadens für die angestrebte Interviewdauer angemessen. Um vor allem auch die Länge des Leitfadens zu testen, wurde ein Pretest zwei Wochen vor Beginn der Feldphase durchgeführt. Für den Pretest wurde ein Interviewpartner rekrutiert, der in verantwortlicher Position eine BC leitet, dessen Unternehmen aber nicht in die Stichprobe passt: Es handelt sich um eine Non-Profit-Organisation (siehe Kapitel 5.2 „Stichprobenziehung“). Der Pretest bestätigte die Länge des Leitfadens sowie die Validität des Messinstrumentes. Auch die Fragen und die Reihenfolge der Frageblöcke blieben unverändert. Lediglich einige Nachfassfragen wurden noch in den Leitfaden eingebaut.

## 5.2 Stichprobenziehung

Eine repräsentative Stichprobe ist bei qualitativen Untersuchungen schon allein aus forschungspragmatischen Gründen nicht realisierbar. Im vorliegenden Fall gestaltet sich Repräsentativität noch aus einem anderen Fall heraus schwierig: Es ist nahezu unmöglich, eine Grundgesamtheit der existierenden BCs in Deutschland festzustellen. Möglich wäre ein Vorgehen über die 100 größten Marken Deutschlands, wie in der Studie von Nicolai und Vinke (2010). Allerdings gibt es keinen Hinweis darauf, dass BCs hauptsächlich oder besonders erfolgreich von ‚großen‘ Marken betrieben werden. Im Gegenteil ist davon auszugehen, dass BCs gerade für ‚kleine‘ Marken, die einen bestimmten Nischenmarkt bedienen, ein attraktives Instrument darstellen. Die Ziele großer Marken können sich durchaus auch von denen kleiner Marken unterscheiden. Da sich das Erkenntnisinteresse der Arbeit nicht auf Unternehmen einer bestimmten Größe beschränkt, sondern BCs in einem möglichst breiten Ansatz erfassen möchte, bietet sich eine Mischung von Unternehmen unterschiedlicher Beschaffenheit an. Eine repräsentative Stichprobe wird aus eben genannten Gründen nicht angestrebt und ist im Sinne des explorativen Anliegens dieser Arbeit auch nicht notwendig.

Im Sinne des Erkenntnisinteresses bietet sich für die Stichprobenziehung die Methode des Theoretical Samplings an. Theoretical Sampling erlaubt eine auf das Erkenntnisinteresse zugeschnittene Fallauswahl. Eisenhardt und Graebner (2007) definieren Theoretical Sampling wie folgt: „Theoretical sampling simply means that cases are selected because they are particularly suitable for illuminating and extending relationships and logic among constructs“ (S.27). Für die vorliegende Arbeit wurden Dimensionen festgelegt, anhand derer sich die ausgewählten Fälle unterscheiden sollen. Dies sind (1) die für die BC verwendeten Social Media-Tools, (2) die Unternehmensgröße und (3) die offensichtliche Zielgruppe der BC. Außerdem wurde (4) der Versuch unternommen, Unternehmen zu untersuchen, die ihre BCs unterschiedlichen Verantwortungsbereichen innerhalb des Unternehmens zuordnen. Konkret wurde also versucht, sowohl Befragte aus dem Geschäftsbereich Marketing wie auch Befragte aus anderen Bereichen zu gewinnen. Als Untersuchungseinheit wurden die Brand Communities selbst festgelegt – aus einem Unternehmen mit zwei unterschiedlichen Communities konnten also zwei Personen zu je einer dieser Communities befragt werden, selbst wenn diese Personen im gleichen Bereich beschäftigt sind (z. B. Online-Marketing). Eine andere Variante, die als dem Erkenntnisinteresse zuträglich festgelegt wurde, ist die Variation der Abteilung bei einer BC in einem Unternehmen: Wird also beispielsweise eine BC von den Abteilungen Marketing und PR betreut, können Personen aus beiden Abteilungen zu derselben BC befragt werden.

Die Variation in den Verantwortungsbereichen (4) wird als relevant eingestuft, da hier von einer sich unterscheidenden fachlichen Sichtweise ausgegangen werden kann. Eine von Marketing-Experten betreute BC kann eventuell eine ganz andere strategische Ausrichtung haben als eine BC, die dem Bereich PR zugeordnet ist. Eine ähnliche Intention liegt in der Variation der offensichtlichen Zielgruppen (3). BCs, die sich im Sinne des Employer Brandings an potentielle Bewerber richten, haben sicher einen anderen strategischen Hintergrund als BCs, die eindeutig Kunden fokussieren. Diese Unterscheidung wurde aufgrund einer vorhergehenden Recherche getroffen, bei der zum einen augenscheinliche Zielgruppen (z. B. Kun-

den, potentielle Kunden, Bewerber, Journalisten) identifiziert wurden. Außerdem wurde als Unterscheidungsmerkmal die generelle Ausrichtung der Marke gewählt, also ob die Marke Privatkunden (B2C) oder Geschäftskunden (B2B) anspricht. Die strategische Ausrichtung kann sich auch in den verwendeten Tools widerspiegeln (1): Wie in Kapitel 3.3.3 ‚Technische Umsetzung - Social Media-Tools und ihre Eignung als Tools für Brand Communities‘ diskutiert, haben verschiedene Tools unterschiedliche Eigenschaften, die sie für bestimmte Vorgehensweisen mehr oder weniger geeignet machen. Als ein zusätzliches Unterscheidungsmerkmal wurde die oben schon erwähnte Unternehmensgröße (2) gewählt. Hier ist davon auszugehen, dass Massenmarken eine andere Social Media- und BC-Strategie wählen als Marken, die eine sehr spezielle Zielgruppe anvisieren.

Eine Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Branchen wurde bewusst nicht getroffen. Bisherige Studien fokussierten sich vor allem auf die Automobilbranche (Muniz & O’Quinn, 2001; McAlexander, Schouten & Koenig, 2002) oder Unterhaltungselektronik (Muniz & O’Quinn, 2001; Loewenfeld, 2006). Letztendlich gibt es aber nur wenige Hinweise darauf, dass BCs in bestimmten Branchen besonders gut funktionieren oder besonders gerne eingesetzt werden. Ohnehin ist dieser Aspekt für das Erkenntnisinteresse irrelevant: Die Motive eines Unternehmens hängen schließlich nicht zwingend mit den objektiv gegebenen Erfolgsaussichten zusammen. Daher wurde auf ein Sampling nach Branche verzichtet. Allerdings wurde festgelegt, nur BCs von Unternehmen zu untersuchen. Non-Profit-Organisationen, Verbände und Vereine wurden ausgeschlossen, da ihre Ziele naturgemäß von denen eines an Gewinnmaximierung interessierten Unternehmens abweichen. Die durch eine Einbeziehung dieser Organisationen entstehende Vielfalt an strategischen Interessen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Die Rekrutierung der Interview-Partner erfolgte basierend auf einer Online-Recherche. Befragt werden sollten immer diejenigen Personen eines Unternehmens, die für die BC hauptsächlich verantwortlich waren. In den meisten Fällen war das eine Person. Lediglich zwei Unternehmen bildeten eine Ausnahme: In Unternehmen U05 kümmern sich zwei Personen (B05a & B05b) aus der gleichen Abteilung um die Brand Community. Auf Wunsch der Befragten wurde das Interview mit beiden Personen gleichzeitig durchgeführt. Das Interview wird in der Auswertung als ein Fall behandelt, da die Befragten sich als sehr einig in ihren Ansichten zeigten und in keinem Punkt widersprachen. Das zweite Unternehmen, in dem die BC nicht von einer Person hauptverantwortlich betreut wird, ist Unternehmen U08. Hier ist ein bereichsübergreifendes Team für zahlreiche Tools verantwortlich, die im Wesentlichen zwei BCs in den Bereichen B2B und B2C betreuen. Für die B2B Community (C08) war eine Mitarbeiterin (B08) alleine zuständig. Sie wurde stellvertretend für die C08 interviewt. Für die (wesentlich größere) B2C Community (C09) gab es rund 20 mögliche Befragte. Es stellte sich allerdings heraus, dass eine Person (B09) aus dem Bereich ‚Branding, Brand Strategy, Brand & Trade Communication‘ die Leitung über das Projektteam innehat. Ergänzend dazu wurde noch ein verantwortlicher Mitarbeiter aus dem Bereich ‚External Communication‘ (B10) interviewt. In diesem Fall war also die Variation in Bezug auf die Verantwortlichkeit innerhalb des Unternehmens besonders groß, was für die Beantwortung der Forschungsfragen durchaus spannend ist.

Es wurden so lange neue Interviewpartner rekrutiert, bis die Stichprobe entlang der genannten Kriterien ausgewogen war. Die Zahl der Interviewpartner richtete sich darüber hinaus nach der Ergiebigkeit des Interviews – die letzten beiden der zehn Interviews lieferten in den für das Erkenntnisinteresse wesentlichen Punkten nur noch wenige neue Erkenntnisse. Stattdessen überschneiden sich die Aussagen der Interviewpartner inhaltlich in großen Teilen mit denen ihrer Vorgänger. Daher wird die Stichprobe im Sinne des Erkenntnisinteresses als vollständig betrachtet.

Befragter	Abteilung	Geschlecht	Alter
B01	Corporate Human Resources	m	57
B02	Marketing Region Deutschland	w	23
B03	CRM/Online Marketing	w	39
B04	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	w	34
B05a	Marketing (Produktmanagement)	w	28
B05b	Marketing (Produktmanagement)	m	36
B06	Kommunikation - Medien - Licencing	m	34
B07	Online Marketing	m	35
B08	BWS Segment Marketing	w	34
B09	Branding, Brand Strategy, Brand & Trade Communication	m	30
B10	Corporate Communications/External Communications	m	38

Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner

### 5.3 Durchführung der Untersuchung

Insgesamt wurden zehn Interviews mit insgesamt elf Personen geführt. Sechs der Interviews konnten persönlich vor Ort geführt werden. Vier Interviews mussten telefonisch stattfinden, da die Befragten zu weit außerhalb Münchens leben. Grundsätzlich unterscheiden sich die Gegebenheiten bei Face-to-Face Interviews und Telefoninterviews. Visuelle Signale (z. B. Körpersprache) können am Telefon nicht wahrgenommen werden. Dementsprechend ist auch der Einsatz von visuellen Hilfsmitteln (Grafiken, Tabellen, etc.) nicht möglich. Eine Kombination von Face-to-Face- und Telefoninterviews kann die Vergleichbarkeit der Ergebnisse einschränken. Da telefonische Interviews jedoch nicht vermeidbar waren, wurde auf einen Einsatz visueller Hilfsmittel (wie z. B. ein Ausdruck der Definition) vollständig verzichtet (Brosius et al., 2008, S.119). Es konnte während der Interviews keine Qualitätsunterschied zwischen den telefonisch und den persönlich geführten Gesprächen festgestellt werden. Auch das Antwortverhalten bei heiklen Fragen unterschied sich nicht je nach Art des Interviews. Daher kann von einer Vergleichbarkeit der Er-



gebnisse ausgegangen werden. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 38:12 Minuten, wobei das längste Interview 54:22 Minuten und das kürzeste Interview 32:40 Minuten dauerte. Bis auf das längste Interview bewegte sich die Interviewdauer immer innerhalb der angestrebten 30 bis 45 Minuten (vgl. Kapitel 5.1 ‚Untersuchungsinstrument‘). Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen dem 25. Juni 2010 und dem 8. Juli 2010 durchgeführt. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet.

Im Anschluss an die Interviews wurden alle Gespräche transkribiert. Unter Verwendung der Analysesoftware MAXqda wurden die Transkripte entlang eines Kategoriensystems<sup>22</sup> ausgewertet. Das Kategoriensystem orientiert sich an den Forschungsfragen und deren Operationalisierung im Leitfaden. Die Kategorien wurden in folgende neun Gruppen unterteilt und den Forschungsfragen zugeordnet<sup>23</sup> (siehe Tabelle 5).

Die zur Auswertung verwendeten Kategorien wurden zunächst deduktiv aus der Theorie hergeleitet und am Leitfaden sowie an den Forschungsfragen orientiert. In einem nächsten Schritt wurden während der Auswertung induktive Kategorien gebildet. Diese bezogen sich vor allem auf Systematisierungen bereits bestehender Kategorien (z. B. die Unterkategorien zu B01 ‚Techniken zur Beeinflussung der Kommunikation innerhalb der BC‘). Einige Kategorien wurden aber auch völlig neu gebildet (z. B. E07 ‚Organisationsinterne Bedenken und Widerstände‘). Zum Teil fassen diese Kategorien Ergebnisse zusammen, die nicht Teil des Erkenntnisinteresses sind. Da aber in einigen Interviews Aussagen zu den betreffenden Themen auftauchten, wurden sie in die Auswertung mit aufgenommen. Diese Ergebnisse können Rückschlüsse auf Lücken in der theoretischen Betrachtung oder Inspiration für zukünftige Forschungsprojekte liefern. Diese Themen werden in Kapitel 7 ‚Brand Communities – ein strategisches Kommunikationsinstrument mit Zukunft?‘ vorgestellt.

---

<sup>22</sup> Kategoriensystem vollständig im Anhang.

<sup>23</sup> Die Reihenfolge orientiert sich an den nacheinander im Leitfaden behandelten Themen und stimmt daher nicht mit der in Kapitel 4 dargestellten Reihenfolge der Forschungsfragen überein.

Kategoriengruppe	Forschungsfrage(n)	Unterkategorien <sup>24</sup>
A - Zielgruppen	F04: Welche Zielgruppen hoffen Unternehmen durch den Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument zu erreichen?	A01 Zielgruppe Kunde A02 Zielgruppe Fans A03 Zielgruppe Journalisten A04 Zielgruppe Blogger/Social Media Meinungsführer A05 Zielgruppe Mitarbeiter A06 Zielgruppe Stakeholder, sonstige A07 Sonstige Zielgruppen
B – Kommunikative Prozesse	F05: Auf welche kommunikativen Prozesse <u>außerhalb</u> der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab? F06: Auf welche kommunikativen Prozesse <u>innerhalb</u> der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab?	B01 Techniken zur Beeinflussung der Kommunikation innerhalb der BC B02 Feedback B03 User Generated Content B04 Multiplikatoreffekte/Word of Mouth B05 Verbindung mit Kommunikation durch das Unternehmen außerhalb der BC B06 Verbindung mit Kommunikation durch die Massenmedien
C - Ziele	F01: Welche kommunikationstrategischen Ziele streben Unternehmen mithilfe von Brand Communities an? F02: Welche ökonomischen Ziele werden durch Unternehmen mithilfe von Brand Communities angestrebt?	C01 Spontan genannte Ziele C01a PR-Funktionen (ungestützt) C01b Markenfunktionen (ungestützt) C01c Image- und Markenpflege (ungestützt) C01d Sonstige Ziele (ungestützt) C02 Gestützt genannte Ziele C02a PR-Funktionen (gestützt) C02b Markenfunktionen (gestützt) C02c Image- und Markenpflege (gestützt) C02d Sonstige Ziele (gestützt) C03 Fest definierte Hauptziele
D – zusätzliche Motive für den Einsatz von BCs	F03: Welche zusätzlichen Motive auf Unternehmensseite (die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind) spielen beim Einsatz von Brand Communities eine Rolle?	D01 Teilnahme an neuer Kommunikationsform D02 Social Media als zur Marke passende Kommunikationsform D03 Weisung des Managements D04 persönlicher Enthusiasmus D05 passendes Projekt D06 Kontrolle bereits bestehender Kommunikation im Social Web D07 Sonstige Motive für den Einsatz von Brand Communities
E - Organisationsplanung	F07: Welche Bereiche des Unternehmens tragen die Verantwortung für die Brand Community?	E01 Anzahl der die BC betreuenden Mitarbeiter im Unternehmen E02 Zusammenarbeit mit Agenturen E03 Hauptverantwortliche Abteilung E04 Abteilungen, mit denen BC abgestimmt wird E05 Historie der Verantwortung für BC E06 Einschätzung der momentanen organisatorischen Regelung durch Befragte E07 Organisationsinterne Bedenken und Widerstände
F – Symmetrische Kommunikation	F08: Inwiefern wird das Potential der Brand Communities zur symmetrischen Kommunikation mit den Zielgruppen von Unternehmen erkannt und genutzt?	F01 Aktiver Dialog mit Nutzern F01a Existenz des aktiven Dialogs mit Nutzern F01b Mehrwert aus Dialog für das Unternehmen F01c Probleme bei stattfindendem Dialog F01d Vermutete Gründe für Mangel an Dialog
G - Anonymität	F10: Wie gehen die Unternehmen mit dem Thema Anonymität in ihren Brand Communities um?	G01 Umgang mit Anonymität der Nutzer innerhalb der BC G02 Umgang mit Anonymität der Mitarbeiter innerhalb der BC G03 Umgang mit Nutzerdaten
H – Kontrolle	F09: Wie gehen die Unternehmen mit dem Thema Kontrolle in ihren Brand Communities um?	H01 Standpunkt zur Gefahr des Kontrollverlustes innerhalb der BC H01a Bestehende Angst vor Kontrollverlust H01b Keine Angst vor Kontrollverlust H01c Kontrollgewinn durch eigene Plattform H01d Strategien zur Kontrolle der BC
J – Integration der BC	-	J01 BC als integrierter Teil der Unternehmenskommunikation J01a BC vollständig integriert J01b BC teilweise integriert J01c BC als Experimentierfeld
K – Sonstiges	-	K01 Kommentare zur vorgelegten Definition von Brand Communities K02 Formale Kennzeichen der BC K03 Eignung der BC als Instrument für die strategische Kommunikation K04 Strategisches Vorgehen bei Einsatz der BC K05 Sonstige untersuchungsrelevante Kommentare der Befragten

Tabelle 5: Übersicht Kategoriensystem

<sup>24</sup> Unterkategorien sind nicht vollständig. Vollständiges Kategoriensystem im Anhang.

## 6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Das Thema ‚Brand Community‘ stieß bei den Praktikern auf großes Interesse. Die meisten Befragten erklärten sich sofort zu einem Interview bereit. In einigen Fällen empfahlen die recherchierten Interviewpartner noch weitere Personen. Diese Kontakte wurden hinsichtlich der für die Stichprobe relevanten Kriterien (siehe Kapitel 5.2 ‚Stichprobenziehung‘) überprüft und zum Teil mit in die Stichprobe aufgenommen. Letztendlich wurden fünf Frauen und sechs Männer interviewt, das Durchschnittsalter lag zum Zeitpunkt der Erhebung bei 35 Jahren. Zwei der Befragten (B04 und B10) arbeiten in der Corporate Communications Abteilung ihres Unternehmens, ein Befragter gehört zur Abteilung Human Resources (B01), ein weiterer zur Abteilung Brand & Trade Communication (B09). Alle anderen Befragten gehören Abteilungen des Bereiches Marketing an.

Befragter	Abteilung	Geschlecht	Alter	Datum Interview	Dauer Interview
B01	Corporate Human Resources	m	57	29.06.2010	00:44:25
B02	Marketing Region Deutschland	w	23	13.07.2010	00:36:36
B03	CRM/Online Marketing	w	39	30.06.2010	0:35:49
B04	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	w	34	30.06.2010	00:35:56
B05a	Marketing (Produktmanagement)	w	28	25.06.2010	00:32:53
B05b	Marketing (Produktmanagement)	m	36	25.06.2010	00:32:53
B06	Kommunikation - Medien - Licencing	m	34	01.07.2010	00:41:56
B07	Online Marketing	m	35	08.07.2010	00:32:45
B08	BWS Segment Marketing	w	34	01.07.2010	00:32:40
B09	Branding, Brand Strategy, Brand & Trade Communication	m	30	06.07.2010	0:54:22
B10	Corporate Communications/External Communications	m	38	08.07.2010	00:34:16

Tabelle 6: Übersicht der befragten Personen und Dauer der Interviews

Die Befragten arbeiten in Unternehmen unterschiedlicher Größe: Das größte Unternehmen (U01) hat offiziellen Angaben zufolge 405.000 Mitarbeiter, das kleinste Unternehmen (U07) der Stichprobe zählt 16 Mitarbeiter. Die Branche spielt, wie in Kapitel 5.2 bereits erläutert, keine Rolle. Da allen Befragten Anonymität zugesichert wurde, wird die Branche der Unternehmen auch nicht genannt. Dieser Punkt war vielen der Befragten wichtig: Fast alle erkundigten sich vorher, ob die Befragung anonym ablaufen würde. Ich sicherte ihnen daraufhin zu, weder die Marke, das Unternehmen, die Community noch den Namen der Interviewpartner in der Arbeit zu nennen, was von allen Befragten positiv aufgenommen wurde. In fast allen Interviews wurden (selbst-)kritische Einschätzungen zu verschiedenen Punkten gemacht – in einer nicht-anonymisierten Interviewsituation wäre dies sicherlich nicht in diesem Maße der Fall gewesen.

Befragter	Abteilung	Unternehmen	Mitarbeiterzahl	B2B	B2C
B01	Corporate Human Resources	U01	405.000	x	
B02	Marketing Region Deutschland	U02	96.230		x
B03	CRM/Online Marketing	U03	13.981		x
B04	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	U04	2.300		x
B05a	Marketing (Produktmanagement)	U05	800		x
B05b	Marketing (Produktmanagement)	U05	800		x
B06	Kommunikation - Medien - Licencing	U06	33	x	
B07	Online Marketing	U07	16		x
B08	BWS Segment Marketing	U08	5.288	x	
B09	Branding, Brand Strategy, Brand & Trade Communication	U08	5.288		x
B10	Corporate Communications/External Communications	U08	5.288		x

Tabelle 7: Größe der Unternehmen, B2B- und B2C-Ausrichtung der Abteilung

Sieben der zehn BCs, über die in den Interviews gesprochen wurde, bewegen sich deutlich im Business-to-Consumer Bereich, drei im Business-to-Business Bereich. Das hängt vor allem an den Marken, um die sie sich drehen: Sechs der Marken sind klare Consumer-Marken, zwei Marken richten sich eindeutig an Geschäftskunden. Nur eine Marke, die Marke des Unternehmens U08 richtet sich sowohl an Privat- wie auch an Geschäftskunden. Für beide Kundengruppen betreibt das Unternehmen eine BC (C08 für Geschäftskunden, C09 für Privatkunden). Eine weitere BC, die sofort ins Auge fällt, ist außerdem die Community C01 des Unternehmens U01. Diese Community richtet sich nicht an Kunden, sondern an Bewerber und potentielle Bewerber des Unternehmens und kann als Maßnahme des Employer Brandings verstanden werden.

Befragter	Brand Community	B2B	B2C	Gründung BC	Tools BC
B01	C01	x		Februar 2010	Facebook
B02	C02		x	YouTube seit 2006; Facebook, Twitter und eigene Plattform seit 2008	Facebook, YouTube, Twitter, eigene Plattform
B03	C03		x	Februar 2010	eigene Plattform, vernetzt mit Facebook
B04	C04	x		Februar 2010	Twitter, Facebook, GoogleBuzz, Xing
B05a	C05		x	März 2010	eigene Plattform, Facebook, diverse Twitter-Kanäle, YouTube, MySpace, StudiVZ
B05b	C05		x	März 2010, Twitterkanal der Pressestelle Juni 2010	eigene Plattform, Facebook, diverse Twitter-Kanäle, YouTube, MySpace, StudiVZ
B06	C06		x	Twitter: November 2009; formspring.me: Juli 2010	Twitter, formspring.me
B07	C07		x	Juni 2009, Relaunch Juni 2010	Blog
B08	C07		x	Juni 2009, Relaunch Juni 2010	Blog
B09	C08	x		Anfang 2009	Facebook, YouTube, Twitter, flickr, delicious
B10	C09		x	Herbst 2009	Twitter, Facebook, StudiVZ

Tabelle 8: Übersicht B2B-/B2C-Ausrichtung, Gründung und Tools der Brand Communities der Befragten

Die meisten der BC, über die in den Interviews gesprochen wurde, sind noch sehr ‚jung‘. Am längsten existiert die BC C02 – seit 2008 gibt es die BC in ihrer heutigen Form. Bereits 2006 stieg das Unternehmen (U02) mit einem eigenen YouTube-Kanal in die Social Media-Kommunikation ein. Die zuletzt gegründete Community ist die B2C-Community von U08 (C09) – hier wurde März 2010 als Startpunkt genannt. Etwas früher startete die Community des B2B Bereiches von U08, nämlich im Februar 2010. Zu diesem Zeitpunkt wurden auch die Communities C01 und C03 ins Leben gerufen. Diese Tatsache kam für mich selbst überraschend – immerhin wird das Phänomen der Brand Community (auch im Online-Kontext) mindestens seit dem Jahr 2000 in der Literatur behandelt und spätestens seit 2005 sind Web 2.0 und die damit verbundenen Netzwerk- und Communitystrategien in aller Munde. Offensichtlich wurden die meisten Unternehmen erst ab Mitte 2009 wirklich aktiv – ein Indiz dafür, wie schwer es der Unternehmenskommunikation fällt, auf die rasante Entwicklung des Internets zu reagieren (vgl. Kapitel 3.5 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘).

Nur drei der vorgestellten BCs (C02, C03 und C09) nutzen eigene Community Plattformen für ihre BCs. C05 kommt mit einem Blog, der über die üblichen Funktionen hinaus noch über weitere Community-Merkmale verfügt, einer eigenen Plattform noch sehr nahe. Zum Teil sind die Plattformen noch mit Social Network Sites, Twitter oder anderen Social Media-Tools vernetzt. Die am häufigsten genutzten Tools sind Facebook (acht von neun BCs) und Twitter (sechs von neun BCs). Zwei der BCs stützen sich vorrangig auf Twitter (C04 und C08), eine BC nutzt Facebook als Hauptinstrument (C01).

Bei der Arbeit mit den BCs greifen einige Praktiker auf die Unterstützung durch Agenturen zurück. Dies ist bei den BCs C02, C03, C05, C06, C07 und C09 der Fall. Bei zwei Communities (B03 und B06) beschränkt sich diese Unterstützung auf die technische Umsetzung der BCs, also das Programmieren der

Plattformen. Andere Praktiker werden von den Agenturen in der Konzeption ihrer BCs (C02, C05, C07, C09) beraten. In zwei BCs (C02 und C05) wird die Kommunikation durch Agenturen geführt. Drei der Befragten (B01, B04 und B08) nehmen keine Hilfe von Agenturen in Anspruch. Sie greifen für Konzeption und Umsetzung der BC lediglich auf unternehmensinterne Ressourcen zurück.

### 6.1 Ziele und Zielgruppen von unternehmenseigenen Brand Communities

Die strategische Ausrichtung eines Kommunikationsinstrumentes lässt sich am einfachsten an den Zielen und Zielgruppen ausmachen, die mit dem Instrument anvisiert werden. Kommunikationsexperten sind es gewohnt, sich zunächst einmal darüber Gedanken zu machen, wen sie erreichen wollen und was das Ziel der Kampagne ist – oder sie bekommen diese Eckdaten von einem übergeordneten Management vorgegeben und müssen ihr Instrument entsprechend anpassen. Dem Social Web wird häufig zugeschrieben, spezialisierte Zielgruppen besonders gut erreichen zu können. Dementsprechend könnte man annehmen, dass auch BCs auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet sind. Hier zeigte sich bei den Interviews aber ein anderes Bild. Nach den Zielgruppen ihrer BC gefragt, reagierten drei der zehn Befragten eher nachdenklich und gaben an, eigentlich keine bestimmte Zielgruppe anzuvisieren:

- „Wir haben da keine Zielgruppen definiert. Wir haben die Intention: Es geht an Interessierte der Marke, alle sind willkommen, wer auch immer da drauf kommt.“ (B05b, m, 36, C05)

Dieses Zitat liefert allerdings schon eine Erklärung für das Zögern der Befragten: Unter Zielgruppen verstehen die meisten Marketing-Praktiker bestimmte Kundensegmente. Der Begriff ‚Zielgruppe‘, wie er im Kontext dieser Arbeit verstanden wird, kann aber durchaus auch breitere Personengruppen umfassen (vergleiche hierzu Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘). Bei genauerer Nachfrage konnten dann auch alle Befragten Zielgruppen nennen, die sie mit der BC erreichen möchten. Dabei kamen Kunden an erster Stelle, wurden aber keineswegs von allen Befragten als Zielgruppe benannt: Nur sechs der Befragten nannten explizit Kunden. Diese Befragten hatten aber einen starken Fokus auf diese Zielgruppe, drei bezeichneten auch potentielle Kunden als Zielgruppe. Ein Befragter (B09) benannte außerdem spezielle Kundensegmente als Zielgruppen der BC. Er war sich bewusst, dass Social Media vor allem von einer jüngeren Zielgruppe genutzt wird. Entsprechend ist C09 auf junge Kunden ausgerichtet. Ähnlich beliebt wie ‚Kunde‘ waren Zielgruppenbeschreibungen wie ‚Fans‘ oder ‚Interessierte‘ – derartige Zielgruppen wurden für fünf der BCs genannt. Im Gespräch zeigte sich, dass bis auf zwei BCs (C01 und C06) alle Befragten Kunden zumindest als eine von mehreren Zielgruppen mitbedachten. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu hinterfragen, warum der Ausdruck ‚Kunde‘ hier zum Teil gemieden wurde. Eine mögliche Erklärung wäre, dass den Befragten durchaus bewusst ist, wie unwillig Social Web Nutzer auf Werbung in ‚ihrem Revier‘ reagieren – sie wollen nicht in erster Linie als Kunden wahrgenommen werden wollen. Bis auf die zwei oben genannten Beispiele zielen aber zumindest alle BCs auf die in der Definition von Loewenfeld (2006) genannten Hauptzielgruppen hin: Kunden und Fans. Dass B01 keine dieser beiden Zielgruppen als interessant für seine BC erachtet, ist leicht erklärbar: C01 hat als spezielle Zielgruppe Bewerber und ist in diesem Bereich auch sehr klar ausgerichtet. B01 ist bewusst, dass vor allem junge

Menschen sich auf der für die BC verwendeten Plattform (Facebook) bewegen und hat das Angebot daher vor allem auf ‚Young Professionals‘ ausgerichtet:

- ➔ „Und Facebook ist natürlich die Zielgruppe der Young Professionals. Das ist aber unsere Zielgruppe. Das sind die Leute, die jetzt Magisterarbeit schreiben [...] die in Kürze bei uns sind auch. Und da geht's - Employer Brand - um ein Bindungsprogramm. Es ist wirklich ein Bindungsprogramm. Wir sind ganz - mit euren Werten - ganz offen, cool, transparent, authentisch, in eurem Medium drin.“ (B01, m, 57, C01)

Im Fall von C06 ist die Erklärung weniger offensichtlich. Hier hat sich gezeigt, dass die Community eher der Vernetzung innerhalb der Branche dient und damit indirekt auch der (B2B-)Kundenakquise. Diesen Aspekt betont auch B01, der sich mit anderen Social Media-aktiven Kollegen auf Facebook austauscht. Beide Befragten interagieren hier als Vertreter des Unternehmens in einem Netzwerk mit Kollegen aus anderen Organisationen. Damit nutzen sie ihre BC in einer von den Kunden und anderen Zielgruppen unabhängigen Dimension. Dieser Aspekt wird allerdings nur von diesen beiden Befragten erwähnt.

Denkt man zurück an das Kommunikationsmodell (siehe Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘), so kommen als weitere interessante Zielgruppen Journalisten in Frage. Diese wurden von den Befragten B04, B09 und B10 spontan als Zielgruppe für die BCs C04 und C09 genannt. Dazu muss gesagt werden, dass die Community C09 sehr breit gefächert aufgestellt wurde und viele unterschiedliche Kanäle bedient – darunter auch einen eigenen Twitter-Account der Pressestelle des Unternehmens. C04 ist im Gegensatz dazu allerdings die einzige Community, die sich nur auf ein Tool stützt – Twitter. Gemeinsam haben aber beide BCs, dass sie von PR Fachleuten in verantwortlicher Position betreut werden. Dies ist bei keiner der anderen BCs der Fall und zeigt deutlich, inwieweit der fachliche Hintergrund der verantwortlichen Mitarbeiter eines Unternehmens Auswirkungen auf den Einsatz – oder zumindest die strategische Ausrichtung - eines Instrumentes hat. Für PR Praktiker ist es selbstverständlicher Teil ihres Tagesgeschäftes, mit Journalisten zu kommunizieren – genauso selbstverständlich denken sie diese als Zielgruppe der BC mit. Auf der anderen Seite ist die unterschiedliche Struktur der BCs ein Hinweis darauf, dass auch mit einem Kanal die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen möglich ist. Die stellt einen Unterschied zu klassischer Zielgruppenansprache dar, wo meistens davon ausgegangen wird, dass spezielle Zielgruppen auch spezielle Kanäle erfordern. Die Zielgruppe ‚Journalisten‘ wurde auch gestützt abgefragt – auf Nachfrage bestätigten die Befragten B01 und B03, dass die Ansprache von Journalisten ein „schöner Nebeneffekt“ (B03, w, 39, C03) sei, welcher in der strategischen Planung aber nicht explizit berücksichtigt werde. Die beiden für die Community C05 verantwortlichen Mitarbeiter dagegen äußerten sich klar gegen Journalisten als Zielgruppe ihrer Community: „Da war ganz klar die Trennung: Das ist ein Tool für die Verbraucher und nicht für Journalisten.“ (B05b, m, 36, C05). In zwei weiteren Communities (C02 und C07) wurden Journalisten deswegen nicht berücksichtigt, weil die Verantwortung für die BC im Marketing lag, die Kommunikation mit Journalisten aber Aufgabe der PR-Abteilung ist. Bei U07 führte das dazu, dass die Pressestelle einen von der restlichen BC unabhängigen Twitter-Account gründete, der von einer Agentur betreut wird. Auf diesem Wege werden Journalisten im Social Web angesprochen, allerdings unabhängig von der Brand Community. U02 hingegen entschied sich gegen eine Ansprache von Journalisten im Social Web, obwohl

das Unternehmen insgesamt sehr früh in den Bereich Social Media einstieg. Die Interviewpartnerin B02 berichtete, dass sie der Corporate Communications Abteilung des Unternehmens vorgeschlagen hatte, einen eigenen Bereich in der BC einzurichten. Diese hatten jedoch abgelehnt mit der Begründung: „Wir sind da eher noch traditionell unterwegs.“ (B02, w, 23, C02). Hier scheint also eine Grundsatzentscheidung des Managements vorzuliegen, Corporate Communications und Marketing je eine eigene Strategie fahren zu lassen und die Ansprache verschiedener Zielgruppen strikt nach Geschäftsbereichen zu trennen.

Diejenigen Unternehmen (U04 und U09), deren Mitarbeiter spontan auch Journalisten als Zielgruppe nannten, sahen diese Zielgruppe sogar noch differenzierter. In ihren Augen ist eine BC besonders geeignet, Fachjournalisten anzusprechen, die oft selbst Mitglied in der BC sind. Diese sind auch an Nischenthemen interessiert, wie der Pressesprecher der Firma U08 (B10) berichtet:

- ➔ „Was wir machen ist, dass wir mit Twitter manchmal schneller reagieren können. Auch auf Themen, die jetzt vielleicht nicht so viel Nachrichtenwert haben, dass man eine eigene Pressemitteilung daraus baut, sondern eher auch Spezialthemen, die sich auch nur an bestimmte Teilgruppen richten, dass wir die dann über Twitter rausgeben [...].“ (B10, m, 38, C09)

Hier zeigt sich wiederum das Potential einer BC, auch Nischenthemen bei relevanten Zielgruppen zu platzieren. Man kann sich gut vorstellen, dass eine Kooperation auf dieser Ebene gut funktioniert, ist sie doch für beide Parteien mit relativ wenig Aufwand verbunden: Der Fachjournalist abonniert Twitter-Accounts von Unternehmen, die für ihn interessant sind und kann so unkompliziert aufkommende Themen in der Branche beobachten. Auf Unternehmensseite muss keine Pressemitteilung verfasst werden, eine Nachricht von 160 Zeichen genügt vollkommen.

Derselbe Befragte (B10) nannte auch als einer von nur drei Befragten Multiplikatoren als Zielgruppe. Außer ihm wurde dieser Aspekt nur von seiner Fachkollegin B04 und dem Befragten B07 angesprochen. Auf Nachfrage gaben nur noch die Befragten B01 und B03 an, sich für Blogger als Multiplikatoren zu interessieren – allerdings auch hier nur als positiver Nebeneffekt einer ohnehin schon existierenden Kommunikation. Dieses geringe Interesse an Multiplikatoren erstaunt – werden doch Weiterempfehlungseffekte häufig in einem Zug mit Social Software genannt. Hier ist es durchaus möglich, dass noch altes Marketing-Denken vorherrscht und das Potential einer BC, Multiplikatoren anzusprechen, weit unterschätzt wird.

Andere Zielgruppen als die bereits genannten wurden kaum erwähnt. B10 äußerte allerdings, dass er sich vorstellen könnte, mit Twitter zukünftig auch im politischen Bereich zu arbeiten – dies ist die einzige Äußerung, die in Richtung einer Ansprache von Stakeholdern deutet. Zwei der Befragten (B01 und B06) nannten außerdem bereits beim Unternehmen angestellte Mitarbeiter als Zielgruppe. Da interne Kommunikation nicht Teil des Erkenntnisinteresses ist, wurden diese Äußerungen nicht weiter verfolgt.



BC	Zielgruppen				
	Kunden	Fans	Journalisten	Multiplikatoren	Andere
C01			†	†	†
C02	†	†			
C03	†	†	†	†	
C04	†		†	†	
C05	†	†			
C06			†		†
C07	†	†		†	
C08	†		†		
C09	†	†	†	†	†

Tabelle 9: Übersicht Zielgruppen (fett: ungestützte Nennung, dünn: Nennung auf Nachfrage)

In Hinblick auf Forschungsfrage F04 ‚*Welche Zielgruppen hoffen Unternehmen durch den Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument zu erreichen?*‘ lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse größtenteils mit den in der Theorie geäußerten Vermutungen übereinzustimmen scheinen: Kunden und Fans der Marke stellen die Hauptzielgruppe der BCs dar. Dies verwundert auch darum nicht, da ein Großteil der Befragten im Bereich Marketing arbeiten, der traditionell für die Ansprache von Kunden verantwortlich ist. Auch Journalisten werden als Zielgruppe wahrgenommen, wobei dies von der strategischen Ausrichtung der BC und dem fachlichen Hintergrund der verantwortlichen Mitarbeiter abzuhängen scheint. Multiplikatoren werden von den Verantwortlichen in den Unternehmen noch nicht so stark als Zielgruppe gesehen, wie das aufgrund der theoretischen Vorüberlegungen zu vermuten war: Schließlich hat das ursprünglich von Lazarsfeld et al. (1948) entwickelte Meinungsführerkonzept schon lange den Weg in die Marketing-Literatur gefunden (vgl. Kapitel 3.2 ‚Von einem Two-Step Flow of Communication zu netzwerkartiger peer-to-peer Kommunikation‘). Das Potential einer BC, Meinungsführer zu versammeln und gezielt anzusprechen, wird von den Praktikern offenbar noch nicht erkannt. Andere Zielgruppen werden kaum anvisiert. Vor allem bei BCs, die von Marketing-Experten betreut werden, scheint die Auswahl der Zielgruppen ziemlich konventionell abzulaufen. Dies spiegelt sich auch in der Aussagen eines Befragten (B09) wieder, der als oberste strategische Priorität seiner BC nannte: ‚Natürlich Reichweite, Reichweite, Reichweite‘ (B09, m, 30, C09). Das Zitat illustriert, dass hinter dem Handeln mit der BC nach wie vor klassisches Marketing-Denken steckt: Die Botschaften der BC sollen möglichst viele Menschen erreichen. Diese Meinung teilen nicht alle der Befragten, wie ich in Kapitel 6.3 ‚Im Dialog mit der Außenwelt‘ noch genauer darstellen werde. Grundsätzlich überraschen die Ergebnisse wenig: Es war zu erwarten, dass absatzorientierte Organisationen vor allem diejenigen Zielgruppen ansprechen werden, die ihre Produkte letztendlich kaufen. Aus theoretischer Perspektive bietet eine BC darüber hinaus aber zahlreiche weitere Möglichkeiten, die von den Praktikern nicht oder bisher nur wenig ausgeschöpft werden. So wur-

den neben Kunden, Fans, Journalisten und Multiplikatoren kaum andere Stakeholder als Zielgruppe anvisiert - lediglich ein Befragter dachte in diese Richtung, allerdings auch nur hypothetisch.

Im Gegensatz zu den Zielgruppen scheinen die strategischen Ziele des BC-Einsatzes in den Unternehmen wesentlich genauer festgelegt zu sein. Aus theoretischer Perspektive kann eine BC für ein Unternehmen unterschiedliche Marken- und PR-Funktionen erfüllen und dementsprechende Ziele verfolgen (vgl. Kapitel 3.6 ‚Zusammenfassende Betrachtung der Funktionen von BCs für Unternehmen‘). Fünf der Communities verfolgen festgelegte Hauptziele. Auch die anderen Befragten konnten Ziele nennen. Dabei wurden in erster Linie kommunikative Ziele genannt, wie Imagepflege (elf Nennungen) und Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit. Auch Kundenbindung (sieben Nennungen) und Information (fünf Nennungen) spielen als Ziele eine wichtige Rolle. Häufig wurden auch Zielkonstrukte genannt, die auf Vertrauensbildung hinauslaufen (neun Nennungen), allerdings wurde der Begriff ‚Vertrauen‘ selbst nur einmal verwendet. Stattdessen sprachen die Befragten davon, durch ehrliche und authentische Kommunikation den Kunden zu erreichen und letztendlich so zu einem zufriedeneren Kunden zu machen. Diese Aussagen deuten auf eine strategische Ausrichtung der BC hin, die eher der eines PR-Instrumentes gleicht.

Nichtsdestotrotz wurde Absatzförderung am häufigsten als Ziel genannt. Allerdings betonten hier viele der Befragten, dass dieses Ziel in Hinblick auf die BC als eher zweitrangig zu verstehen sei. Es stehe zwar über allen strategischen Maßnahmen, sei aber nicht strategischer Fokus der BC:

- „Und wirklich in einem Dialog an den Kunden heranzukommen, auch wirklich Feedback zu Themen zu bekommen und letztendlich versucht man darüber natürlich immer was zu verkaufen. Und wenn es nur dadurch ist, dass man dann bekannter ist und die Leute dann darauf kommen, uns zu kaufen.“ (B08, w, 34, C08)
- „Wir wollen online im Social Media Umfeld eine positive Reputation von [Markenname] schaffen. Wir wollen die Marke so positiv aufladen, dass die positiv diskutiert und weiterempfohlen wird. Wir wollen auch Hilfestellung bieten für Leute die Probleme haben. Nachgelagert wollen wir damit natürlich Abverkauf generieren.“ (B07, m, 35, C07)

Andere rein ökonomische Ziele als die Förderung des Absatzes durch Neukundengewinnung und Sales-Maßnahmen in der BC wurden nicht genannt. Stellt man die beschriebenen angestrebten Ziele der BCs in einer Tag-Cloud dar, ergibt sich folgendes Bild:

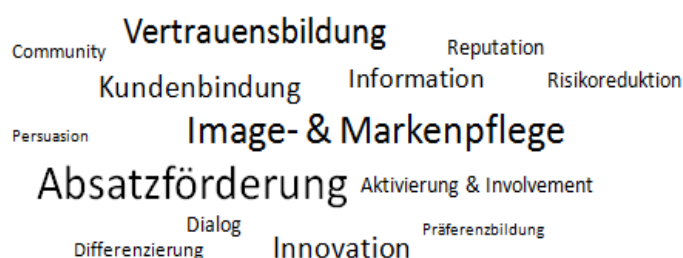


Abbildung 11: Tag Cloud der strategischen Ziele der Brand Communities

In Hinblick auf die Forschungsfragen F01 (*Welche kommunikationsstrategischen Ziele streben Unternehmen mithilfe von Brand Communities an?*) und F02 (*Welche ökonomischen Ziele werden durch Unternehmen mithilfe von Brand Communities angestrebt?*) wird deutlich, dass sowohl Ziele der PR (wie Vertrauensbildung, Information und Dialog) als auch Markenfunktionen und klassische Marketingziele (z. B. Kundenbindung, Image- & Markenpflege, Innovation) eine Rolle spielen. Absatzförderung ist zwar das einzige rein ökonomische Ziel, wird aber von allen Befragten bis auf B01 genannt. Dieser wehrt sich hingegen deutlich gegen eine absatzorientierte Ausrichtung seiner BC: „Da würde ich auch rausgehen. Das ist dann nicht mehr mein Ding.“ (B01, m, 57, C01). Vergleicht man die B2C mit den B2B Communities, so fällt auf, dass die B2B Communities insgesamt besonderen Wert auf den Dialog mit den Zielgruppen und den Aufbau von Vertrauen legen. Die Unterschiede zu den B2C Communities sind dabei nicht sehr groß. Allerdings würde das ins Bild passen: Unternehmen, die mit Geschäftskunden zu tun haben, sind es gewohnt, auf Augenhöhe zu kommunizieren. Diesen Kommunikationsstil können (und wollen) sie selbstverständlich auch im Social Web nicht einfach ändern. Dazu passt auch, dass zwei der Befragten mit B2B Communities Kollegen in der Branche als Zielgruppen nannten (siehe oben). Für eine der Befragten, B08, die eine B2B Community leitet, hat die BC noch einen anderen, entscheidenden Vorteil: Sie gab ihr erstmals die Möglichkeit, ihre Marke von der Consumer-Marke des Unternehmens zu differenzieren. Da beide Marken unter dem gleichen Namen bekannt sind, beschrieb die Befragte es als äußerst schwierig, die Marke bei Geschäftskunden bekannt zu machen. Diese kennen die Marke nur aus dem Consumer-Bereich und trauen ihr entsprechend weniger zu als einer klar auf Geschäftskunden ausgerichtete Marke. Die BC beschrieb die Befragte daher als wertvollen Kommunikationskanal, um die ‚kleine‘ Business-Marke neben ihrer großen Consumer-Schwester bekannt zu machen und von dieser auch abzugrenzen. Diese Markenfunktion wurde allerdings von keinem anderen Befragten angesprochen. Unternehmen verfolgen also mit ihren Communities sowohl PR- als auch Marketingziele, die auf ein übergeordnetes ökonomisches Ziel (Gewinnmaximierung) einzahlen. Dabei macht der fachliche Hintergrund der Befragten, im Gegensatz zu den Zielgruppen, keinen Unterschied. Allerdings zeigte sich, dass jene Communities, die von PR-Fachleuten geführt werden, in ihrer strategischen Aufstellung wesentlich breiter gefächert sind. Während die von Marketing-Experten geführten Communities deutlich auf Kunden ausgerichtet sind, sprechen die PR-Fachleute durch die BC ganz selbstverständlich auch andere Zielgruppen an.

Die eben beschriebenen Ziele erklären zum Teil, warum Unternehmen BCs als Kommunikationsinstrument einsetzen. Doch gibt es darüber hinaus noch andere Motive für den Einsatz einer BC? Die Antwort lautet klar: ja. Die Befragten nannten zahlreiche Gründe, die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind. Sechs der BCs wurden unter anderem gegründet, um an der Social Media-Entwicklung teilzuhaben und Zielgruppen, die sich hauptsächlich online bewegen, nicht zu verfehlen. Die Tatsache, dass viele BCs auch deswegen ins Leben gerufen wurden, weil Social Media gerade ein Trend im Bereich der Unternehmenskommunikation ist, wird von den Befragten nicht zwangsläufig negativ bewertet:

- ☉ „Social Media ist ja ein Teil der gesamten Internet-Entwicklung. Und als das Internet angefangen hatte, konnte sich auch noch kein Mensch vorstellen, was das im Leben der Menschen verändert. Von daher ist es die Aufgabe von jedem Unternehmen, tatsächlich auch bei solchen Trends, auch

wenn ich noch nicht zu 100% absehen kann, was das Ergebnis ist, solche Trends nicht zu verschlafen, sondern mit dabei zu sein. Von daher würde ich das gar nicht so negativ sehen, dass da manche Unternehmen sagen: Ok, das ist ein Thema, wir wissen noch nicht ganz genau, wo es hingeht, aber da müssen wir am Ball bleiben.“ (B10, m, 38, U08)

Die Befragten beschrieben Social Media als eine neue Kommunikationsform und sprachen ihr zum Teil großes Innovationspotential im Bereich der Unternehmenskommunikation zu. Alle waren davon überzeugt, dass Online-Kommunikation in Zukunft nicht mehr aus der Unternehmenskommunikation wegzudenken sei. Wie B10 sahen viele Befragten Social Media als eine fortschreitende Entwicklung des Internet an, die nicht aufzuhalten ist und daher zum Kommunikationsalltag gehört. Dementsprechend sehen sie es als Teil ihres Berufes, diese Entwicklung mitzugehen und entsprechende Strategien für ihre Unternehmen zu entwickeln. Wie eingangs bereits erwähnt steht diesen Aussagen gegenüber, dass einige der BCs erst vor wenigen Monaten gegründet wurden. Zwar sind die Befragten theoretisch bereit und willens, im Social Web zu kommunizieren, offenbar dauerte es aber ein paar Jahre, bis sie tatsächlich damit anfangen. Einige mögliche Gründe kommen in diesem sowie in Kapitel 6.4.3 ‚Rolle von Widerständen und Eigeninitiative innerhalb der Organisation‘ noch zur Sprache.

Ein weiteres Motiv, das viele Befragten (fünf von elf) nannten, war ihr persönlicher Enthusiasmus für das Internet im Allgemeinen und Social Media im Speziellen. Diese Befragten beschäftigen sich auch in ihrer Freizeit ausführlich und begeistert mit Social Media und hatten große Lust, das Thema auch im Unternehmen umzusetzen. In drei Fällen (B01, B06 und B07) wurden die BCs nur auf Initiative der Befragten hin gegründet – eine Weisung des Managements lag nicht vor. Bei den Unternehmen U06 und U07 verwundert das nicht sehr stark: Mit 16 und 33 Mitarbeitern sind sie die kleinsten Firmen der Stichprobe. In derart kleinen Teams sind informelle Absprachen und unbürokratisches Vorgehen an der Tagesordnung. Man kann sich auch vorstellen, dass dort Social Media Konzepte schneller und unkomplizierter zu verwirklichen sind, da nur wenige Personen von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden müssen. U01 ist aber das mit Abstand größte Unternehmen der Stichprobe. B01 beschreibt gerade diese Tatsache als Grund für seine Eigeninitiative – die Organisationsstrukturen waren schlicht zu träge, um auf die rasant aufkommenden Trends im Social Web zu reagieren:

- ➔ „Und es gibt noch einen Spruch, der wirklich passt [...]: Lieber einmal sich entschuldigen als immer um Erlaubnis zu fragen. Wenn Sie nach oben gehen - die kapierten das teilweise gar nicht! Also inzwischen wissen sie, was Facebook ist. Aber den Podcast<sup>25</sup> haben wir so gemacht: Wir haben niemandem etwas davon erzählt. Wir haben einfach gemacht. Nach drei Monaten hatten wir 70.000 Klicks im Monat. Und dann sind wir rauf. Dann konnten sie im Prinzip gar nicht mehr zurück, dann fanden sie es auch cool.“ (B01, m, 57, C01)

Lediglich bei dem Unternehmen U08 gab es eine Weisung des Managements, im Social Web aktiv zu werden, was die Befragten allerdings nicht vor diversen Schwierigkeiten schützte. Auf diese Schwierigkeiten und andere organisationsinterne Faktoren werde ich in Kapitel 6.4 ‚Brand Communities im organisationa-

<sup>25</sup> Der Podcast, von dem B01 hier berichtet, war der erste Schritt des Unternehmens in Richtung Social Web und wurde im Jahr 2006 erstmals veröffentlicht.

len Kontext ‘ noch näher eingehen. Neben dem persönlichen Engagement spielte auch das Argument, die BC bzw. Social Media im Allgemeinen passe gut zur Marke und deren Image, eine Rolle bei der Entscheidung für eine Brand Community. Dabei wurden allerdings ganz unterschiedliche Aspekte betont: B05b betonte, dass Transparenz ein wichtiger Unternehmenswert von U05 sei und vor allem von Seiten des Geschäftsführers aktiv gelebt werde. Daher passe ein offener Dialog mit den Kunden gut zu dem Unternehmen. B04 dagegen betonte vor allem den Aspekt der Interaktivität: Die Marke des Unternehmens U04 sei sehr jung, frisch und klar und so offen für neue interaktive Kommunikationsformen. B06 erachtete es schlicht als wichtige Kompetenz in seiner Branche, mit allen Kommunikationsformen umgehen zu können. Er beschrieb Kommunikation im Social Web als absolute Notwendigkeit, um die eigene Kompetenz zu beweisen und glaubwürdig zu bleiben. Die Befragte B02 erzählte, dass die Community-Funktion selbst ein wichtiges Merkmal ihrer Marke war. Eine BC zu dieser Marke habe quasi schon immer existiert – daher habe man sich schnell entschieden, den Fans online eine Plattform zu bieten, die dann auch erwartungsgemäß unkompliziert und begeistert aufgenommen wurde.

Eine ähnliche Argumentation, wenn auch in eine etwas andere Richtung, wurde ebenfalls genannt: Drei Befragte (B03, B04 und B10) berichteten von unternehmensunabhängiger Kommunikation über die Marken im Social Web, der die Unternehmen eine Plattform bieten wollten. Im Falle von U08 hatten zwei Akteure (ein Student und eine Agentur) sich sogar Profile auf Facebook und YouTube eingerichtet, die sie dem Design des Unternehmens anpassten und mit passenden Inhalten bestückten. Eine Zeit lang kommunizierten die Akteure dann im Namen des Unternehmens (und für Nutzer kaum von einem ‚echten‘ Unternehmensauftritt unterscheidbar) auf diese Plattformen. In allen drei Unternehmen ging es letztendlich darum, diese Kommunikation zu kontrollieren. Der Anstoß zur Gründung der BC kam hier also von außerhalb der Organisation. Ähnlich ging es der Befragten B08: Alarmiert durch die Erfahrungen ihrer B2C-Kollegen sah sie sich gezwungen, ein Facebook-Profil für ihre Marke anzulegen, damit „es kein anderer nimmt und dass wir da sind, wenn wir dann wissen, was wir damit machen“ (B08, w, 34, U08). Oft wurde die Entscheidung aber auch als Reaktion auf eine bestimmte Situation getroffen, beispielsweise wenn ein passendes Projekt ins Haus stand. Dies war im Falle von U05 und U07 der Fall. Beide Unternehmen planten eine Kampagne und entschieden sich dazu, erstmals Social Media einzusetzen. Die Interaktionsmöglichkeiten der Tools waren dabei entscheidend – beide Unternehmen wollten Kunden aktiv mit in die Kampagne einbeziehen und suchten daher nach einer geeigneten Kommunikationsform. In beiden Fällen entstand aus den temporär angelegten Aktionen eine dauerhafte BC.

Bezogen auf die Forschungsfrage F03 ‚*Welche zusätzlichen Motive auf Unternehmensseite (die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind) spielen beim Einsatz von Brand Communities eine Rolle?*‘ lassen die Motive sich grob in drei Szenarien zusammenfassen: (1) Zum einen sind BCs oft eine strategische Reaktion auf die Entwicklung des Kommunikationsumfeldes. Man kann eine BC in diesem Falle als *strategische Lösung* bezeichnen. Darunter fallen auch kommunikationsstrategische Entscheidungen, die an Zielerreichungen gebunden sind. (2) Eine andere Motivgruppe umschreibt Situationen, in denen eine BC als passendes Instrument für etwas begriffen wird, sei es eine Kampagne, eine Marke oder die persönlichen Vorlieben einer Person im

Unternehmen. Hier könnte man die BC als *situativ-passende Lösung* bezeichnen. (3) In anderen Fällen blieb den Akteuren nichts anderes übrig, als eine BC zu gründen – sei es um bereits bestehende Kommunikation zu kontrollieren oder aus Angst, jemand könnte den Namen der Marke ‚missbrauchen‘. Diese BCs stellen dann *Zwangslösungen* dar. Sicherlich trifft in den seltensten Fällen nur eine der drei Möglichkeiten zu. In den meisten Fällen dürften BCs aus einer Kombination von zwei oder allen drei Szenarien heraus entstehen.

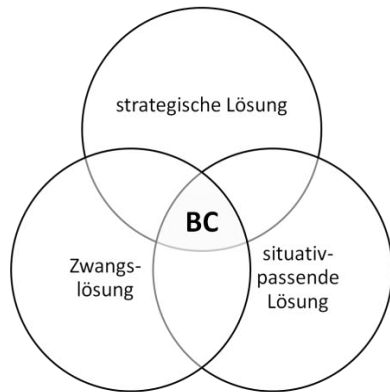


Abbildung 12: Motivszenarien für Brand Communities

Die strategische Ausrichtung der Brand Communities hinsichtlich der Ziele und Zielgruppen unterscheidet sich. Gemeinsam haben alle BCs (bis auf C01) das Ziel der Absatzförderung, aber auch der Image- und Markenpflege. Dazu kommen klassische PR-Ziele, wie der Aufbau von Vertrauen zu den Zielgruppen. Diese setzen sich bei den meisten BCs aus einer Kombination von Kunden und Fans zusammen. Einige BCs zielen auch in Richtung Journalisten und Multiplikatoren, wobei der Eindruck entsteht, dass die Ansprache dieser Zielgruppen meist eher als positiver Nebeneffekt verstanden wird. Nur wenige BCs sprechen Journalisten und Multiplikatoren gezielt an. Eine Ansprache von weiteren Stakeholdern findet aktuell in keiner der BCs statt.

## 6.2 Kommunikative Prozesse – erhoffter Einfluss durch BCs

Die Forschungsfragen F05 und F06 zielen auf die kommunikativen Prozesse ab, die Unternehmen mit ihren BCs beeinflussen wollen. Wie bereits in Artikel 5.1 ‚Untersuchungsinstrument‘ dargestellt, ist die Operationalisierung in diesem Fall besonders schwierig. Die kommunikativen Prozesse stellen ein recht abstraktes Konstrukt dar, welches bei direkter Nachfrage viele Befragte sicher überfordert hätte. Daher wurden die Befragten konkret nach kommunikativen Prozessen wie Word of Mouth oder Feedback gefragt. Allerdings gestaltete sich auch das als nicht ganz einfach, da sich bei einigen Befragten eine Art Zustimmungseffekt zeigte. Dieser war aber nicht auf die interviewende Person bezogen, sondern auf die Sache an sich – die Befragte behaupteten bei allen abgefragten Prozessen, diese zu kennen und beeinflussen zu wollen. Als professionelle Kommunikationsexperten wollten sie nicht den Eindruck erwecken, sich irgendwelche Versäumnisse zuschulden kommen zu lassen. Letztendlich ließen sich durch Nachfragen und über die in allen Fällen sehr offene Interviewsituation doch brauchbare Daten sammeln. Oft kamen die Aussagen aber nicht an den vorgesehenen Stellen des Interviews, sondern als ‚Nebenprodukte‘ andere

Diskussionsstränge zustande. Da ich die Interviews selbst durchgeführt habe, konnte ich entsprechend reagieren. Bei Interviewern, die mit dem Erkenntnisinteresse der Arbeit nicht so gut vertraut sind, wäre diese Tatsache aber problematisch gewesen. In der Auswertung habe ich entsprechend darauf geachtet, ob bei Aussagen, hinter denen ich einen Zustimmungseffekt vermute, noch an anderer Stelle des Interviews Bemerkungen gemacht wurden, die die Aussagen entsprechend stützen.

### 6.2.1 Prozesse innerhalb der BC – User Generated Content

Um herauszufinden, welche Prozesse innerhalb der BC die Unternehmen beeinflussen wollen, wurden die Befragten zuerst gefragt, wie sie die Kommunikation in der BC beeinflussen. Hier wäre zum Beispiel denkbar gewesen, dass die Befragten Themen setzen, um Diskussionen zwischen den BC-Nutzern anzuregen. In sechs der Communities wird den Nutzern häufig materieller Mehrwert wie Gewinnspiele oder Sonderaktionen geboten – allerdings ist hier zu bezweifeln, dass solche Maßnahmen die Kommunikation zwischen den Nutzern anregen. Stattdessen können sie eher als Versuch gesehen werden, die Nutzer bei Laune zu halten und an die BC zu binden. Darüber hinaus wurden aber auch Versuche beschrieben, die Nutzer durch inhaltlichen Mehrwert zu Kommunikation anzuregen. Allen Befragten war bewusst, dass eine BC vor allem durch diesen inhaltlichen Mehrwert am Leben erhalten wird. Daher versorgen sie ihre Kunden mit exklusiven Informationen aus dem Unternehmen, setzen Themen und regen die Nutzer an, darüber zu diskutieren. B09 betont die strategische Wichtigkeit relevanter Informationen für eine BC:

- „Nur über relevante Sachen. Das heißt wir versuchen nicht, wie letztes Jahr Vodafone - eigentlich hat es niemanden interessiert, dass Vodafone jetzt eine neue Marke hat und laut ist. Eigentlich möchte ich nicht, dass wenn ich auf Facebook rumsurfe, da überall rote Vodafone-Banner sind und die mich zuspamen, im Fernsehen alles voll ist. Das hat keinen interessiert und das hat Vodafone letztes Jahr sehr falsch gemacht. Was für uns alle super war, weil wir gesehen haben, wie man es nicht macht. Wir haben uns auf die Strategie gesetzt, dass wir relevante Informationen wollen und dadurch aktivieren.“ (B09, m, 30, U08)

Einer der Befragten, B07, beschreibt aber auch, wie schwierig es für ihn ist, relevante Themen im Umfeld seiner recht kleinen Marke zu finden:

- „Eine große Schwäche ist, dass wir bei [Markenname] - wir haben zwei Produkte [...]. Wir haben nicht wahnsinnig viel zu erzählen jeden Tag. Wir sind ein bisschen langweilig. [...] Da hat unsere Marke dann doch nicht die Strahlkraft.“ (B07, m, 35, U07)

Alle Befragten versuchen, durch relevante Informationen Diskussionen anzuregen. Ob sie über diese Diskussionen hinaus die Nutzer noch zu weiteren Aktionen animieren wollen, wurde über das Konstrukt ‚User Generated Content‘ (UGC) abgefragt. Die Interviewpartner sollten berichten, ob die Nutzer ihrer BC UGC produzieren und was das Unternehmen sich davon verspricht. Nur fünf der Befragten (B01, B02, B03, B05a, B10) berichteten, dass sie in ihrer BC versuchen, UGC zu fördern. B01 verlost sogar Smartphones über die BC, wobei der Gewinn an die Bedingung geknüpft war, dass die Gewinner über einen bestimmten Zeitraum hinweg die BC über das Smartphone mit Content bestücken. In den Communities C03 und C05 wurde außerdem das Hochladen von Videos der Nutzer angeregt. In C09 gab es laut

dem befragten Verantwortlichen kaum UGC. Dieser sah das geringe Alter der BC als Grund: „Wir haben das noch nicht so sehr, aber wir möchten da eigentlich ein bisschen hin.“ (B09, m, 30, C09)

B06 und B08 gaben für ihre B2B Communities an, kaum UGC in ihren BCs zu haben. Beide begründeten dies mit den Eigenheiten der verwendeten Tools. Sie sehen UGC eher als Eigenschaft einer Plattform wie Facebook. Die beiden Befragten nutzen Twitter allerdings als Hauptplattform für die BC. Dort ist ihrer Aussage nach UGC eher selten. B06 gab allerdings an, bei einem geplanten Ausbau der BC stärker in Richtung UGC zu planen. Hier kann aber durchaus auch ein Zusammenhang mit den Zielgruppen der BCs gesehen werden: Die Kommunikation mit Geschäftskunden läuft sicher weniger ‚spielerisch‘ ab als mit Privatkunden. Für Geschäftskunden ist die Kommunikation in Brand Communities in den meisten Fällen Teil ihres Berufsalltags, während sie bei Privatkunden in der Freizeit stattfindet. Entsprechend ist es unwahrscheinlich, dass ein Geschäftskunde sich die Zeit nimmt, ein Video auf eine BC hochzuladen. Sein Fokus dürfte vielmehr darauf gerichtet sein, die für seinen Berufsalltag relevanten Informationen zu erhalten und über neueste Entwicklungen auf dem Laufenden zu sein. Es ist zu vermuten, dass Geschäftskunden in ihrem Nutzerverhalten eher Konsumenten als Produzenten von Inhalten sind, während Privatkunden eher die Rolle eines Prosumers (vgl. Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘) einnehmen. Dieser Unterschied wird von den Befragten intuitiv mitgedacht, allerdings erwähnte keiner der Befragten, dass Geschäfts- und Privatkunden unterschiedlich angesprochen werden.

Grundsätzlich scheinen (bis auf wenige Ausnahmen) die wenigsten der Befragten bisher explizit über User Generated Content nachgedacht zu haben, denn die Vorstellungen des Mehrwerts, der Unternehmen durch UGC entsteht, sind eher vage. B01 beschreibt UGC als ein wichtiges Element einer dynamischen BC. Andere Befragte sehen darin die Möglichkeit, Nutzer noch stärker an die Marke und die BC zu binden. B09 beschreibt als einziger Befragter ein Szenario, das ihm aber auch gleichzeitig Sorgen bereitet:

- ➔ „Da ist ja diese Theorie, dass du irgendwann da draußen Brand Evangelist identifizierst. [...] Dass die einfach von sich aus [...] die Marke verteidigen und sagen: ‚Hey, das ist Schrott und ich hab das mal hier aufbereitet und so.‘ [...] Eigentlich möchten wir die Leute dazu ermutigen. Aber da spielt mit zusammen: wie sehr hast du die Kontrolle darauf und wie sehr bist du bereit dafür. Dann kommst du wieder in einen Konflikt. Einerseits möchtest du Brand Evangelists haben, auf der anderen Seite möchtest du die Zügel der Marke nicht loslassen. Schwarmintelligenz ist nicht. In diesem strategischen und auch wissenschaftlichen Spannungsfeld hängen wir halt alle fest.“ (B09, m, 30, C09)

B09 spielt hier schon auf den Aspekt der Kontrolle an, der in Kapitel 6.3.3 ‚Befürchtungen und Ängste – Umgang mit Kontrolle in der BC‘ noch näher betrachtet wird. Unter allen befragten Praktikern ist B09 der einzige, der das Konzept des Markenbotschafters nennt. Hier ist unklar, ob die anderen Befragten das Konzept nicht kennen oder es aus ähnlichen Befürchtungen wie die von B09 geäußerten heraus ablehnen. Forschungsfrage F06 (*„Auf welche kommunikativen Prozesse innerhalb der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab?“*) lässt sich also wie folgt beantworten: Die Unternehmen versuchen durch gezielte Maßnahmen die Kommunikation zwischen den Mitgliedern anzuregen. User Generated Content ist allerdings nur in einigen Communities strategischer



Fokus. Ein Grund dafür könnte sein, dass die BCs alle noch sehr jung sind und sich eventuell noch kein ‚harter Kern‘ an sehr aktiven Stammnutzern gebildet hat. Denkbar wäre auch, dass sich nicht jede Marke dazu eignet, UGC anzuregen. Dies ist aber reine Spekulation und könnte in einem Vergleich unterschiedlicher BCs untersucht werden. Eine weitere Begründung könnten auch hier wieder traditionelle Denkweisen sein: Bisher waren Kommunikations-Praktiker gewohnt, Inhalte zu liefern. Unter Umständen verfügen die Befragten einfach noch nicht über die nötigen Werkzeuge, um UGC strategisch zu nutzen und münzen daher ihre traditionellen Kommunikationsstrategien auf die BC um. Das geringe Interesse, das UGC von den Praktikern zuteilwird, deutet auch darauf hin, dass die Praktiker noch weit davon entfernt sind, die theoretische Unterscheidung zwischen den Akteurstypen ‚Prosumern‘ und ‚Informationskonsumenten‘ (vgl. Kapitel 3.4.1 ‚Akteure und Zielgruppen‘) in die Praxis umzusetzen. Lediglich ein Befragter (B05b) deutete an, dass seiner Einschätzung nach rund 80% der BC-Nutzer keine Inhalte erstellen. Alle anderen Befragten trafen keine solche Unterscheidung.

Word of Mouth zwischen den Mitgliedern der BC wurde von keinem der Befragten angesprochen. Einige Befragte äußerten, dass sie hoffen, die BC werde ein ‚Selbstläufer‘, der ohne Input von außen (bzw. vom Unternehmen) auskommt. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass die Befragten unsicher sind, inwieweit sie die Kommunikation in der BC überhaupt beeinflussen sollen. Allerdings äußerte keiner der Befragten solche Bedenken. Lediglich B02 gab an einer Stelle an, die Mitglieder der BC nicht mit zu vielen Inhalten und Posts ‚nerven‘ zu wollen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass wenige Konzepte bestehen, die direkt auf die kommunikativen Prozesse innerhalb der BC einwirken sollen. Dieser Eindruck kann aber auch täuschen. Möglicherweise hätte ich hier andere oder zumindest weiterführende Informationen erhalten, wenn ich noch stärker nach kommunikativen Maßnahmen in der BC gefragt hätte. Im Rahmen der durchgeführten Interviews wäre dies aber nicht möglich gewesen. Hier müsste ein anderer methodischer Ansatz gewählt werden. Möglich wäre auch, die BCs selbst zu betrachten und Maßnahmen zu identifizieren, die Kommunikation innerhalb der BC anregen oder hemmen. Eine solche Betrachtung wäre allerdings nicht im Sinne des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit. Ob der Eindruck, der in dieser (nicht-repräsentativen) Befragung entstanden ist täuscht, kann an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden. Hier werden weitere Untersuchungen in Zukunft sicher noch klärende Erkenntnisse liefern.

### **6.2.2 Prozesse aus der BC heraus – Feedback und Multiplikatoreneffekte**

Wesentlich gesprächiger zeigten sich die Befragten bei jenen kommunikativen Prozessen, die aus der BC heraus führen: Feedback und Multiplikatoreneffekte (Word of Mouth). Vor allem dem Aspekt des Feedbacks wurde viel Aufmerksamkeit geschenkt. In der Auswertung wurde hier zwischen Lob, destruktiver Kritik, konstruktiver Kritik, Wünschen und Innovationsideen sowie neutralem Feedback unterschieden. Diese einzelnen Feedbackformen wurden aber nicht einzeln abgefragt. So wurde keine Wertung des Feedbacks vorweggenommen – die Wertung erfolgte implizit durch die Interviewpartner. Die Praktiker wurden zuerst gefragt, ob sie Feedback ihrer Kunden erhalten und dann, wie sie mit diesem Feedback umgehen. Lob nannte nur B01. Drei Befragte erwähnten konstruktive Kritik, drei äußerten sich zu Wünschen und Innovationsideen und zwei zu neutralem Feedback. Die meiste Beachtung fand destruktive

Kritik: Sieben der Befragten schilderten destruktive Kritik aus der BC als Möglichkeit, sechs von ihnen haben damit schon selbst Erfahrungen gemacht. Im Umgang mit Feedback waren sich alle Befragten zumindest auf den ersten Blick einig: Auf Feedback jeglicher Art muss offen und ehrlich reagiert werden. B05b betonte, dass eine Rückmeldung immer wichtig ist, auch wenn das Feedback positiv ist:

- ☞ „Das man das wirklich auch durchsichtig macht und dann sagt: ‚Ok, wir haben den Vorschlag jetzt aufgenommen und das und das passiert.‘ Damit die Leute einfach wissen, sie sind mit involviert. Nicht nur: Ich lade meinen Vorschlag irgendwie ab und weiß gar nicht was damit passiert. Das irgendwie zu Ende führen.“ (B05b, m, 36, C05)

Allerdings wurde auch betont, dass eine tatsächliche Umsetzung von Ideen aus der BC in Produktentwicklungsprozesse nicht immer einfach möglich ist:

- ☞ „Mein Wunsch, mein Traum wäre ja, irgendwann so einen Starbucks-Case zu haben. Die ja wirklich viele Innovationen, wie diesen Becher-Halter, wenn der Becher zu heiß ist, wirklich auch rein getragen haben. Wir haben diese Diskussion auch ganz ganz lang mit Marketing, die halt sagen: ‚Ja das ist immer schwierig. Geht nicht einfach mal so.‘ Stimmt auch. Da diskutieren wir auch - aber es müsste zumindest eine Plattform geben.“ (B09, m, 30, C09)

Der Mehrwert von Innovationsideen durch BC-Mitglieder wurde in diesem Zusammenhang von fünf der Befragten geäußert. Wesentlich mehr Aufmerksamkeit wurde aber dem Umgang mit destruktiver Kritik zuteil – oder besser gesagt: den Problemen damit. Sechs der Befragten betonten, dass auch bei destruktiver Kritik ein offener und ehrlicher Umgang mit Nutzern nötig sei und sprachen sich teilweise deutlich gegen eine Zensur von Kommunikation innerhalb der BC aus. Zwei Befragte (B01 und B05b) erzählten, dass zum Teil gar kein Eingreifen nötig sei, da die Mitglieder Kritikpunkte untereinander selbst ausdiskutierten und Fans der Marke die Belange des Unternehmens in der BC verteidigten. Andere Befragte (z. B. B04, B07 und B08) legen im Umgang mit Kritik dagegen ein hohes persönliches Engagement an den Tag und versuchen zu deeskalieren, indem sie in einen persönlichen Dialog (zum Teil auch abseits der BC) mit den Nutzer treten. Trotzdem wurde in den Gesprächen deutlich, wie schwer den Praktikern der Umgang mit dieser offen geäußerten negativen Kritik fällt. B07 äußerte sich frustriert und genervt über einige unbeherrschbare Nutzer der BC:

- ☞ „Ja - das mit der negativen Kritik, dass wir noch nicht den Weg gefunden haben, wie wir damit umgehen. Weil - also das was sie geschrieben haben war auch einfach total unangemessen und dumm. Aber das kannst du ja nicht schreiben. Es gibt halt Sachen, die sind so und da haben sie Unrecht. Aber wenn sie sich auf dich einschließen, weil sie den Tarif nicht verstanden haben...“ (B07, m, 35, C07)

Ein anderer Befragter, der über sehr viel persönliche Erfahrung im Bereich Social Media verfügt (der Befragte gehört seit Jahren zur aktiven Blogger- und Twitter-Szene), sah genau an diesem von B07 geschilderten Punkt die Grenzen des Umgangs mit negativem Feedback. Er plädierte aber auch entschieden dafür, destruktive Kritik als Chance für das Unternehmen zu sehen:

- „Der große Traum der Marketiers ist wahr geworden, sie haben Feedbackkanäle, sie kriegen ungeschminktes Feedback ihrer Nutzer, User, Leser, Konsumenten, Fans, Follower - und dann haben sie Angst. Dass das Feedback doch ehrlich ausgefallen ist. Nämlich dass das Produkt zum Beispiel scheiße ist. Dann muss man das auch einfach mal annehmen. Wenn zum Beispiel gesagt wird, das Produkt ist scheiße, dann muss man sagen: ‚Warum ist das Produkt denn scheiße? Was könnten wir denn besser machen?‘ Das ist ja die Frage. ‚Was stört dich an dem Produkt, wenn du es scheiße findest?‘ Wenn man dann aber dahinter kommt, dass der Typ per se die Marke hasst, ja gut, dann kann ich auch nichts dran ändern.“ (B06, m, 34, C06)

Letztendlich gab es nur eine Befragte, die in ihrer BC scheinbar keine Probleme mit destruktiver Kritik hat: B03. Die Befragte berichtet allerdings durchaus von neutralem Feedback und Wünschen der Nutzer. An dieser Stelle kann nur spekuliert werden, warum dies der Fall ist. Die Community C03 hat eine eigene Plattform, die Hürde zur Registrierung ist relativ hoch. Nutzer müssen vergleichsweise viele persönliche Daten von sich preisgeben. Es ist zu vermuten, dass Personen, die einfach nur Kritik am Unternehmen loswerden wollen, diese Mühen nicht auf sich nehmen und sich daher tatsächlich hauptsächlich Kunden und Fans in der BC bewegen. Auf Twitter oder Facebook ist das sicher anders – viele der Nutzer der dort aufgebauten BCs waren ohnehin schon Mitglied auf den Plattformen. Die Schwelle, hier kurz Kritik zu äußern und dann weiterzuziehen ist recht gering. Darüber hinaus ist die BC C03 wie ein Forum aufgebaut – viele der Themen werden von den Nutzern selbst gesetzt und bieten daher wenig Konfliktpotential. Zudem wird die BC augenscheinlich nicht zur Krisenkommunikation verwendet, was bei den meisten der anderen Communities der Fall ist.

Der Umgang mit Feedback passiert bei den meisten Unternehmen recht informell. Die Befragten nehmen das Feedback auf und reichen es in die entsprechenden Bereiche des Unternehmens weiter. Dabei bemühen sie sich, möglichst eine Rückmeldung an den Absender des Feedbacks zu geben. Nur ein Unternehmen, U08, arbeitet das Feedback systematisch auf. Allerdings verfügt das Unternehmen seit einiger Zeit über eine eigene Feedback-Abteilung:

- „Und was wir hier im Haus seit letztem Jahr haben, sind unsere Kollegen von der Feedback-Abteilung. Die ja jetzt nicht nur für Social Media gegründet wurde, sondern generell um Feedback einzusammeln. Die haben wir auch involviert. Die monitoren dann auch. Die nehmen ja Feedback auf und tragen das in den Konzern rein. Auch strukturell. Da sind wir vielleicht weiter als andere. Das funktioniert vielleicht aus einer Abteilung heraus nicht.“ (B09, m, 30, C09)

Viele der Befragten nehmen den potentiellen Mehrwert aus Feedback wahr, allerdings scheinen die oben beschriebenen Probleme im Umgang mit Kritik zu dominieren. Dieser kommunikative Prozess aus der BC heraus in Richtung Unternehmen existiert zwar und wird von vielen Unternehmen auch gefördert. Allerdings liegt hier für die Praktiker eine strategische Herausforderung, die in den nächsten Jahren sicher noch zu einigen interessanten Fällen im Social Web führen kann.

Ein kommunikativer Prozess, der ebenfalls aus der BC heraus, aber in eine andere Richtung verläuft, ist Word of Mouth. Zu diesem Prozess wurden die Praktiker relativ direkt gefragt, denn die Möglichkeiten, WOM zu beeinflussen, sind eher gering. Grundsätzlich kann ein Unternehmen es seinen Nutzern nur

erleichtern, Nachrichten weiter zu verbreiten (z. B. durch Verknüpfung der BC mit sozialen Netzwerken wie Facebook) und natürlich interessante Inhalte zur Verfügung stellen, die es wert sind, weitererzählt zu werden. Im Sinne des Erkenntnisinteresses interessierte mich aber nicht, wie die Befragten WOM in der BC fördern, sondern ob sie diesen Prozess überhaupt wahrnehmen. Daher wurde direkt nach Multiplikatoreffekten gefragt. Zwei der Befragten (B05a und B07) nannten Multiplikatoreffekte bereits ganz zu Anfang des Interviews, als es um die strategische Ausrichtung der BCs ging. B07 formulierte WOM als ein strategisches Ziel der BC: „Wir wollen die Marke so positiv aufladen, dass die positiv diskutiert und weiterempfohlen wird.“ (B07, m, 35, C07). Auch bei C05 ist der positive Multiplikatoreffekt eines von vier strategischen Zielkonstrukten, die für die BC festgelegt wurden. Dies entspricht der Vorstellung von Loewenfeld (2006), der Word of Mouth als eines von zwei Zielkonstrukten als Messgröße für die Qualität von BCs heranzog. Das bestätigt auch der Befund, dass alle Befragten die Hoffnung äußerten, durch die BC positives WOM zu erreichen – wenn zum Teil auch erst auf Nachfrage. Die einzigen Befragten, die sich nicht explizit zu WOM äußerten, waren B09 und B10. Allerdings kam der Wunsch nach WOM durch das vorher bereits beschriebene Konstrukt der ‚Brand Evangelists‘ auch bei dieser BC (C09) zum Ausdruck. Loewenfeld (2006) lag also offenbar richtig, wenn er positive Multiplikatoreffekte als ein strategisches Zielkonstrukt von BCs bezeichnete. Allerdings kann WOM auch negative Inhalte verbreiten. Hier wird die Schnittstelle zu Feedback sichtbar: Da das Feedback öffentlich sichtbar ist, kann es Multiplikatoreffekte auslösen. Auf diese Tatsache gehen fünf der Befragten ein. Eine der Befragten hatte auch selbst schon mit negativen Multiplikatoreffekten zu kämpfen:

- ➡ „Diese großen Lawinen, die entstehen können aus kleinen Punkten, was wir hatten. Wir hatten ja auch eine, also jetzt nicht so eine Riesenlawine, aber doch eine Lawine. Wir haben eine Fußnote geändert bei Consumern [...] und da ist dann halt doch schon eine kleine Lawine losgetreten worden von gerade sehr affinen Menschen und das sind ja die, die drüber schreiben, was dazu sagen können, auch Ahnung haben und dann wieder Leute beeinflussen. Dass wir mit unserem Brand, der ja auch dafür steht, frei zu sein, mit unseren [Produkten] machen zu können, was man will, dann doch wieder einen Rückschritt gehen. Das ist absolut eine Gefahr.“ (B08, w, 34, C08)

Hier spricht die Befragte implizit auch die Bedeutung von Meinungsführern an. Dieser Punkt ist interessant, denn als Zielgruppe werden Meinungsführer und Multiplikatoren in dieser BC nicht wahrgenommen. Auf diese Tatsache werde ich zu einem späteren Zeitpunkt noch näher eingehen.

Fünf der Befragten berichteten über positive und negative Multiplikatoreffekte hinaus aber auch von neutralen Szenarien, in denen es weder um Lob noch um Kritik, sondern das einfache Weitervermitteln von Wissen und Informationen geht. B06 sieht darin eine besondere Stärke seiner BC:

- ➡ „Um halt der Branche und interessierten Personen einfach auch unser Wissen zur Verfügung zu stellen. Wenn ich einen interessanten Artikel habe oder lese, dann möchte ich gerne, dass meine Follower den lesen, dass sie auch darüber informiert werden. Also diene ich quasi als Branchen-Nachrichtendienst - kann man jetzt nicht so sagen - aber als Branchen-Informationsmedium.“ (B06, m, 34, C06)

B06 denkt hier, im Gegensatz zu den anderen Befragten, über die Zielgruppe der Kunden hinaus in Richtung Branche und nimmt sich dabei selbst als Multiplikator wahr. Lediglich B04 äußert im Zusammenhang mit WOM einen ähnlichen Gedankengang und nennt explizit Journalisten als Multiplikatoren von neutralen Nachrichten. Von allen anderen Befragten werden Multiplikatoreffekte ausschließlich in Richtung Konsumenten gedacht. Wie eben schon angemerkt, ist im Zusammenhang mit WOM ein Befund auffallend: Nur zwei der BCs haben Multiplikatoren als Zielgruppe – aber alle sollen Multiplikatoreffekte hervorrufen. Hier entsteht der Eindruck, dass Word of Mouth in den BCs nur von einigen wenigen Befragten wirklich durchdacht und strategisch umgesetzt wird.

Um noch mehr über die Kommunikation aus der BC heraus (oder auch in die Gegenrichtung) zu erfahren, wurde außerdem abgefragt, inwieweit die BC mit anderen Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen verknüpft ist. Verknüpfungen sind allerdings kein Indiz für kommunikative Prozesse, die das Unternehmen durch die BC beeinflussen will. Allerdings können sie einen Hinweis darauf geben, inwieweit die Unternehmen ihre BC überhaupt in die ‚Außenwelt‘ transportieren. Wie Tabelle 10 zeigt, ist die Verknüpfung zu kommunikativen Maßnahmen im Online-Bereich etwas höher als im Offline-Bereich, mit einer Ausnahme: Events. Fast alle Unternehmen nutzen ihre BC, um dort über Events zu berichten oder laden Mitglieder der BCs zu speziellen Events (z. B. Social Media Stammtischen) ein. Hier zeichnet sich eine grundsätzliche Tendenz ab, die Kommunikation aus der BC in das Offline-Leben der Mitglieder übertragen zu wollen.

BC	Online-Kommunikation				Offline-Kommunikation			
	Online-Kampagnen	E-Mail	Newsletter	Unternehmens-Website	Events	Print-Kampagnen	Rundfunk-Kampagnen	Testprodukte
C01		✓			✓			
C02	✓		✓		✓			
C03	✓	✓		✓	✓			
C04					✓		✓	
C05	✓		✓	✓		✓	✓	
C06		✓			✓			
C07					✓		✓	
C08		✓		✓	✓			✓
C09	✓				✓			✓

Tabelle 10: Verknüpfung der Brand Communities mit anderen Kommunikationsmaßnahmen

Zu dieser Aufstellung muss einschränkend gesagt werden, dass hier keine systematische Abfrage stattfand. Die Ergebnisse sind lediglich Nennungen, die im Zuge des Gesprächs über kommunikative Prozesse entstanden sind. Wären die Vernetzungsmöglichkeiten einzeln abgefragt worden, wären sicher noch zahlreichere Anknüpfungspunkte zu Tage getreten. Die Ergebnisse sind aber dennoch interessant, da sie zeigen, wo der Fokus der Befragten bei der Verknüpfung der BC liegt. Offensichtlich werden Events als besonders geeignet erachtet, um BCs mit kommunikativen Prozessen offline zu verbinden. Vielleicht liegt das daran, dass die kommunikativen Strukturen auf einem Event ähnlich netzwerkartig sind wie in einer BC: Man trifft sich auf Events mit Gleichgesinnten, genau wie in der BC. Unter Umständen nehmen die Praktiker Events daher als besonders gut zu der BC passend wahr, während die asymmetrischen Kommunika-

tionsprozesse von Kampagnen und Newslettern im Kontext einer Social Media Community befremdlich wirken. Darüber hinaus verfügen viele Plattformen auch schlicht über passende Funktionen, mit deren Hilfe Nutzer zu Events eingeladen und über eventuelle Änderungen auf dem Laufenden gehalten werden können.

Mit einem Blick auf Forschungsfrage F05 (*„Auf welche kommunikativen Prozesse außerhalb der Brand Community zielen Unternehmen mit dem Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument ab?“*) lässt sich festhalten, dass den Befragten sowohl Feedback wie auch Word of Mouth geläufige Begriffe sind. Feedback ist ein Phänomen, dem die Unternehmen erstmals in diesem Maße und in dieser unmittelbaren und öffentlichen Art ausgeliefert sind. Zwar ist die Bereitschaft grundsätzlich da, Feedback entgegen zu nehmen. Die Befragten sehen auch die Vorteile und Potentiale, der Umgang damit ist aber noch unsystematisch und zu einem großen Teil angstbesetzt. (Positives) Word of Mouth ist ein Effekt, den alle Befragten als strategisches Zielkonstrukt anstreben. Dabei denken die meisten Befragten aber nur an Multiplikatoreffekte unter Nutzern, Journalisten und andere Bezugsgruppen werden kaum mit einbezogen. Eine strategische Umsetzung scheint hier auch noch nicht bei allen BCs der Fall zu sein. Ein Hinweis darauf ist die geringe Wahrnehmung von Multiplikatoren und Meinungsführern als Zielgruppe. Auch bei den kommunikativen Prozessen aus der BC heraus scheint das strategische Potential noch lange nicht ausgeschöpft zu sein. Sowohl Wissenschaftler wie auch Praktiker sind hier gefordert.

### 6.3 Brand Communities im Dialog mit der Außenwelt

Ein vielbeschworesenes Potential von Social Media ist die Möglichkeit, in einen direkten Dialog mit praktisch jedem Ansprechpartner im Social Web zu treten. Wie in Kapitel 3.3.1 ‚Symmetrische Kommunikation als idealtypisches PR-Modell‘ vorgestellt, könnte hier der Schlüssel zu einer exzellenten PR liegen. Doch gerade in der Neuheit dieser Kommunikation liegt eine große Herausforderung – zu einem Dialog gehören immer mindestens zwei und was das Gegenüber macht, ist nicht unbedingt steuerbar. Dazu kommt, dass ‚das Gegenüber‘ schwer fassbar ist – gerade bei Marken, die einen Massenmarkt bedienen, sind die Dimensionen dieses Dialoges schwer einzuschätzen. Die Unternehmen laufen unter Umständen Gefahr, sich plötzlich einer Welle von Kommentaren, Fragen und Kontaktversuchen gegenüber zu sehen, der sie schlicht nicht gewachsen sind. Die Angst vor dem Kontrollverlust ist ein in der Literatur viel diskutiertes Thema (vgl. Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘). Letztendlich findet diese Diskussion aber auf einer rein theoretischen Ebene statt. Die Praktiker selbst haben die Probleme längst vor sich und nicht immer sind sie den Herausforderungen gewachsen, wie das im Eingangskapitel bereits erwähnte Beispiel des Greenpeace-Angriffes auf die Brand Community von Nestlé anschaulich illustriert. Inwieweit Praktiker das Dialogpotential ihrer BC einschätzen und was sie sich davon erhoffen sowie ihre Ängste und Strategien im Umgang mit Kontrolle und Anonymität im Social Web stehen im Mittelpunkt der nun folgenden Untersuchungsergebnisse.

### 6.3.1 Dialogkommunikation in Brand Communities

Wie in Kapitel 5.1 ‚Untersuchungsinstrument‘ dargestellt, gab es an verschiedenen Stellen des Leitfadens die Möglichkeit, Dialog im Gespräch mit den Interviewpartnern anzusprechen. Dabei bezog sich der Dialog immer auf eine symmetrische Kommunikation zwischen Unternehmen und Nutzern. Dialog zwischen Nutzern wurde von einigen Befragten auch angesprochen, spielte aber eine geringere Rolle. Häufig wurde Dialogkommunikation im Zusammenhang mit Feedback diskutiert, oft aber auch schon im ersten Teil des Gesprächs als strategische Chance einer BC genannt. Vier der Befragten (B05a, B06, B07 und B10) nannten ‚Dialog‘ als eine *strategische Stärke* ihrer BC. Diese ungestützte Nennung unterstreicht die hohe Priorität des Themas bei einigen der BCs.:

- „Verbreitung, Image, Information, Dialog. Nicht in der Reihenfolge, da ist ein anderes Rating richtig, aber das sind die Stärken.“ (B06, m, 34, C06)
- „Es ist eben das Medium, in dem man am besten einen Dialog führen kann mit den Verbrauchern. Da bietet sich kein anderes Medium an, mit dem man so direkt in Kontakt treten kann, Dialog führen kann, sich austauschen kann.“ (B05a, w, 28, C05)
- „Die Stärke ist der direkte dialogische Kontakt mit Kunden und Multiplikatoren.“ (B10, m, 38, C09)

Gerade die Aussage von B05a zeigt, dass das Unternehmen sich mit den strategischen Potentialen einer BC genau auseinandergesetzt hat. Dies wird im Verlauf des Gesprächs immer wieder deutlich – B05a und B05b scheinen sich (im Gegensatz zu anderen Befragten, wie in Kapitel 6.1 ‚Motive für den Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument‘ angesprochen) tatsächlich vom reinen Streben nach Reichweite verabschiedet zu haben. B05a nennt „qualitativ hochwertige Kontakte“ (B05a, w, 28, C05) als eine wichtige strategische Zielsetzung der BC. C05 ist auch eine der wenigen untersuchten BCs, bei der Motive wie die Teilnahme an einem neuen Kommunikationstrend keine Rolle spielen. Die Community wurde gegründet, um im Zuge einer Produktkampagne in Dialog mit den Zielgruppen zu treten und später zu einem dauerhaften Angebot umgebaut. Die BC verfügt über mehrere Tools, die es Nutzern erlauben, Feedback direkt und unkompliziert an das Unternehmen zu senden, wobei die Anfragen in der Regel innerhalb von zwei Stunden beantwortet werden. Der Dialog wird so lange aufrecht erhalten, bis eine Sache als erledigt bezeichnet werden kann – bei Beschwerden also zum Beispiel dann, wenn das Problem zur Zufriedenheit aller gelöst werden konnte. Damit gehört C05 zu den Communities, in denen Dialogkommunikation sehr ernst genommen wird.

Die vier oben genannten Befragten sprachen das Thema Dialog gleich zu Anfang des Interviews an. Doch auch alle anderen Befragten konnten sich zu Dialogkommunikation äußern. Alle Praktiker erklärten, dass Dialog zwischen dem Unternehmen und den Nutzern in ihrer Brand Community stattfindet. Lediglich eine Befragte äußerte sich auf die Frage nach Dialog ausweichend:

- „Also die Nutzer kommunizieren untereinander ganz viel und über die Redaktion, die praktisch unser Sprachrohr ist. Was wir momentan nicht machen, ist das wir direkt als [Marke] Menschen auftreten. Also als [Marke] Experten oder... wir haben diese Redaktion als Sprachrohr sozusagen.“ (B03, w, 39, C03)

Die Befragte war mit ihrer Community bereits bei den Fragen zu Feedback aufgefallen – sie war die einzige Praktikerin, die keine Erfahrung mit destruktiver Kritik gemacht hatte und auch kaum Befürchtungen in diese Richtung äußerte. Betrachtet man das Zitat zu Dialog, bekräftigt ihre Aussage den Eindruck, dass die BC hauptsächlich ‚von sich selbst lebt‘: Unter den Nutzern scheint bereits ein starkes Netzwerk entstanden zu sein, das Unternehmen spielt offenbar als Akteur eine eher untergeordnete Rolle. Hier wäre eine inhaltsanalytische Betrachtung der BC sehr spannend – interessant wäre zu erfahren, wie genau das Unternehmen in die Kommunikation innerhalb der BC eingreift und inwieweit die Kommunikation zwischen den Nutzern noch durch das Unternehmen beeinflusst oder angeregt wird. Wie auch C05 hat C03 eine eigene Plattform. Beide Communities zeichnen sich durch ein besonderes Dialogverhalten aus: C03 durch den intensiven *Dialog der Nutzer untereinander*, C05 durch den lebhaften *Dialog der Nutzer mit dem Unternehmen*. Ein Vergleich der beiden Plattformen könnte wertvolle Hinweise auf die Gestaltungselemente von BCs und ihre Auswirkungen auf Dialogverhalten in der BC haben. Ein solcher Vergleich kann an dieser Stelle allerdings nicht geleistet werden.

Diejenigen Befragten, die von Dialog in ihrer BC berichten, schildern verschiedene *Auslöser und Gründe* für die Dialogkommunikation. B06 berichtet von Diskussionen auf Augenhöhe, in denen er seinen eigenen fachlichen Standpunkt vertritt und dabei offen für Sichtweisen der BC-Mitglieder bleibt:

- ☞ „Also wenn wir angesprochen werden und zum Beispiel jemand sagt: ‚Den Artikel, das finde ich jetzt nicht so gut, wie den Artikel versteh ich jetzt nicht, warum du das jetzt weitergeleitet hast‘ dann kann ich das auch begründen aus unserer Sicht, so wie wir das sehen, natürlich.“ (B06, m, 34, C06)

Er betont aber auch, dass Dialog nicht zu jedem Thema möglich oder von den Mitgliedern der BC gewünscht ist. Oft bewege sich der Dialog auch auf einer sehr lockeren Ebene und enthalte nicht viel Inhalt. Ähnliches berichtet B02. In ihrer BC tauschen sich die Mitglieder gerne über die Produkte des Unternehmens aus und sprechen über die Marke, wobei die Diskussion nie sonderlich hitzig wird. Das Unternehmen versucht durch Fragen und Kommentare in diesen Dialog einzusteigen und so auch Feedback einzusammeln. Feedback als Gegenstand von Dialogkommunikation nennen auch B10 und B07. Sie nehmen Feedback zum Anlass, um in einen Dialog einzusteigen und mit den Nutzern zu diskutieren. Diese Diskussion läuft dabei öffentlich ab. In zwei der BCs entsteht Dialog auch dann, wenn von den Nutzern gestellte Fragen beantwortet werden. B09 berichtet, dass diese Fragen oft gar nicht aus dem direkten Umfeld der BC heraus entstehen, sondern sich um alle möglichen unternehmensrelevanten Themen drehen:

- ☞ „Es kommen auch Fragen zu irgendwelchen Spielen oder Wettbewerben, die wir haben. Es gibt aber auch oft Anfragen zu aktuellen Kampagnen, die wir haben. Was witzig ist: Wir haben ganz oft Anfragen, wenn wir TV Spots schalten: ‚Was ist das für ein Song?‘ Passiert bei vielen, die Werbung hören und dann sagen: ‚Was ist das für eine geile Musik?‘ Ja, haben wir, aber Customer Service ist ein Teil davon. Aber eigentlich bildet sich alles ab, wo wir draußen mit großen Buzz unterwegs sind. Auch viele technische Fragen.“ (B09, m, 30, C09)



B09 spricht hier noch einen weiteren Punkt an, der offensichtlich ein häufiger Auslöser für Dialogkommunikation in der BC ist: Vier der Befragten (B04, B07, B08 und B09) berichten, dass die BC inzwischen als Customer Service Kanal genutzt wird. Die Nutzer wenden sich mit Fragen zu dem Produkt der Marke über die BC an das Unternehmen und erwarten dann Hilfestellung. U07 und U08 haben daher eigene Service Twitter-Kanäle eingerichtet. B04 äußert eine Vermutung, warum Customer Service Themen einen so großen Teil des Dialogs in Anspruch nehmen:

- ➔ „Der Grundtenor ist aber allgemein so, dass Personen ihren eigenen Problemen am nächsten sind und erst mal natürlich für ihre eigenen Fragen Antworten haben wollen. Deswegen werden halt viele individuelle Fragen nach Service, nach eigenen Produkten aber auch nach Laufzeiten, ‚Was kann ich dazu buchen?‘, ‚Was kostet das nochmal?‘ und so... Also es ist jetzt nicht nur ‚irgendwas funktioniert nicht‘, sondern es sind oft viele so: ‚Ich hab das und das, was kann ich jetzt damit machen, wie kann ich es weiter benutzen. Ich verreise, ich zieh um, was muss ich machen.‘“ (B04, w, 34, C04)

B07 hat ähnliche Erfahrungen gemacht. Er hatte sich im Zuge des Gesprächs über negatives Feedback sehr frustriert über die Kommunikation mit manchen Nutzern geäußert. Den Dialog über Service-Themen empfindet er dagegen als sehr gewinnbringend:

- ➔ „Und dann haben wir noch einen Twitter Account, der heißt [*Name des Accounts*]. Da thematisieren wir Sachen, wenn die Leute irgendwie auf Twitter was posten [...]. Dann mein Kollege: ‚Ey, was ist los so, kann man dir helfen?‘ Also direkter Feedback-Kanal. Das funktioniert super. Weil die Leute total begeistert sind – ‚Hey, ich hab direkt Feedback auf meine Kritik - das ist ja sensationell.‘ Denen helfen wir dann auch - und das ist cool.“ (B07, m, 35, C07)

B07 und seine Kollegen gehen proaktiv auf Kunden zu, die sich bei Twitter über Produkte der Marke beschwerten. B04 schildert ein ähnliches Vorgehen. Dass beide damit Erfolg haben, verwundert nicht. Schließlich sprechen sie zum Teil Kunden an, die sich mit ihrem Problem (noch) gar nicht an das Unternehmen gewandt hatten und vielleicht davon ausgingen, ihnen würde dort ohnehin nicht geholfen. Diese Kunden können quasi nur positiv überrascht werden. Die BC auch als Service-Kanal zu nutzen scheint also gut zu funktionieren. Potentiell muss diese Funktion auch immer mitgedacht werden, schließlich kann sich ein Unternehmen nicht aussuchen, über welche Themen die Nutzer einer BC einen Dialog führen möchten und müssen jederzeit damit rechnen, persönliche Anfragen von Nutzern zu erhalten.

Einen weiteren Grund für Dialog in der BC nennt B10: Die Kommunikation in einer Krise. Er ist der einzige, der diese Funktion anspricht und auch selbst schon Erfahrungen mit der BC in Krisensituationen gemacht hat. Das Unternehmen trat bei Problemen mit einem Produkt über die BC in Dialog mit den Nutzern und konnte die Stimmung so beruhigen. Lediglich B04 gibt an, die BC auch als Frühwarnsystem für herannahende Krisen zu nutzen. Dies verwundert, sind doch die prominentesten Fälle von fehlgeschlagener Dialogkommunikation in BCs in Krisen entstanden. Allerdings ist es denkbar, dass das Thema ‚Krise‘ den Befragten im Zusammenhang mit Dialog nicht präsent ist. Die befragten Praktiker haben mit ihren BCs noch keine wirkliche Krisenkommunikation durchlebt, daher ist für sie Dialog bisher hauptsächlich ein positiv besetzter Begriff.

Nicht alle Befragten sind mit dem Dialog auf ihren Plattformen zufrieden. Zwei der Befragten (B07 und B10) wünschen sich noch mehr Dialogkommunikation und haben nicht das Gefühl, das Potential in diesem Bereich bereits auszuschöpfen. B10 gibt an, noch nicht über ausreichend Ressourcen zu verfügen, um das Dialogpotential der BC voll auszunutzen. Er verspricht sich von mehr Dialog vor allem Einblicke in die Wünsche der Kunden. Interessant ist auch der Mehrwert für das Unternehmen, der aus Sicht zweier Befragter (B06 und B10) aus Dialogkommunikation mit den BC-Mitgliedern entsteht. Beide sehen im Dialog einen Weg, die Massenmedien zu umgehen und selbst die Funktion des Agenda-Settings zu übernehmen (vgl. Kapitel 3.5.1 ‚Unternehmenskommunikation ohne Journalisten‘):

- ☞ „Statt der traditionellen Kommunikation, die über ein Medium läuft, habe ich hier die Möglichkeit, den direkten Kontakt aufzubauen. Ich kann sehr viel schneller reagieren, sehr viel direkter auch und sehr viel zielgesteuerter. Ich kann zum Beispiel nur eine Gruppe von Fans, die sich für einen Teil interessieren, direkt mit denen kommunizieren.“ (B10, m, 38, C09)

B10 spricht hier den Vorteil einer genauen Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen an. Dieser Punkt ist nicht unbedingt eine Eigenschaft von Dialogkommunikation per se, sondern wird allgemein dem Medium Internet zugeschrieben (vgl. Kapitel 3.5 ‚Chancen und Herausforderungen für Unternehmenskommunikation im Internet‘), genauso wie die schnelle Reaktionszeit, die B10 anspricht. B06 sieht über diese Punkte hinaus noch andere Vorteile des Dialogs:

- ☞ „Das ist ein bisschen so wie Agenda-Setting. Wir schlagen ein Thema vor und möchten eine interessante Diskussion anstoßen und darüber mit den beteiligten Personen sprechen. Man erhält ja immer eine konstruktive Kritik oder eine Meinung, die man von selbst vielleicht niemals gesehen hätte, da man die Position nicht besitzt, diesen Standpunkt einzunehmen. Das ist für uns dann natürlich ein Gewinn.“ (B06, m, 34, C06)

B06 beschreibt als Gewinn aus der Dialogkommunikation andere Sichtweisen und Kritik – also im Prinzip Feedback. Wo B06 den Unterschied zwischen Feedback und einem wirklichen Dialog (also einer symmetrischen Kommunikation in beide Richtungen) sieht, kann aus dieser Aussagen nicht abgeleitet werden. Es ist durchaus denkbar, dass B06 den Dialog mit den Zielgruppen der BC eingehen möchte, um an Feedback zu kommen. Dementsprechend wäre Dialog nur ein Instrument, um Feedback zu generieren und Agenda-Setting zu betreiben. Im Fall von B10 wäre Dialog eines von mehreren möglichen Instrumenten, um die Massenmedien zu umgehen. Anderer Mehrwert durch Dialog wird von den Befragten kaum genannt: B06 sieht Dialog als einen Weg, die Marke positiv aufzuladen, B02 nennt auch Feedback als Ziel von Dialog. Dialogkommunikation scheint für die Befragten also zum einen um ihrer selbst willen angestrebt zu werden – weil Dialog nun mal so gut zu Social Media passt und es positiv für das Image einer Marke ist, mit den Zielgruppen in Kontakt zu stehen. Zum anderen dient er als strategisches Instrument, um andere Zielkonstrukte (Feedback, Umgehung der Massenmedien) zu erreichen. Allerdings wären diese Zielkonstrukte auch durch andere Kommunikationsmaßnahmen erreichbar. Warum also Dialog? Immerhin sind für eine wirkliche Dialogkommunikation hohe Ressourcen (vor allem personeller Natur) notwendig. Dies wird deutlich am Beispiel der BC C05, eine der BCs, in denen Dialog gezielt gesucht wird. Das

Unternehmen hat eine Agentur beauftragt, die die Dialogkommunikation operativ betreut, da dies mit unternehmensinternen Ressourcen nicht zu leisten wäre:

- ➔ „Das wäre einfach ein Wahnsinn, das zu handeln - wenn da Anfragen kommen, das ist ja nicht nur von neun bis um fünf, sondern da kommt ständig etwas rein. Da war es uns wichtig, dass wir einen kompetenten Partner haben.“ (B05b, m, 36, C05)

Auch bei C02 wird der Dialog von einer Agentur übernommen. Obwohl einige der Unternehmen viel Geld in den Dialog im Rahmen der BC investieren, entstand durch die Interviews der Eindruck, dass die wenigsten der Befragten wissen, wie sie Dialogkommunikation strategisch nutzen sollen. Wie bereits erwähnt nannten fast alle Praktiker Dialog mit den Mitgliedern der BC als wünschenswert. Doch nur die wenigsten konnten begründen, warum. Man bekommt den Eindruck, dass Dialog zwar ‚offiziell‘ gewünscht wird, aber in der Umsetzung Praktiker vor große Probleme stellt. Hier wäre es interessant zu überprüfen, ob in von Unternehmen initiierten BCs Dialog stattfindet und welcher Art dieser Dialog ist.

Forschungsfrage F08 (*Inwiefern wird das Potential der Brand Communities zur symmetrischen Kommunikation mit den Zielgruppen von Unternehmen erkannt und genutzt?*) kann also folgendermaßen beantwortet werden: Die befragten Praktiker sind sich der Möglichkeit des Dialogs in ihren BCs durchaus bewusst, zum Teil nutzen sie diese Möglichkeit bereits. Häufiger Auslöser für Dialog zwischen dem Unternehmen und Nutzern der BC sind Feedback und Fragen der BC-Mitglieder. Allerdings scheint noch Unklarheit über die tatsächlichen Potentiale der Dialogkommunikation für ein Unternehmen zu bestehen. Einer der Befragten deutet mit seiner Aussage zu Dialog noch in eine andere Richtung:

- ➔ „Wenn [*das Unternehmen*] das weiterhin ernsthaft machen will, müssen sie mehr Ressourcen reinstecken. Das heißt ich muss auch tatsächlich - zum Teil passiert das ja schon - in der Kommunikation Leute haben, die sich Fulltime darum kümmern, diesen Dialog zu führen mit den Kunden. Weil wenn ich verschiedene solche Plattformen anbieten und der Erfolg da ist, werde ich auch automatisch mehr Dialogkontakt haben. Das muss ich letztendlich auch irgendwie managen.“ (B09, m, 30, C09)

B09 fasst Dialogkommunikation nicht als ein Instrument auf, das zum Erfolg führen kann, sondern als Resultat einer bereits erfolgreich durchgeführten Strategie: Wenn die BC gut läuft, dann hat das Dialog zur Folge. Dieses Resultat scheint in seinen Augen gar nicht so wünschenswert zu sein, es erfordert hohe Ressourcen und muss ‚gemanagt‘, also kontrolliert werden. Wie bereits in Kapitel 6.2.1 ‚Prozesse innerhalb der BC – Feedback und User Generated Content‘ bei dem Thema Feedback angesprochen, kommt auch hier wieder die Angst vor einem Kontrollverlust indirekt zum Ausdruck.

### 6.3.2 Befürchtungen und Ängste – Umgang mit Kontrolle in der BC

Wie in den vorhergegangenen Kapiteln bereits mehrfach erwähnt, kamen die Befragten während der Interviews immer wieder auf das Thema ‚Kontrolle‘ zu sprechen – sie äußerten sich besorgt über öffentlich geäußerte negative Kritik über das Unternehmen oder Produkte und sprachen das Ressourcen-Problem bei Dialogkommunikation an. All diese Äußerungen zeigen die Angst der Praktiker, die bei ihrer Arbeit im

Social Web mitschwingt. Da auch die Literatur die Angst vor Kontrollverlust immer wieder aufgreift (vgl. Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘), wurde diesem Aspekt ein eigener Fragenkomplex innerhalb des Leitfadens eingeräumt. Die Fragen zu Kontrolle waren sehr offen gestaltet. Lediglich Aspekte des Umgangs mit Anonymität wurden sehr strukturiert abgefragt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Das offene Vorgehen erwies sich als sehr gewinnbringend: Alle Befragten äußerten sich ausführlich zu Kontrolle und der Gefahr von Kontrollverlust im Social Web und speziell in ihrer BC.

Keiner der Befragten brachte zum Ausdruck, dass er völlig angstfrei an das Thema Social Media herangehe. Alle Praktiker sehen sich einer potentiellen Gefahr gegenübergestellt. Dabei wurde immer wieder das in der Einleitung zu dieser Arbeit erwähnte Beispiel von Nestlé als ‚Worst-Case-Szenario‘ herangezogen. Die Befragten nannten unterschiedliche Gründe, die dazu führen können, die Kontrolle über die Kommunikation innerhalb der BC zu verlieren. Dabei kann grob zwischen kommunikativen Gründen und nicht-kommunikativen Gründen unterschieden werden.

Zu den *nicht-kommunikativen Gründen* zählen tatsächliche Schwächen und Fehler einer Marke, eines Produktes oder eines Unternehmens. In Kapitel 6.2.1 ‚Prozesse innerhalb der BC – Feedback und User Generated Content‘ schilderte B08 ein typisches Beispiel für unkontrollierbare negative Kritik am Unternehmen aufgrund eines tatsächlichen ‚Fehlers‘: Das Unternehmen hatte eine Fußnote in einem Vertrag geändert, der es den Kunden untersagte, ein Produkt des Unternehmens U08 frei zu nutzen – vorher war eine uneingeschränkte Nutzung möglich gewesen. Die Mitglieder der BC ärgerten sich über diese Änderung und warfen dem Unternehmen vor, entgegen der kommunizierten (oder von den BC-Mitgliedern empfundenen) Markenwerte zu agieren. Auch B06 formulierte ähnliche Szenarien: Bei einem schlechten Produkt müsse man sich über negative Meinungen im Netz nicht wundern, ein gut funktionierendes Produkt hätte aber im Social Web nichts zu befürchten. B01 und B05b beschreiben kritische Themen, die im spezifischen Umfeld ihres Unternehmens immer wieder auftauchen als Auslöser für nicht zu kontrollierende Kommunikation. Die Befragten nennen als Beispiele Kinderarbeit und Tierversuche. Diese nicht-kommunikativen Auslöser sind von den Befragten selbst nicht zu kontrollieren. Ihnen bleiben nur die Reaktion auf die Ereignisse und der Versuch, die Situation in einem kommunikativen Sinne zu kontrollieren.

Auf der anderen Seite nannten die Befragten *kommunikative Gründe*, die durchaus im Einflussbereich der Kommunikationsexperten liegen. Als Beispiel wurde auch hier immer wieder Nestlé herangezogen – das Löschen von Kommentaren oder ganzen Plattformen wurde von mehreren Befragten (B02, B04, B06) als großer Fehler in einer solchen Krise bezeichnet. B06 beschrieb darüber hinaus aber auch die Unwissenheit vieler Praktiker über Kommunikation im Social Web als Risikofaktor in kritischen Situationen:

- ☞ „Daher hab ich das Problem, dass noch viel Unwissenheit herrscht. Dass noch viel Angst auch vor dem Medium ist [...] was passiert, wenn ich negative Kritik kriege? Wie gehe ich damit um? Das ist eine Schwäche innerhalb der Unternehmen und Marken.“ (B06, m, 34, C06)

B06 sieht in dieser Unwissenheit, die falsche Reaktionen oder ein von Anfang an ungünstiges Herangehen an die Kommunikation zur Folge hat, eine der größten Schwächen in Bezug auf die Kommunikation mit BCs. Eine ähnliche Argumentation verfolgt B10, der einen weiteren Auslöser für schwer kontrollierbare Kommunikation nannte, der außerhalb der Systematik kommunikativer und nicht-kommunikativer Auslöser anzusiedeln ist: Er empfindet es als problematisch, dass nicht mehr nur noch die Kommunikationsprofis im Sinne einer One-Voice-Policy im Namen des Unternehmens kommunizieren. Potentiell kann jeder Mitarbeiter im Namen des Unternehmens Botschaften im Social Web verbreiten. Diese Mitarbeiter haben nicht die fachlichen Kenntnisse, um die Auswirkungen bestimmter Nachrichten und Botschaften einschätzen zu können. Darüber hinaus kommunizieren sie eventuell zu strategisch ungünstigen Zeitpunkten oder in einer nicht passenden Art und Weise.

B10 fasst den Kontrollverlust als „gruppensdynamische Prozesse, die schwer kontrollierbar sind“ (B10, m, 38, C09) in Worte. Die meisten anderen Befragten würden dieser Definition vermutlich zustimmen. Ihre *Befürchtungen* gehen dabei in erster Linie in Richtung negativer Word of Mouth-Effekte und Kampagnen, die sich gegen das Unternehmen oder die Marke richten. In eine ganz andere Richtung denkt der Befragte B09. Er sieht weniger negative Kritik auf sich zurollen, sondern fürchtet um das Profil seiner Marke:

- ☉ „Ich glaube man muss es ein bisschen kontrollieren und steuern, da natürlich Markenbotschaften genommen und ein bisschen verändert werden. [...] Deswegen sage ich auch, die Marke macht eben nicht der Konsument. Wie wir uns vom Markt differenzieren, muss immer noch das Unternehmen entscheiden oder die Marke entscheiden. [...] Wenn jeder von uns [U08 und die Wettbewerber] die Marke dem Konsumenten geben würde [...] würde am Ende eine Marke dabei herauskommen. [...] Das ist aber ein Risiko, das wir eindämmen müssen. Wir müssen immer gucken, ob die Marke noch scharf genug ist. Auch wenn wir sie ein bisschen rausgeben, so das mit ihr quasi kommuniziert werden kann.“ (B09, m, 30, C09)

B09's Auffassung ist also eine etwas andere als die der anderen Befragten: Ihm geht es nicht um das Image der Marke oder des Unternehmens, sondern um den Charakter der Marke und jene Merkmale, die die Marke von anderen Marken abgrenzen. Seine Aussage erweckt aber auch den Eindruck, dass er das Gefühl hat, über Strategien zu verfügen, um die Kontrolle über seine Marke zu behalten. Dieser Eindruck bestätigte sich später im Interview, als B09 angab, er glaube, dass Kontrolle in der BC durchaus möglich sei. Auch die anderen Praktiker konnten auf Nachfrage *Strategien zur Kontrolle von Kommunikation* schildern. Einige hatten diese schon selbst zum Einsatz gebracht, andere schilderten geplante Vorgehensweisen, die sie im Falle eines zu befürchtenden Kontrollverlustes anwenden würden. Ganz oben auf der Liste stand, wie auch schon beim Umgang mit Feedback, ein offener und ehrlicher Dialog (C01, C03, C04, C06). Darunter verstanden die Befragten im Einzelnen, schnell auf Anfragen oder Kritik zu reagieren, individuell auf die BC-Mitglieder einzugehen, negative Kritik nicht von der Plattform zu entfernen und dabei authentisch bei der Wahrheit zu bleiben. Allerdings formulierten die Befragten durchaus auch Einschränkungen. So wären drei der Befragten (B02, B03 und B06) bereit, Kommentare von Nutzern zu löschen, wenn diese „unter die Gürtellinie gehen“ (B06, m, 34, C06) oder andere Mitglieder der BC beleidigen. Auch hier hat C03 wieder eine Sonderstellung unter den Communities: Die Kontrolle liegt in dieser BC bei den Nutzern.

Die gesamte Kommunikation wird von Moderatoren, die aus dem Nutzerkreis heraus rekrutiert werden, gesteuert. Diese können auch Kommentare löschen, allerdings liegt hier das letzte Wort bei dem Unternehmen. Neben dieser BC berichten noch B01 und B05 von einer solchen Selbstregulierung unter den Nutzern, wobei nur in C03 offizielle Moderatoren aus dem Nutzerkreis ernannt werden. Als weitere Methode des Eingreifens beschreiben B02, B04 und B08 das Ausweichen auf eine Kommunikation außerhalb der BC. Zum Teil hat das pragmatische Gründe. Wenn beispielsweise ein Nutzer wütend ist, weil das Produkt der Marke nicht richtig funktioniert, kann eine Hilfe im Sinne des Customer Services nicht innerhalb der BC erfolgen, da vertrauliche Daten ausgetauscht werden müssen. B08 berichtet aber auch, dass sie besonders wütende Kritiker mit einem privaten Account anschreibt und so die Situation deeskaliert. Sie hat mit dieser Methode gute Erfahrungen gemacht, obwohl sie eigentlich nicht der Prämisse der transparenten Kommunikation durch Unternehmen im Social Web entspricht. B08 schildert hier eine sehr individuelle, auf den einzelnen Nutzer zugeschnittene Deeskalationsstrategie. B05b und B09 berichten, dass sie für die Kommunikation in der BC vorgefertigte Inhalte verwenden. In der BC C05 kommen diese allerdings nur im Krisenfall zum Einsatz. B09 hat in seinem Unternehmen eine regelmäßige Redaktionskonferenz initiiert, in der sich die verschiedenen Beteiligten des Unternehmens über die Inhalte in den unterschiedlichen Kanälen der BC abstimmen. Dies entspricht der vorher geäußerten Befürchtung von B10, die Kommunikation im Social Web könnte der One-Voice-Policy des Unternehmens entgegenwirken. Das Unternehmen versucht auch durch seine zahlreichen BC-Kanäle mit einer Stimme zu sprechen. Ob dies der Kommunikation im Social Web entspricht, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Im Unternehmen U08 versucht man also durch eine sorgfältige Vorbereitung Fehler, die zu einem Kontrollverlust führen könnten, zu vermeiden. Andere Befragte (B01, B02, B03, B04, B06) gehen einen ähnlichen Weg, indem sie ihre BCs ständig beobachten. Durch das Monitoring werden sie auf eventuell entstehende Konfliktherde sofort aufmerksam und können schnell reagieren. B02 zog außerdem eine spezialisierte Agentur zur ständigen Beratung und Monitoring heran. Sie traute sich selbst nicht zu, den Dialog mit den Zielgruppen in der BC einzugehen und die Kommunikation angemessen zu kontrollieren:

- „Und es ist auch echt wichtig, dass man jemanden Professionellen dran sitzen hat. Bei der [Kampagne] haben wir es auch mal selbst versucht und haben dann der Agentur geschickt, was wir da so schreiben würden und die hab nur gesagt: 'No way, lasst die Finger davon!' Da ist es echt wichtig, dass man jemanden hat, der sich auskennt, der weiß, wie man zu reagieren hat. Dann funktioniert das auch.“ (B02, w, 23, C02)

B02 ist allerdings die einzige der Befragten, die angibt, bei der Kontrolle der Kommunikation in der BC vollständig auf externe Expertise zurückzugreifen. Die anderen Befragten versuchen diese Aufgabe so weit wie möglich mit ihren internen Ressourcen zu bewältigen. Dabei unterscheiden sie sich hauptsächlich in ihrer *Einstellung zum Kontrollverlust*. Die meisten Befragten sehen den Verlust von Kontrolle als Gefahr. Zwei der Befragten, die sich selbst als ‚Social Media-Enthusiasten‘ bezeichnen, legen jedoch eine andere Einstellung an den Tag:

- „Mit einem professionellen Content-Management und Dialogmanagement - kann man das auf jeden Fall in der Hand behalten! Ich würde es jedem Unternehmen empfehlen. Man braucht keine Angst zu haben.“ (B06, m, 34, C06)
- „Ja, ich muss da auch immer sehr lachen, weil die Angst davor hilft einem ja überhaupt nicht weiter. Sie werden die Kontrolle verlieren in einem speziellen Fall und du kannst sie nicht behalten. Ich glaube, sowohl Nestlé als auch BP haben gar keine richtige Chance, das zu kontrollieren. Egal wie gut sie reagieren, sie können es nur noch schlimmer oder ein bisschen besser machen. Aber was da passiert ist, gerade bei BP, da kann die Kommunikation so toll sein wie möglich, aber es ist eine Katastrophe und es lässt sich halt, egal wie, nicht besser verargumentieren. Man kann Leute noch verärgern, indem man die Facebook-Seite löscht mit diesen ganzen Feedbacks. Dann holt man die Leute nochmal mehr in die Aggression rein, das ist ein Fehler. Aber das hat kein - wie gesagt, das kommt vielleicht aus dieser Angst, was zu verlieren, was sie gar nicht haben. Man hat die Kontrolle gar nicht mehr heutzutage. Du brauchst keine Angst haben, es wird sich so oder so verbreiten.“ (B08, w, 34, C08)

Beide Befragten haben eine optimistische Einstellung. B06 ist, wie B09, der Meinung, die Kommunikation in und mit der BC ließe sich kontrollieren. B08 dagegen sieht das anders: Sie scheint als einzige der Befragten schon einen Punkt erreicht zu haben, an dem sie den Kontrollverlust als gegeben hinnimmt und eventuell sogar strategisch nutzen kann (vgl. Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘). Für B08 sind Multiplikatoreffekte und peer-to-peer-Kommunikation eine Realität, mit der sie arbeitet und die sie weder bekämpfen kann noch will. Dazu passt auch, dass sie zu einer der vier Befragten (B01, B05a, B07 und B08) gehört, die ihre BC als einen Zugewinn an Kontrolle auffassen. Alle vier Befragten argumentieren, dass die Kommunikation über ihre Marke im Social Web ohnehin stattfindet – eine eigene Plattform ermöglicht ihnen aber, an der Kommunikation teilzunehmen und diese besser im Blick zu behalten:

- „Die Chance oder Stärke von so einem Ding ist ja: Wenn die Leute sich auskotzen und Kritik äußern, dann tun sie das in einem Rahmen, in dem du wenigstens Feedback geben kannst. Vielleicht machen sie das sonst auf irgendeinem Portal oder Blog, wo du nie hingucken würdest. Dann regst du dich auch nicht drüber auf, kannst nicht reagieren. Aber hier können wir zumindest reagieren und das klarstellen.“ (B07, m, 35, C07)

Die Befragten, die diesen Standpunkt unterstützen, sehen ihre BC also nicht als eine Plattform, auf der negative Kommunikation entstehen und außer Kontrolle geraten kann, sondern als einen Ort, an dem sie die Kommunikation über die Marke im Blick behalten und aktiv mitgestalten können. Bezogen auf die Forschungsfrage F09 (*Wie geben die Unternehmen mit dem Thema Kontrolle in ihren Brand Communities um?*) lässt sich zusammenfassend sagen, dass viele der Befragten sich Mühe geben, durch vorbereitende Maßnahmen einem Kontrollverlust vorzubeugen. Die Angst vor Kontrollverlust ist bei allen Befragten vorhanden, allerdings nehmen die Praktiker hier unterschiedlich optimistische Positionen ein. Einige der Praktiker erweckten den Eindruck, sich relativ ausgeliefert zu fühlen – sie schilderten zwar Strategien zum Umgang mit schwer kontrollierbarer Kommunikation, äußerten sich dabei aber recht pessimistisch über die Erfolgsaussichten im Ernstfall. Andere Befragte waren der Meinung, dass eine Kontrolle durchaus möglich ist. Lediglich B08 sah Kontrollverlust als etwas Unvermeidbares an und nahm trotzdem gleichzeitig eine optimistische Perspektive ein. Alle Befragten gaben an, sich um eine offene und authentische Kommunikati-

on zu bemühen. Immer wieder wurden Negativbeispiele wie Nestlé oder BP<sup>26</sup> genannt. Beide Fälle sind Extrembeispiele, die aber auch in den Massenmedien viel Beachtung fanden. Häufig wurde dort auch das ungünstige Verhalten der Unternehmen im Umgang mit den Protesten aus dem Social Web thematisiert – die Krisen zogen so immer weitere Kreise. Diese intensive Berichterstattung der Massenmedien (die von vielen Kommunikations-Praktikern als relevanter wahrgenommen wird als Berichterstattung im Social Web) ist ein möglicher Auslöser für die große Angst vor Kontrollverlust bei den Befragten.

Diese Offenheit und Authentizität ist zum einen durch den Kommunikationsstil der Mitarbeiter in der BC zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist dabei das ‚Auftreten‘ der Mitarbeiter in der Community, also der strategische Umgang mit der *Anonymität der Mitarbeiter in der BC*. Theoretisch hat das Unternehmen ohne große Schwierigkeiten die Möglichkeit, ‚under cover‘ in der Community zu agieren und so die Kommunikation zu beeinflussen. Ein solches Vorgehen ist im Social Web allerdings sehr verpönt (vgl. Kapitel 3.5.2 ‚Kontrolle der Kommunikation im Internet‘). Daher wurde in den Interviews sehr vorsichtig nach solchen Taktiken gefragt. Letztendlich stellte sich jedoch heraus, dass diejenigen Befragten, die ein solches Vorgehen wählten, keine großen Hemmungen hatten, dies auch zuzugeben.

In allen BCs bewegen sich Mitarbeiter unter einem offiziellen Unternehmens-Account und sind so als Mitarbeiter des Unternehmens sofort erkennbar. In fünf Fällen (siehe Tabelle 11) ist der Account nach der Marke benannt. Die Nutzer der BC können so nicht erkennen, welche Person sich gerade hinter dem Account verbirgt. Es ist üblich, dass dieser Account nicht nur von einem Mitarbeiter des Unternehmens genutzt wird, sondern jeweils von der Person, die sich gerade um die BC kümmert. Für die Mitglieder der BC entsteht so ein konsistentes Bild, die Kommunikation des Unternehmens bekommt einen offiziellen Charakter. Allerdings wirkt sie so auch eher unpersönlich. Um diesen Eindruck auszugleichen, haben sich die anderen Befragten dazu entschieden Profile anzulegen, die zwar offiziell dem Unternehmen zugeordnet sind, dabei aber eine Personalisierung zulassen. Beispielsweise können Nutzer bei einem Twitter-Account die gerade kommunizierenden Mitarbeiter durch ein Kürzel identifizieren. Die Kommunikation erhält so eine persönliche Note. Fast alle Unternehmen befolgen eine feste Strategie. Lediglich bei C09 kommen beide Varianten vor. Die BC verfügt über zahlreiche Kanäle. Der Umgang mit der Anonymität der Mitarbeiter wurde den Gegebenheiten des jeweiligen Tools angepasst.

---

<sup>26</sup> Der Konzern sah sich nach der Explosion einer Bohrinsel am 22. April 2010 im Golf von Mexiko einer Welle der Empörung gegenüber, die vor allem im Social Web ihren Ausdruck fand. Zahlreiche Videos, Websites und Blogeinträge kursieren bis heute. Die meisten thematisieren das in den Augen vieler Menschen unzureichende Krisenmanagement von BP.



	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09
Unternehmens-Account <u>ohne</u> namentliche Nennung des Mitarbeiters	✓	✓	✓				✓		✓
Unternehmens-Account <u>mit</u> namentlicher Nennung des Mitarbeiters				✓	✓	✓		✓	✓
Unternehmens-Account <u>und</u> persönliche Profile der Mitarbeiter	✓	✓	✓	✓			✓	✓	

Tabelle 11: Anonymität der Mitarbeiter in den Brand Communities

In sechs der BCs bewegen sich zusätzlich zu den ‚offiziellen‘ Profilen noch Mitarbeiter mit privaten Profilen. Vermutlich ist dies auch in den anderen BCs der Fall. Allerdings haben sich die Befragten entweder entschieden, dies nicht preiszugeben oder sie wissen selbst nicht genau, wie viele Mitarbeiter als normale Nutzer angemeldet sind. Der Befragte B01 ist selbst unter seinem privaten Account in der BC tätig, hat sich aber auch dort eindeutig als Mitarbeiter von U01 gekennzeichnet. Es ist also auf den ersten Blick erkennbar, dass er zum Unternehmen gehört. In der BC C04 bewegen sich ebenfalls zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens, die durch die Social Media Policy des Unternehmens darauf hingewiesen wurden, sich als Mitarbeiter des Unternehmens erkennbar zu machen, wenn sie zu unternehmensrelevanten Themen twittern. In allen anderen Fällen sind die Mitarbeiter in den BCs auf den ersten Blick nicht von den anderen Nutzern zu unterscheiden. Drei der Befragten (B02, B07 und B08) merkten dazu an, dass durch eine kurze Recherche (z. B. bei Xing) die meisten Mitarbeiter als solche identifizierbar seien.

Genauso wie die Strategien unterschieden sich auch die *Gründe für den gewählten Umgang mit der Anonymität der Mitarbeiter*. B01 erklärte, man habe sich für einen offiziellen Account ohne namentliche Nennung entschieden, um im Sinne einer One-Voice-Policy als Unternehmen offiziell aufzutreten und unabhängig von einzelnen Personen jederzeit in der BC kommunizieren zu können. B02 und B09 empfinden die Kommunikation über ein privates Profil in Krisensituationen persönlicher. B05a, B08, B09 und B10 finden es im Sinne einer offenen und ehrlichen Kommunikation entscheidend, die Absender einer Botschaft klar zu kennzeichnen – sowohl als zum Unternehmen gehörig wie auch als ‚echte Menschen‘, die hinter der Botschaft stehen. Die Befragte B03 erklärte, dass das Unternehmen verhindern wollte, dass sich aus der BC ein weiterer Service-Kanal entwickelt. Daher sind Mitarbeiter nur als normale Nutzer in der BC unterwegs und sind auch nicht angehalten, sich als Mitarbeiter des Unternehmens erkennen zu geben. Im Umgang mit Anonymität haben die verschiedenen Unternehmen individuelle Lösungen gefunden, die sie ihren jeweiligen Ansprüchen anpassen. Dabei spielen die verwendeten Tools eine Rolle, aber auch die strategische Ausrichtung der BC und sicher auch persönliche Vorlieben der verantwortlichen Mitarbeiter. Ein Muster zur Unterscheidung verschiedener Typen des Umgangs mit Anonymität ist nicht erkennbar. Fast alle Befragten bemühen sich um eine authentische Kommunikation. Die Meinungen, wie dies am besten zu bewerkstelligen ist, gehen dabei wie gerade beschrieben auseinander. Nur eine BC verfolgt eine etwas andere Strategie: C07. B07 gab im Interview an, dass alle 16 Mitarbeiter als private Nutzer Teil der BC

sind. Auf die Frage, ob die Mitarbeiter auch an Diskussionen teilnehmen, antwortet B07 mit einem klaren ‚Ja‘. Alle Mitarbeiter des Unternehmens diskutieren in der BC mit, um die Kommunikation ‚anzuheizen‘. B07 war allerdings durchaus bewusst, dass die Mitarbeiter im Zweifelsfall als solche identifizierbar wären. Daher habe man sich im Team geeinigt, sich bei Diskussionen nicht zu extrem zu äußern. Die Aussagen von B07 sind interessant, da er als einziger der Befragten eine Manipulation innerhalb der BC offen zugab, während die anderen Befragten solche Taktiken (zumindest offiziell) ablehnten. Derartige Manipulation war in den Anfangszeiten des Social Web durchaus üblich. Immer wieder passierte es allerdings, dass systematische Manipulation von Unternehmen aufgedeckt und scharf kritisiert wurde. Diese Beispiele aus der Vergangenheit führten dazu, dass die meisten Praktiker von derartigen Maßnahmen abkamen – wie die meisten Befragten der vorliegenden Untersuchung auch. B07 dagegen scheint sich keine großen Sorgen zu machen. Vielleicht ist er der Meinung, gemeinsam mit seinen Kollegen einen Tonfall gefunden zu haben und in so geringem Maße zu manipulieren, dass ihr Vorgehen ungefährlich ist.

Während die Strategien im Umgang mit der Anonymität der Mitarbeiter bei jeder BC klar festgelegt waren und aus bestimmten Gründen eingeschlagen wurden, stellt sich der Umgang mit der *Anonymität der Nutzer* wesentlich diffuser dar. In denjenigen BCs, die keine eigenen Tools oder Plattformen für ihre BC nutzen, stellte sich die Frage nicht: Sie mussten sich an die Gegebenheiten der gewählten Plattform anpassen und deren Umgang mit Anonymität akzeptieren. Dementsprechend konnten auch nur diejenigen Befragten (B02, B03, B05a, B05b, B09, B10), deren BC (zumindest teilweise) auf einer unternehmenseigenen Plattform stattfindet, Aussagen über die Gründe für den gewählten Umgang mit der Anonymität der Nutzer machen. Die anderen Befragten wurden nach ihrer Meinung zu dem Umgang mit Anonymität auf den von ihnen für die BC gewählten Plattformen gefragt. Auf allen unternehmenseigenen Plattformen bewegen sich die Nutzer mit Nicknames, müssen aber zur Registrierung eine gültige E-Mail Adresse angeben. Die Befragten mit eigenen Plattformen waren sich einig, dass die Kommunikation unter Nutzern mit Nicknames offener und ehrlicher abläuft als auf Plattformen, auf denen sich Nutzer unter ihrem vollen Namen bewegen:

- ☞ Wenn wir sagen, wir möchten auf der wilden Wiese was besprechen und diskutieren, äußer mal deine Meinung dazu, glaub ich hilft es vielen, wenn ihr Name nicht dahinter steht, um einfach ehrlich zu sein und auch zu motzen. (B09, m, 30, C09)

Die Befragte B03 grenzte die BC ihres Unternehmens auch klar von Social Network Sites ab:

- ☞ „Im Social Media Bereich ist es ja eigentlich üblich, dass man sich mit Nickname bewegt. Also grade wenn man heiße Themen diskutiert. Wir haben ja jetzt keine Plattform wie Facebook, wo man eigentlich primär sein soziales Netzwerk austauscht oder sich innerhalb seines sozialen Netzwerks austauscht. Wir haben hier eine Special Interest Community, wo sich die Leute nicht primär treffen, weil sie sich kennen lernen wollen oder soziale Bindungen haben wollen, sondern weil sie über ein ganz bestimmtes spezielles Thema diskutieren wollen.“ (B03, w, 39, C03)

B09 nannte darüber hinaus einen weiteren Vorteil von anonymen Nutzern. Sie hat in ihrem Berufsalltag die Erfahrung gemacht, dass sie selbst freier von Vorurteilen ist, wenn sie nicht weiß, wer hinter den ano-

nymen Profilen steckt. Durch die Anonymität der Nutzer behandelt sie alle BC-Mitglieder gleich und kommt nicht in Versuchung, eine Rangfolge zu erstellen und wichtige von unwichtigen Kontakten zu unterscheiden.

Einige der Befragten sprachen sich also klar für Anonymität der Nutzer aus. Eine andere Gruppe der Praktiker vertrat hingegen den Standpunkt, dass es prinzipiell egal ist, unter welcher Identität die Mitglieder der BC kommunizieren:

- ➔ „Jaja, die könnten auch Pusemuckl oder irgendwas sein. Das ist völlig egal. Hinter dem Pusemuckl steht ein Mensch, der möchte aus irgendwelchen Gründen, welchen auch immer, das ist sein Bier, nur Pusemuckl heißen und dann ist das eben der Pusemuckl.“ (B01, m, 58, C01)
- ➔ „Im Endeffekt ist das völlig egal, ob man das gut findet oder nicht gut findet. Ich muss ja damit umgehen. Es gibt Foren, in denen die Leute lieber anonym unterwegs sind und es gibt Foren, wo die Leute mit ihrer Identität stehen. Ich muss mit beiden kommunizieren.“ (B10, m, 38, C09)
- ➔ „Das ist egal. Das ist grundsätzlich egal, wie sich jemand nennt.“ (B04, w, 34, C04)

Bei aller Begeisterung für die Vorteile von Anonymität oder der eben dargestellten Einstellung, es sei völlig egal, wie Nutzer sich nennen, konnten einige der befragten Praktiker nicht verhehlen, dass sie gerne mehr über die Mitglieder ihrer BC wüssten. B02 gab an, dass ihr Unternehmen ein starkes Interesse an *Nutzerdaten* aus der BC habe und man diesen Aspekt künftig noch stärker nutzen wolle, wobei der Fokus auf potentiellen Kunden liege. Auch B09 und B10 erzählten, dass ihre BC unter anderem dem Zweck der Adressgenerierung diene. Sie versprechen sich davon zusätzliche Reichweite auch bei anderen Medien, indem sie die Daten aus der BC für andere Kanäle nutzen. In der BC C03 sind zahlreiche Nutzerdaten ohnehin vorhanden, da die BC-Mitglieder automatisch Mitglieder einer Offline-Community sind, über die sie auch mit Werbung versorgt werden. B07 äußerte vor allem Interesse an den soziodemographischen Daten der BC-Mitglieder, die er über das Statistik Tool von Facebook abrufen kann. Für ihn haben diese Daten vor allem strategische Bedeutung: Er möchte erfahren, welche Zielgruppen er über den Kanal erreichen kann. B06 und B08 gaben an, bisher kein großes Interesse an Nutzerdaten zu haben, räumten aber ein, dass sich dies in Zukunft auch ändern könne. B01 und B04 lehnten das Sammeln von Nutzerdaten strikt ab und gaben an, dies sei nicht strategisches Ziel ihrer BC. In der Community C05 werden Nutzerdaten gesammelt. Diese werden allerdings nur für die Kommunikation innerhalb der BC genutzt und in keine anderen Kommunikationskanäle des Unternehmens transferiert.

Die zehnte Forschungsfrage lautet: *„Wie gehen die Unternehmen mit dem Thema Anonymität in ihren Brand Communities um?“* Hier lässt sich keine allgemeine Aussage treffen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Umgang mit der Anonymität der Mitarbeiter strategisch geplant ist und die gewählten Strategien von allen Befragten begründet werden konnten. Bei einigen Befragten waren die Gestaltungsmöglichkeiten durch die gewählte Plattform begrenzt. Die meisten jedoch konnten (zumindest in einem gewissen Rahmen, z. B. durch die Gestaltung ihres Twitter-Profiles) entscheiden, wie die Mitarbeiter ihres Unternehmens sich in der BC bewegen und haben diesen Freiraum genutzt. Weniger durchdacht erscheint der Umgang mit der Anonymität der BC-Mitglieder. Viele der Befragten mussten hier keine Entscheidung treffen, da die gewählte Plattform die Anonymität der Nutzer vorgab. Als Vorteil von Anonymität wurde

vor allem der daraus resultierende offene Kommunikationsstil gesehen. Trotzdem zeigten sich die meisten der Befragten mehr oder weniger interessiert an Nutzerdaten der BC-Mitglieder. Nur zwei Befragte lehnten das Sammeln von Nutzerdaten in der BC grundsätzlich ab. Dieses Ergebnis überrascht auf der einen Seite, auf der anderen ist es völlig naheliegend. Die meisten Kommunikationsprofis sind es gewohnt, Nutzerdaten zu sammeln, wo sie nur können. Je mehr Kontakte sie haben, desto mehr Reichweite können sie erlangen. In diesem Sinne ist der Wunsch nach Nutzerdaten durchaus verständlich. Auf der anderen Seite wird Reichweite im Social Web vor allem durch Multiplikatoreffekte erreicht. Um diese auszulösen, muss eine qualitativ hochwertige Kommunikation mit den entsprechenden Multiplikatoren geführt werden. Dazu ist Vertrauen nötig und dieses ist schwer aufzubauen, wenn die Multiplikatoren das Gefühl haben, ein Unternehmen sei nur an ihren Daten interessiert. Das Sammeln von Nutzerdaten hat vor allem im Social Web einen schlechten Ruf. Tendenziell gefährden die Unternehmen also ihre Glaubwürdigkeit. Insofern überrascht es nicht, wie unterschiedlich die Befragten zu diesem Sachverhalt (und auch zum Umgang mit Anonymität) stehen. Das Beispiel illustriert deutlich, vor welche Schwierigkeiten Kommunikationsprofis durch die rasante Entwicklung des WWW gestellt werden. Sie treffen Entscheidungen (z. B. für oder gegen das Sammeln bestimmter Daten) ohne genau zu wissen, welche Auswirkungen diese Entscheidungen auf die Kommunikation haben werden.

#### **6.4 Brand Communities im organisationalen Kontext**

Die bisher dargestellten Ergebnisse orientierten sich am in Kapitel 3.4 ‚Brand Communities im Kommunikationsmodell‘ dargestellten Kommunikationsmodell. Sie beschreiben strategische Zielsetzungen sowie die strategische Nutzung Social Media-spezifischer Merkmale. Das Kommunikationsmodell unterscheidet zwischen Akteuren auf System- und Organisationsebene (z. B. die Massenmedien, Unternehmen, Brand Community) und Akteuren auf Individualebene (z. B. Meinungsführer, Prosumer). Diese Unterscheidung auf Individualebene wird nur bei Mitgliedern der BC und anderen Zielgruppen auf Nutzerebene außerhalb der BC getroffen. Theoretisch wäre eine solche Unterscheidung auch innerhalb des Unternehmens oder innerhalb des massenmedialen Systems denkbar. Für den Akteur ‚Unternehmen‘ bietet das Modell der Integrierten Kommunikation (3.1.2 ‚Integrierte Kommunikation‘) einen theoretischen Bezugsrahmen. Es beschreibt Vorgänge strategischer Kommunikationsplanung innerhalb der Organisation. Wie in Kapitel 3.1.1 ‚Brand Communities im Spannungsfeld zwischen Marketing und PR‘ dargestellt, sind BCs als Kommunikationsinstrument weder eindeutig der PR noch dem Marketing zuzuordnen. Stattdessen verfügen sie offenbar über das Potential, beide Disziplinen in einem Instrument zu vereinen. Dementsprechend müsste sich diese Integration aber auch in der organisationalen Struktur widerspiegeln: Im Idealfall sollten alle für die Kommunikation in der BC relevanten Abteilungen an der Umsetzung der Strategie beteiligt sein. Auf formaler und gestalterischer Ebene müsste die BC mit anderen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens entsprechend vernetzt und optisch angepasst werden, um ein einheitliches Gesamtbild zu schaffen.

Um die formale Integration einer BC in die kommunikative Gesamtstrategie zu messen, ist eine Befragung sicher nicht die geeignete Methode. Hier wäre eine standardisierte Analyse der unterschiedlichen Kom-

munikationsmaßnahmen entlang der Integrationskriterien der Integrierten Kommunikation die Methode erster Wahl. Daher sollten die befragten Praktiker in den Interviews lediglich eine Einschätzung zur Integration der BC in die kommunikative Gesamtstrategie des Unternehmens abgeben. Genauer untersucht wurde dagegen die Integration auf struktureller und operativer Ebene. Dazu ist eine Befragung durchaus geeignet. Die Integration auf struktureller Ebene ließe sich ansonsten nur anhand von Organigrammen und der Zusammenstellung von Projektteams feststellen. Auf diese sehr vertraulichen Dokumente Zugriff zu erhalten, ist eher unwahrscheinlich. Die Fragen nach verantwortlichen Abteilungen und Abteilungen, mit denen die Maßnahmen in der BC abgestimmt werden, wurden von den Befragten ohne Widerstände beantwortet. Auch zur formalen Integration äußerten sie sich offen und teils sehr selbstkritisch.

#### 6.4.1 Formale und inhaltliche Integration der Brand Communities

Die Praktiker wurden im Interview direkt danach gefragt, inwieweit die BCs in ihre Gesamtkommunikation integriert sind. Dabei bin ich davon ausgegangen, dass der Begriff der Integration im kommunikativen Kontext allen Befragten bekannt ist. Diese Vermutung hat sich bestätigt - alle Praktiker konnten sofort auf die Frage antworten und hatten keine offensichtlichen Verständnisprobleme.

Drei der Befragten (B03, B05b und B06) beschrieben ihre BC als vollständig in die Gesamtkommunikation des Unternehmens integriert. Bei C05 war die *formale und inhaltliche Integration* von Anfang an sichergestellt, da die BC ursprünglich als eines von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten einer Kampagne ins Leben gerufen wurde. Auch B03 und B06 erklärten, die Integration der BC in die Gesamtkommunikation sei von Anfang an Ziel ihres Handelns gewesen. Auf der anderen Seite gibt es auch zwei Communities, die überhaupt nicht formal integriert sind: C01 und C07. B01 sieht eine formale Integration auch nicht als erstrebenswert:

- ☞ „Es ist nicht fest integriert. Es ist ganz klar nicht im Prozess. [...] Zum einen weiß ich nicht, ob wir noch lange Facebook machen werden, mal schau. Wir machen ganz sicher was anderes, was es jetzt noch gar nicht gibt. Und zum anderen taugt das nicht so in diesen festen starren Prozess. Das muss leben. Das ist das schöne dran. Es ist so ein - ha - das tut sich was!“ (B01, m, 58, C01)

Für B01 ist es wichtig, unabhängig von der restlichen Kommunikation des Unternehmens zu bleiben. Er ist zwar bereit, Material (z. B. in Form von Videos und Bildern) aus anderen Kampagnen in der BC zu verwenden, möchte aber in seinem Handeln und seiner strategischen Ausrichtung nicht beeinflusst werden. Diese Einstellung ist insofern verständlich, als die BC ohnehin einen sehr speziellen Zweck erfüllt (nämlich die Kommunikation mit potentiellen Mitarbeitern) und daher in eine Produktkampagne nur schwer logisch zu integrieren wäre. Auf Ebene des Employer Branding wäre eine Integration dagegen durchaus sinnvoll. Vermutlich spielt hier vor allem die persönliche Einstellung von B01 eine Rolle. Im Gegensatz zu B01 strebt B07 eine Integration der BC an. Die Community C07 wurde zwar (ähnlich wie C05) im Zuge einer Kampagne gegründet und war damals integrierter Bestandteil der Kommunikation. Durch den Übergang ins Tagesgeschäft ging diese Anbindung aber wieder verloren:

- ☞ „Das läuft so nebenher. Wenn wir irgendwelche News haben – ‚Hey poste das doch mal auf Facebook oder Twitter, hau das mal raus!‘ Aber das ist noch nicht integriert und wir haben auch keine schnellen Reaktionszeiten. Also da ist noch viel zu tun.“ (B07, m, 35, C07)

B07 steht also am Anfang eines Integrationsprozesses, während B03, B05b und B06 für ihre BCs hier schon deutliche Erfolge verzeichnen. Die anderen BCs stehen zwischen diesen beiden Polen der Nicht-Integration und vollständigen Integration, allerdings streben alle (bis auf B01) eine Integration der BC an. B09 und B10 berichten, dass die Integration ihrer BC in der aktuellen Produktkampagne des Unternehmens zum ersten Mal erfolgreich war:

- ☞ „Ich glaube bisher war das immer noch ein bisschen Fake. [...] Also ich glaube [*bei der letztjährigen Kampagne*] hat man es versucht [...]. Ich glaube, dass seitdem wir wirklich angefangen haben uns zu überlegen, was das für uns bedeutet, wir das besser machen. Bei der neuen Kampagne die jetzt kommt [...] da ist es sehr sehr stark integriert. Also jetzt mal im großen Kontext [...] Und diese [*Imagekampagne*], die wir jetzt grade - eher taktisch, eher klein und eher schnell, weil das jetzt relativ kurzfristig kam. Aber da versuchen wir - auch mangels Budget - sehr sehr viel ins Social Media auszulagern. Und ich glaube, dass die beiden Kampagnen eigentlich die sind, wo ich jetzt auch als Social Media Experte wirklich sagen kann: Das ist jetzt mal ein echter integrierter Case.“ (B09, m, 30, C09)

An diesem Zitat wird deutlich, dass ein integrierter Ansatz nicht leicht zu verwirklichen ist, sondern viel Planung erfordert. Im Unternehmen U04 hat man sich dazu entschlossen, die BC nur auf Bestandskundenebene zu integrieren. Diese Entscheidung erscheint sinnvoll, da C04 einen deutlichen Service-Charakter hat: Auf der Seite werden viele Kundenanfragen bearbeitet und spezielle Angebote für Bestandskunden vorgestellt. Etwas unklar erscheint die Integration bei C02. B02 gab an, dass die BC auf internationaler Ebene voll integriert sei, innerhalb Deutschlands aber eher nebenher laufe. Sie begründete dies damit, dass die deutschen Marketing-Mitarbeiter sehr „auf ökonomische Ziele getrimmt“ (B02, w, 23, C02) seien und vor allem in Richtung Abverkauf arbeiten. Inwiefern diese Zielsetzung in den Augen von B02 einer Integration widerspricht, kann hier nur spekuliert werden. Vermutlich sieht B02 ihre BC als ein strategisches Instrument mit klarer Zielrichtung, das unabhängig von anderen Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt wird und keiner Integration bedarf, da es seine absatzorientierte Ausrichtung auch so verfolgen kann. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die meisten Befragten eine Integration der BC in die Gesamtkommunikation des Unternehmens anstreben und dabei bisher unterschiedlich erfolgreich waren. Vermutlich wurden viele der BCs gegründet, ohne über eine Integration nachzudenken. Bei einigen Unternehmen spielte dabei sicher der Druck, im Social Web aktiv werden zu müssen, eine Rolle. Andere Befragte waren sich unter Umständen nicht so sicher, ob und wie die Kommunikation mit einer BC funktionieren würde und zögerten daher eine formale und inhaltliche Integration erst einmal hinaus.

#### 6.4.2 Verantwortlichkeiten und Abstimmung innerhalb des Unternehmens

Wie zu Anfang des sechsten Kapitels bereits erwähnt, kommen fast alle Befragten aus dem Marketing. Lediglich die Befragten B04 und B10 arbeiten im Bereich Corporate Communications, B01 gehört zur Abteilung Human Resources. Alle befragten Praktiker stimmen sich bei der Kommunikation mit der BC

mit anderen Abteilungen innerhalb des Unternehmens ab. Dabei erfolgt die *Abstimmung* in einigen Fällen eher informell, andere Unternehmen haben feste Abstimmungsprozesse. Bei denjenigen Befragten, die sich mit anderen Abteilungen abstimmen, zeigt sich ein recht einheitliches Bild. Lediglich B06 fällt aus dem Muster. Hier können keine Abteilungen benannt werden, mit denen B06 die Kommunikation abstimmt. Das liegt zum einen an der Größe des Unternehmens – bei 33 Mitarbeitern erfolgt die Abstimmung sehr informell. Darüber hinaus verfügt U06 nicht über eine klassische Organisationsstruktur. Aus Gründen der Anonymität kann auf diesen Punkt aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Es kann aber festgehalten, dass B06 sich mit allen relevanten Ansprechpartnern innerhalb seines Unternehmens abstimmt. Die befragten Marketing-Profis stimmen sich, soweit im Unternehmen vorhanden, mit den Mitarbeitern von Corporate Communications ab und umgekehrt (vgl. Tabelle 12).

	<b>Hauptverantwortliche Abteilung</b>	<b>Abteilungen in der Abstimmung</b>
C01	Human Resources	Corporate Communication
C02	Marketing-Kommunikation	Corporate Communication, CRM, internationale Marketing-Abteilung
C03	Marketing, CRM	Human Resources, Corporate Social Responsibility
C04	Presse und Öffentlichkeitsarbeit (Corporate Communications)	Customer Service, Qualität & Service, Marketing, Neue Technologien
C05	Marketing, Produktmanagement	Corporate Communication, Customer Service
C06	Online Unit, digitale Kommunikation	--
C07	Online-Marketing	Customer Service, CRM, Presse-Agentur
C08	Online-Marketing	Customer Service
C09	Brand Management	Corporate Communication, Customer Service, Hardware, Sales, Online-Marketing

Tabelle 12: Abstimmungen innerhalb des Unternehmens

Vier der Befragten (B04, B05ba, B07 und B08) sprechen sich zudem mit Kollegen aus dem Customer Service ab. Die Communities B04, B07 und B08 nutzen als Kanal Twitter – bei B04 und B08 ist Twitter das Haupt-Tool, B07 hat einen eigenen Twitter-Account speziell für Customer Service-Themen. Diese Tatsache könnte ein Hinweis darauf sein, dass Twitter sich besonders als Service Kanal zu eignen scheint. Eine Analyse der Themen, die in Twitter-BCs diskutiert werden, könnte hier Klarheit bringen. C05 fiel schon früher im Interview durch die stark ausgeprägte Kommunikation zwischen Unternehmen und Nutzern auf (vgl. Kapitel 6.2.1 ‚Prozesse innerhalb der BC – User Generated Content‘). Dementsprechend verwundert es nicht, dass Customer Service hier einbezogen wird, schließlich ist Customer Service traditionell diejenige Abteilung, die den direkten Dialog mit Kunden verwaltet. Zusammen mit Marketing und Corporate Communications gehört Customer Service zu jenen drei Bereichen eines Unternehmens, die die Kommunikation nach außen führen und verwalten. Als einzige Befragte nennen B04, B09 und B10 auch Fachabteilungen als Ansprechpartner für die Kommunikation in der BC. Auch B03 berichtet von einem Einbezug aller Abteilungen des Unternehmens, allerdings nicht auf einer regelmäßigen Basis:

- ☞ „Wir arbeiten aber auch ganz eng mit Corporate Social Responsibility und mit HR [zusammen.] Man kann jetzt nicht sagen, dass es ausschließlich aus einer Abteilung kommt. Das hier ist ein ganz offener Dialog mit allen Schnittstellen und allen Abteilungen, die irgendetwas damit zu tun haben. Das haben wir auch von Anfang an in der Entwicklung sehr gelebt, weil das ganz wichtig ist, das jede Abteilung in irgendeiner Form darin eingebunden ist.“ (B03, w, 39, C03)

Auch bei C09 wird ein ähnlicher Ansatz verfolgt: In regelmäßigen Abständen treffen sich Vertreter aller Bereiche des Unternehmens und sprechen über die Social Media-Strategie und die BC. Viele der BC-Kanäle werden von Mitarbeitern eines Fachbereiches selbstständig betreut, wobei die Abteilung Brand Communication auf ein einheitliches Bild der Social Media Kommunikation achtet. B09 sieht gerade in dieser Vielfältigkeit den Reiz der BC:

- ☞ „Entweder sagst du, ich mach alles blau und ich führe das und steuer eine Kampagne groß durch. So wie Brand in der Vergangenheit immer kommuniziert hat. Große Kampagnen, TV und jetzt fräsen wir das durch alle Medien durch. Wie Markenkommunikation oft stattfindet. Aber ich glaube, dadurch dass wir Themen haben wie Relevanz, Zersplitterung der Zielgruppen in unterschiedliche Plattformen, finde ich es so eigentlich besser. Dass wir lauter kleine Streams haben, die a) viel schneller sind, die b) jeder für sich autark arbeitet, sich seine Themen auch anpasst und sich der Themen annimmt. [...] Es macht meiner Meinung nach keinen Sinn, das groß zusammenzuführen, weil es genau das ist, was Internet abbildet. Ganz viele kleine Lagerfeuer, die alle irgendwie bedient werden und wo sich bestimmte Leute zu einem Lagerfeuer zusammensetzen. Nicht der große Hexenberg mit einem Riesenlagerfeuer, wo sich alle drum rum tummeln.“ (B09, m, 30, C09)

B04 verfolgt mit ihrer BC einen vergleichbaren Ansatz, allerdings kommunizieren hier Vertreter verschiedener Fachbereiche über den gleichen Kanal. Die Mitarbeiter können so auf alle Themen reagieren und Ressourcen aus dem Unternehmen optimal nutzen. Trotzdem verfolgen beide Unternehmen nach wie vor eine One-Voice-Policy: U08 durch regelmäßige Abstimmungen, U04 durch das Bündeln der Kommunikation in einem Kanal. Eine Integration auf struktureller Ebene findet also bei allen Unternehmen statt, allerdings gehen nur die Unternehmen U03, U04 und U08 dabei über die traditionell für die Kommunikation zuständigen Bereiche hinaus. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass BCs nicht klar einem Unternehmensbereich zugeordnet werden können. Die Eigenschaften der BC als strategisches Kommunikationsinstrument erfordern einen integrierten Ansatz. Mit Blick auf die vorhergegangenen Kapitel zeigt sich auch hier wieder ein Zusammenhang mit der Kontrolle der Kommunikation: Die Nutzer bestimmen zu einem großen Teil die Themen, die in einer BC diskutiert werden. Sie übernehmen genauso eine Agenda Setting-Funktion wie das Unternehmen selbst. Um auf diese Themenvielfalt in der BC adäquat reagieren zu können, müssen die (Wissens-)Ressourcen eines Unternehmens optimal genutzt werden.

### 6.4.3 Rolle von Widerständen und Eigeninitiative innerhalb der Organisation

In Kapitel 6.1 ‚Motive für den Einsatz einer Brand Community als strategisches Kommunikationsinstrument‘ zeigte sich bereits, dass die *Eigeninitiative* einiger Befragter den entscheidenden Impuls zur Gründung der BC gab. Einige der Befragten berichteten, dass keine wirkliche Weisung des Managements vorlag. B09 äußerte sich zu dieser Tatsache sehr kritisch:



- ☞ „Eigentlich gibt es gar keine Ansage aus dem Management heraus. Die sagen halt: Ja - wir müssen das tun, irgendwie halt. Aber macht das neben der Arbeit.“ Das ist eigentlich für einen Konzern, wie wir es sind, der eigentlich in der Kommunikation tätig ist - ein bisschen schwierig.“ (B09, m, 30, C09)

Alle drei befragten Mitarbeiter des Unternehmens betonten, dass bei den meisten an der BC beteiligten Kollegen dieser Teil ihrer Arbeit nicht in ihrer Zielerreichung festgelegt ist. Das bedeutet im Prinzip, dass sie sich neben ihrer Arbeit um die BC kümmern und streng genommen auch nicht für die Arbeit mit der BC bezahlt werden. Auf den variablen Anteil ihres Gehaltes und eventuelle Beförderungen hat die Arbeit mit der BC keinen Einfluss. U08 war auch das einzige Unternehmen, bei dem nicht von Anfang an klar festgelegt war, welche Abteilung sich um die BC kümmern sollte. Stattdessen schildert B09 einen über Monate andauernden Prozess, der schließlich zu einer Eskalation der Situation mit einer anschließenden Reorganisation führte, wobei B09 die Rolle des von der Integrierten Kommunikation geforderten ‚Kommunikationsmanagers‘ zukam:

- ☞ „Ich hatte so das Gefühl, keiner hatte auf den anderen so Bock, weil es strukturell nicht richtig gepasst hat. [...] Wir haben dann ans [Management] Board berichtet: ‚Irgendwie passiert da nichts im Social Media Stream, wir wollten doch da schnell was tun.‘ [...] Dann haben wir uns alle nochmal zusammengesetzt und uns überlegt, wie man das besser aufstellen kann. [...] Jetzt ist es eigentlich so, dass wir plötzlich auch Sachen auf die Straße bekommen. Weil, das spüre ich halt, dass Commitment nicht nur auf der [Management]-Ebene höher ist, sondern auch auf der Arbeitsebene. Ich kann jetzt viel mehr Leute zusammenbekommen für Projekte.“ (B09, m, 30, C09)

B09 schildert hier nicht nur Schwierigkeiten mit der Führungsebene des Unternehmens, die dem Projekt BC nicht ausreichend Priorität verlieh. Auch auf Mitarbeiter-Ebene kamen *Widerstände* gegen das Projekt auf. B01 und B02 berichten ebenfalls von Widerständen aus anderen Abteilungen, die unzufrieden mit der gewählten Strategie waren. Einige der Befragten berichten von starken Bedenken innerhalb des Unternehmens:

- ☞ „Und da hab ich auch intern schon viel Stress gekriegt und krieg’s nach wie vor. Das muss man auch sagen. [...] Weil dann viele auch sagen: Strategie, return on acquisition...das geht nicht.“ (B01, m, 58, C01)
- ☞ „Da gab es am Anfang natürlich über lange Zeit ein bisschen Widerstand - wer soll das betreuen, da brauchst du ja jemanden, der wirklich den ganzen Tag beantwortet und nicht nur alle drei Tage. Da brauchst du Ressourcen, wer macht das - das waren so die Handicaps. Dann wurden wir aber mehr oder weniger - gezwungen würde ich jetzt nicht sagen, aber irgendwann wurde gesagt: ‚Jetzt machen wir es einfach.‘“ (B08, w, 34, C08)
- ☞ „Manche Kollegen sagen auch: ‚Siehste, typisch, wehrt sich wieder, jetzt haste den Scheiß davon - kotzt sich da aus, alle lesen es. Super, unser Profil!‘“ (B07, m, 35, C07)

Die Beispiele illustrieren Widerstände innerhalb des Unternehmens, die überwunden werden müssen, um eine BC gewinnbringend strategisch einzusetzen. Möglicher Grund für Bedenken und Widerstände ist auch hier wieder der Kontrollverlust und die hohen Ressourcen, die Dialogkommunikation im Social Web erfordert. Die Überwindung dieser Widerstände erscheint umso wichtiger in Hinblick auf die in Kapitel 6.4.2 ‚Verantwortlichkeiten und Abstimmung innerhalb des Unternehmens‘ beschriebene Notwendigkeit,

für die Kommunikation in und mit der BC die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen. Wie am Beispiel von B08 deutlich wird, ist hier vor allem das Management gefordert, die nötigen Zeichen zu setzen, um eine Akzeptanz auf allen Ebenen des Unternehmens zu erreichen. Darüber hinaus ist eine Einbeziehung aller betroffenen Abteilungen von Anfang an wichtig, um die Akzeptanz auf Mitarbeiter-Ebene weiter voran zu treiben.

In Hinblick auf Forschungsfrage F07 (*Welche Bereiche des Unternehmens tragen die Verantwortung für die Brand Community?*) lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Verantwortung für die BCs größtenteils im Marketing, aber auch im Bereich Corporate Communications verankert ist. Nahezu alle Befragten stimmen sich mit anderen Abteilungen des Unternehmens ab und streben eine Integration der BC auf formaler, inhaltlicher und struktureller Ebene an. Allerdings denken dabei nur wenige der Befragten über die traditionell für Kommunikation zuständigen Abteilungen hinaus. Darüber hinaus haben die Befragten in der Praxis häufig mit Widerständen im Unternehmen zu kämpfen, die entweder durch unzureichende Anweisungen des Managements oder durch Skepsis der Mitarbeiter hervorgerufen wird. Die Ergebnisse weisen aber darauf hin, dass ein strategisches Vorgehen im Sinne der Integrierten Kommunikation für eine BC unausweichlich ist und dies in der Praxis größtenteils auch umgesetzt wird.

## 6.5 Typisierung verschiedener Brand Communities

Eine Unterscheidung verschiedener Typen von Brand Communities war nicht von Anfang an Ziel der Arbeit. Wie in Kapitel 5.2 ‚Stichprobenziehung‘ erläutert, wurden die untersuchten BCs anhand theoretisch hergeleiteter Kriterien im Sinne des Theoretical Samplings ausgewählt. Die BCs haben alle gemeinsam, dass sie augenscheinlich unter die in Kapitel 2.3.2 ‚Wirtschaftswissenschaftliche Studien über Brand Communities‘ von Loewenfeld (2006) übernommene Definition von Brand Communities fallen. Nach Unterschieden zwischen den einzelnen Brand Communities wurde nicht gezielt gesucht, allerdings fielen während der Auswertung der Ergebnisse einige Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Brand Communities auf. Bei einer genaueren Betrachtung der Ergebnisse verstärkte sich dieser Eindruck. Daher möchte ich an dieser Stelle den Versuch einer Typisierung verschiedener Brand Communities unternehmen. Die Unterscheidung fand anhand dreier Kriterien statt: (1) Merkmale der Kommunikation in der BC, (2) verwendete Social Media-Plattform(en) und (3) Hauptzielgruppen der BC. Anhand dieser drei Merkmale ließen sich vier Typen von Brand Communities klar voneinander abgrenzen: (1) *Fan Communities*, (2) *Service Communities*, (3) *Multi Purpose Communities* und (4) *Special Interest Communities*. Andere Faktoren außer den eben genannten spielen bei dieser Systematisierung keine Rolle, da sich hier in der Stichprobe keine klar voneinander abgrenzbaren Typen herausarbeiten ließen. So unterscheiden sich die vier Typen nicht darin, welche Abteilung des Unternehmens die Verantwortung für die BC trägt oder welche Motive, die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind, bei der Gründung der BC eine Rolle gespielt haben. Auch in der angestrebten Beeinflussung kommunikativer Prozesse oder dem Umgang mit Kontrolle in der BC unterscheiden sich die vier Typen von BCs nicht. Ob diese Merkmale bei der Unterscheidung verschiedener BC-Arten generell keine Rolle spielen oder ob sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb dieser Dimensionen bei einer größeren Stichprobe noch zeigen würden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet

werden. Bei den angestrebten Zielen können Schwerpunkte bei einzelnen Typen der BC festgestellt werden – allerdings ist die Streuung hier zu hoch, als dass diese als konstituierende Merkmale eines BC-Typus herangezogen werden könnten.

### **Fan Community**

Die Hauptzielgruppen von Fan Communities sind Fans und Kunden der Marke. Die Fan Communities in der Stichprobe verfügten alle über eine eigene Plattform, die zum Teil mit anderen Social Media-Tools kombiniert wurden. Die Kommunikation innerhalb der Fan Community zeichnet sich durch einen regen Austausch zwischen den Nutzern aus. Vermutlich ist es in diesen Communities besonders wahrscheinlich, dass Nutzer als Prosumer auftreten und User Generated Content erstellen. Fans bringen einen großen Enthusiasmus für die Marke mit und neigen daher vermutlich eher zu einem produktiven Umgang mit ihrem Identifikationsobjekt als Kunden, die im Sinne der Definition von Loewenfeld (2006) nur ein ‚generelles Interesse‘ an der Marke haben. Dies kann anhand der vorliegenden Untersuchung aber nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Alle Fan Communities in der Stichprobe hatten die Ziele ‚Kundenbindung‘, ‚Innovation‘ und ‚Feedback‘ gemeinsam. Dies deutet darauf hin, dass Initiatoren von Fan Communities die Innovationskraft ihrer enthusiastischen Fangemeinde nutzen wollen und besonders an Feedback aus der BC interessiert sind. Aus der Stichprobe entsprechen die Communities C02, C03 und C05 diesen Kriterien.

### **Service Community**

Service Communities haben als Hauptzielgruppe Kunden. Fans gehören nicht zu ihren Zielgruppen. Die Kommunikation findet im Gegensatz zur eher auf gegenseitigen Austausch unter Nutzern ausgerichteten Fan Community hauptsächlich zwischen dem Unternehmen und einzelnen Personen statt und hat Service-Charakter. Häufig werden Probleme der Kunden diskutiert, wobei das Unternehmen versucht, diese Probleme für die Kunden zu lösen. Die Kommunikationsflüsse innerhalb der Service Community verlaufen eher linear und weniger netzwerkartig als in der Fan Community. Als Ziele nannten die Befragten zu beiden Service Communities der Stichprobe ‚Dialog‘ und ‚Kundenbindung‘. Diese Ziele bedingen sich gegenseitig: Die Befragten möchte mit den Kunden in Dialog treten, ihre Zufriedenheit dadurch erhöhen und so zur Kundenbindung beitragen. Beide BCs nutzen Twitter als Tool für ihre Community. Die BCs C04 und C08 entsprechen diesen Kriterien.

### **Multi Purpose Community**

Multi Purpose Communities vereinen Eigenschaften von Fan- und Service Communities. Sie haben sowohl Kunden, wie auch Fans als Zielgruppe und nutzen mehr als ein Tool für ihre BCs. Dabei erfüllen die unterschiedlichen Tools verschiedene Funktionen: Ein Tool fungiert als Service-Kanal (typischerweise Twitter), andere Tools ähneln eher den Plattformen der Fan Communities (z. B. Facebook oder eigene Plattformen). Die Merkmale der Kommunikation richten sich nach Funktion und Tool der einzelnen Kanäle. Beispielsweise kann ein Twitter-Account innerhalb der Multi Purpose Community als Customer Service Kanal dienen. Dementsprechend wird die Kommunikation dort vor allem zwischen Unternehmen und Kunden ablaufen. In der Stichprobe finden sich zwei Multi Purpose Communities: C07 und C09.

Beide haben als gemeinsame Zielkonstrukte ‚Vertrauen‘ und ‚Reputation‘. Diese Ziele deuten darauf hin, dass Multi Purpose Communities zum einen als ‚Prestige-Instrument‘ eingesetzt werden, zum anderen aber auch den Eindruck eines kundennahen Unternehmens vermitteln sollen, welches sich in vielerlei Hinsicht um Kontakt zu seinen Zielgruppen bemüht. Ob die Multi Purpose Community tatsächlich einen eigenen Typ BC darstellt oder schlicht eine Kombination aus Service- und Fan Community ist, müsste eine nähere Betrachtung verschiedener Praxisbeispiele klären. Dabei müsste überprüft werden, ob Multi Purpose Communities über weitere Merkmale verfügen, die sie als eigenständigen BC-Typen identifizieren.

### **Special Interest Community**

Special Interest Communities unterscheiden sich von den anderen Brand Community-Typen vor allem dadurch, dass nicht die Marke allein Mittelpunkt der Community ist. Stattdessen haben Special Interest Communities ein bestimmtes Thema, um welches sich die Kommunikation in der BC dreht. Dementsprechend können Special Interest Communities potentiell jedes Tool für ihre BC nutzen – je nachdem, was für ihr Thema am besten geeignet ist. Auch die Ziele, die mit einer Special Interest Community verfolgt werden, richten sich nach dem Thema der jeweiligen BC. Zwei der untersuchten BCs sind Special Interest Communities: C01 und C06. Beide Communities sollen Journalisten und spezifische Zielgruppen (bei C01 potentielle Mitarbeiter und bei C06 die Branche des Unternehmens) ansprechen. Keiner der zu den beiden Special Interest Communities befragten Praktiker nannte Kunden oder Fans als Hauptzielgruppen – diese Zielgruppen tauchten nur untergeordnet auf. Damit sind Special Interest Communities ein Grenzfall – streng genommen fallen sie nicht mehr unter die von Loewenfeld (2006) getroffene Definition einer Brand Community. Ob diese Vermutung zutreffend ist, kann an dieser Stelle so aber nicht festgestellt werden. Hier müsste eine genauere Betrachtung der tatsächlichen Mitglieder der Community erfolgen, denn Loewenfeld definiert nicht die von einem Unternehmen angestrebten Zielgruppen sondern jene Personen, die sich tatsächlich in der BC bewegen.

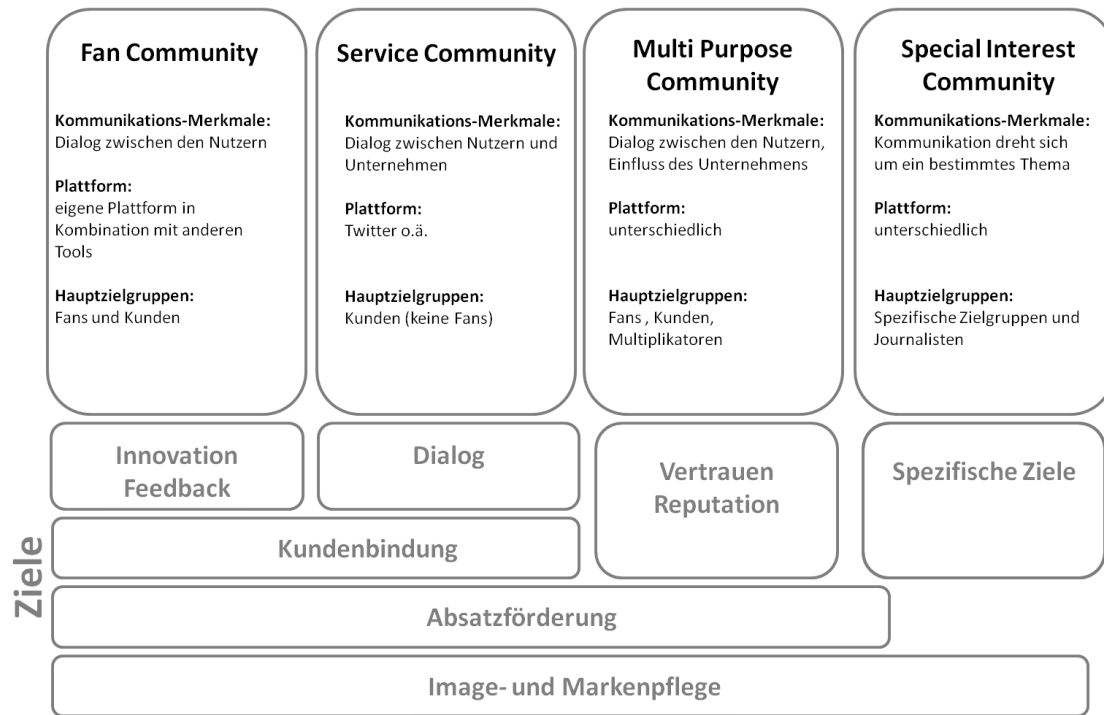


Abbildung 13: Vier Typen von Brand Communities

Ob die hier getroffene Typisierung verschiedener BCs auf eine größere Stichprobe übertragbar wäre, muss vorerst offen bleiben. Innerhalb der hier vorliegenden Stichprobe ließen sich die vier Typen anhand der Kriterien trennscharf voneinander abgrenzen. Die entwickelte Typisierung müsste durch weitere Untersuchungen überprüft werden. Interessant wären hier sowohl eine größere Stichprobe sowie eine Analyse verschiedener Merkmale wie Dialog, Art der Mitglieder und Beschaffenheit der Tools. Sollte sich die Typisierung als gültig erweisen, könnte sie als Entscheidungsgrundlage für die Praxis wichtige Dienste leisten und als grober strategischer ‚Wegweiser‘ bestimmte Gestaltungsempfehlungen bereitstellen. Aus wissenschaftlicher Sicht kann die Typisierung eine genauere Betrachtung verschiedener Arten von BCs ermöglichen. Durch eine Unterscheidung verschiedener BC-Typen und deren strategischer Ausrichtung wäre eine differenziertere Einordnung in theoretischen Konstrukte möglich: Eine Service-Community hat potentiell einen ganz anderen theoretischen Bezugsrahmen (der eher in den Wirtschaftswissenschaften angesiedelt sein dürfte) als eine Fan Community, deren theoretischer Bezugsrahmen ein soziologischer ist. Aus der Typisierung heraus könnten Definitionen für die einzelnen BC-Typen entwickelt werden, die Unklarheiten aus den bisher bestehenden Definitionen beseitigen könnten. Dieser Versuch kann an dieser Stelle nicht unternommen werden, da die Erkenntnisse noch zu wenig tiefgreifend sind. Allerdings schlage ich eine Erweiterung der Definition von Loewenfeld (2006) in Hinblick auf die Zielgruppen einer BC vor:

„Eine Brand Community ist eine ortsungebundene, offline und/oder online existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die speziell auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist und dabei durch die Schaffung einer Umgebung mit einem hohen Identifikationspotenzial Anhänger und Bewunderer der Marke und/oder Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke und/oder Stakeholder eines Unternehmens mit einem professionellen Interesse an der Marke interaktiv vereint. BCs werden von Nutzern oder von Unternehmen initiiert, wobei Unternehmen BCs als Kommunikationsinstrument strategisch einsetzen.“

Diese Definition wird der Erkenntnis gerecht, dass nicht alle Formen von Brand Communities Kunden und Fans als Zielgruppe anvisieren und dementsprechend auch nicht zwingend beide Akteursgruppen in der BC anzutreffen sein müssen. Wie die Untersuchung gezeigt hat, haben darüber hinaus auch andere Akteure ein Interesse an der Marke. Zwar wurden neben Journalisten nur an einer Stelle politische Akteure als Zielgruppe der BC genannt. Allerdings wurde die theoretisch hergeleitete Vermutung, alle Stakeholder könnten potentiell zur Zielgruppe einer BC werden, in der Untersuchung nicht widerlegt. Daher werden alle Stakeholder eines Unternehmens als potentielle Mitglieder einer BC in die Definition mit aufgenommen. Loewenfeld (2006) unterscheidet hingegen nicht zwischen BCs, die von Nutzern oder Unternehmen initiiert wurden. Diese Unterscheidung wird ebenfalls in die Definition mit aufgenommen. Darüber hinaus hat die Untersuchung klar die Nutzung der BC als strategisches Kommunikationsinstrument bestätigt. Auch dieser Tatsache wird die neue Definition gerecht.

## 7 Brand Communities aus Unternehmensperspektive - Theoretisches Potential und praktische Herausforderungen

In der hier vorliegenden Arbeit werden Brand Communities erstmals aus Perspektive der Unternehmen, die sie als strategisches Kommunikationsinstrument einsetzen, empirisch betrachtet. Bisherige Arbeiten nahmen entweder die Nutzer- Perspektive ein (Muniz & O'Quinn, 2001; McAlexander et al., 2002) oder unternahmen den Versuch, den Mehrwert von Brand Communities für Unternehmen zu erfassen (Loewenfeld, 2006). Dabei wurde das Unternehmen als Akteur entweder ausgeblendet oder es wurden Annahmen getroffen, welche strategischen Zielsetzungen das Unternehmen mit der BC erreichen will. Dieser ‚weiße Fleck‘ in der Forschung sollte mit dieser Arbeit geschlossen werden – die Untersuchung hatte zum Ziel, mehr über die Motive der Unternehmen bei dem Einsatz einer BC als strategisches Kommunikationsinstrument zu erfahren. Zudem sollte die strategische Ausrichtung der BCs untersucht werden.

Ein weiterer Punkt, der von den bereits existierenden Studien über BCs nicht explizit berücksichtigt wurde, ist die Umgebung, in der die BC stattfindet. BCs werden heute typischerweise im Social Web gegründet. Das heißt nicht, dass sie nicht darüber hinaus auch in der Offline-Welt existieren, eine Kommunikation aus Online- und Offline-BCs ist durchaus denkbar. Schon Muniz und O'Quinn beschrieben 2001 (vier Jahre bevor O'Reilly den Begriff ‚Web 2.0‘ prägte und der Veränderung im Internet so einen Namen gab) Online-Aktivitäten der Mitglieder der von ihnen untersuchten BCs. Allerdings machten sich Muniz und O'Quinn keine Gedanken über die Unterschiede zwischen Off- und Online-Kommunikation. Für sie waren die Internetseiten der Marken einfach ein zusätzlicher Bereich, in dem die BC-Mitglieder agierten. Loewenfeld (2006) bewegte sich mit seiner Studie fünf Jahre später schon deutlich auf Online-Terrain, allerdings nahm er diese Tatsache einfach als gegeben hin. Keiner der Forscher untersuchte Eigenheiten der Kommunikation im Internet oder im Social Web. Die vorliegende Arbeit kann hier einen Beitrag leisten, indem sie die Frage stellt, wie Unternehmen (in ihrer Rolle als Kommunikator und Initiator der BC) mit Gegebenheiten umgehen, die typisch für das Social Web sind und im Kontext der Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren immer wieder zur Sprache kamen. Konkret handelt es sich um die Punkte Dialog, Kontrolle und Anonymität.

Darüber hinaus soll diese Arbeit dazu beitragen, BCs als strategischen Kommunikationsinstrumenten einen theoretischen Bezugsrahmen im Sinne einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive zu geben. Diese fachliche Perspektive wurde bisher nicht beachtet. Muniz und O'Quinn (2001) sowie McAlexander et al. (2002) näherten sich BCs aus einer soziologischen Sichtweise. Für sie war die BC eine neue Art der Gemeinschaft, die es innerhalb der Tradition der soziologischen Community-Forschung näher zu betrachten galt. Loewenfeld (2006) erkannte zwar das wirtschaftliche Potential der BCs. In seiner Dissertation zog er aber vor allem wirtschaftswissenschaftliche Marketing-Modelle wie Customer Relationship Marketing (CRM) als theoretischen Bezugsrahmen heran. Darüber hinaus bemühte er sich, BCs im Sinne soziologischer und psychologischer Modelle zu fassen. Dabei ging er implizit davon aus, dass eine BC ein Marketing-Instrument ist. Allerdings versäumte er es, diese Ansicht theoretisch zu fundieren oder

empirisch zu überprüfen. Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wurde dieser Schritt nachgeholt. Die theoretische Betrachtung legt nahe, dass BCs weder einzig als Instrument der PR noch lediglich als Marketing-Instrument einzuordnen sind. Vielmehr bergen sie das Potential, beide Disziplinen in einem Instrument zu vereinen und so den Ansprüchen der Integrierten Kommunikation (Bruhn, 2006) gerecht zu werden. Zerfaß (2008) Gliederung der Unternehmenskommunikation in Internal Communication, Marketing Communication und Public Relations legt Funktionen nahe, die von BCs erfüllt werden können, wobei der Bereich der Internen Kommunikation aus pragmatischen Gründen in dieser Arbeit keine Beachtung findet. Auch die von Loewenfeld (2006) dargestellten Markenfunktionen aus Unternehmens- und Konsumentensicht deuten mögliche strategische Ausrichtungen für BCs an. Die theoretische Betrachtung erlaubt es, BCs als ein strategisches Kommunikationsinstrumente für Unternehmen zu definieren. Dieser Feststellung folgen die theoretische Betrachtung möglicher Zielgruppen einer BC und die Frage nach kommunikativen Prozessen in und um die BC. Karmasins (2008) Stakeholder-Ansatz der PR legt alle Stakeholder eines Unternehmens als potentielle Zielgruppen von PR (und damit auch der BC) nahe. Ein weiterer Ansatz aus der PR-Forschung, der für die theoretische Betrachtung der BC herangezogen wird, ist das Excellence Model von Grunig und Grunig (1992). Sie nennen symmetrische Kommunikation als Merkmal exzellenter PR. Der Ansatz existiert schon lange, scheiterte in der Praxis bisher aber an der praktischen Umsetzung. BCs scheinen hier aus theoretischer Sicht eine Antwort zu liefern, zumal sie im Social Web die technischen Voraussetzungen für Dialogkommunikation im großen Stil vorfinden. In Kombination mit den eben genannten Stakeholdern als Zielgruppen muss der theoretische Blickwinkel allerdings noch etwas erweitert werden. Begreift man eine BC als strategisches Kommunikationsinstrument, so kann man bei der Betrachtung kommunikativer Prozesse die Umwelt der BC nicht ausblenden. Als theoretische Grundlage wird hierfür der Two-Step Flow of Communication (Lazarsfeld et al., 1948) und seine Weiterentwicklung zu einem Multi-Step Flow of Communication (Eisenstein, 1994) herangezogen. In Kombination mit dem Wissen über netzwerkartige Kommunikation im Social Web erlaubt der Ansatz, ein Modell der kommunikativen Prozesse in und um eine BC zu konstruieren. Das Meinungsführerkonzept, welches seit seiner Entdeckung durch Lazarsfeld et al. im Jahr 1948 kaum an Popularität verloren hat, trägt zudem dazu bei, potentielle Nutzer einer BC theoretisch zu beschreiben. Dabei werden Meinungsführer, Prosumer und Informations-Konsumenten als mögliche Nutzer und Zielgruppen einer BC definiert. Eine empirische Überprüfung dieser Nutzer-Typisierung ist nicht Ziel dieser Arbeit, da hierzu eine andere Perspektive (die des Nutzers) einzunehmen wäre. Die Typisierung trägt allerdings zum Verständnis der kommunikativen Prozesse auf Individualebene bei. Das Modell wird durch Überlegungen zu Kommunikation im Social Web ergänzt.

Die theoretische Arbeit hat gezeigt, dass kommunikationswissenschaftliche Modelle hervorragend geeignet sind, um BCs als Kommunikationsinstrumente und ihre kommunikative Umgebung zu erfassen. Die Kombination mit Erkenntnissen aus Soziologie und Wirtschaftswissenschaften erwies sich dabei als gewinnbringend. Das entwickelte Kommunikationsmodell erlaubt es, mögliche strategische Zielsetzungen einer BC abzuleiten. Es ermöglicht zum einen Rückschlüsse auf Zielgruppen, vor allem aber auf kommunikative Prozesse, auf die Unternehmen mittels einer BC Einfluss nehmen könnten.



Die theoretischen Überlegungen wurden durch eine empirische Untersuchung ergänzt. Das Erkenntnisinteresse der durchgeführten Befragung richtete sich nach den im Theorieteil aufgeworfenen Fragestellungen. Wie bereits erwähnt existiert bisher keine Arbeit, die Motive und Strategien der Unternehmen, die mit BCs arbeiten, näher beleuchtet. Auch die aus der Theorie hergeleiteten möglichen Ziele und Zielgruppen sind reine (wenn auch theoretisch fundierte) Annahmen. Ziel der durchgeführten Befragung war es nun zum einen, diese Annahmen zu überprüfen. Zum anderen sollte die Meinung der Praktiker zu Social Media-spezifischen Phänomenen im spezifischen Kontext einer BC erfasst werden. Die Stichprobe erwies sich für diesen Zweck als geeignet. Alle Befragten waren in verantwortlicher Position an der strategischen Ausrichtung der jeweiligen BC beteiligt und konnten daher verwertbare Informationen liefern. Letztendlich konnten nicht nur alle Forschungsfragen beantwortet werden. Die Ergebnisse legten zudem eine Typisierung verschiedener BCs in *Fan Communities*, *Service Communities*, *Multi Purpose Communities* und *Special Interest Communities* nahe.

Die *Zielgruppen* der BC sind nicht bei allen Unternehmen klar definiert. Einige der Befragten gaben an, die BC prinzipiell für alle Nutzer offen zu halten. Andere BCs haben klare Zielgruppen definiert. Bei zwei BCs, die als *Special Interest Communities* typisiert wurden, sind die Zielgruppen am deutlichsten festgelegt. Die anderen BCs sind weniger klar auf bestimmte Personengruppen ausgerichtet. Fast alle Befragten nannten Kunden als Hauptzielgruppe der BC, ebenso viele visierten Fans als Zielgruppe an. Nur zwei der Befragten dachten bei Zielgruppen spontan an Multiplikatoren und Journalisten. Dabei war ein Aspekt auffällig: Die beiden Praktiker sind die einzigen Befragten der Stichprobe, die im Bereich Corporate Communication arbeiten. Auf Nachfrage meinten einige der Befragten aus dem Marketing, es sei ein angenehmer Nebeneffekt, Journalisten durch die BC zu erreichen. Andere gaben an, die BC sei ein Instrument für Verbraucher und nicht für Journalisten – hier zeigt sich deutlich das traditionelle Denken der Marketing-Experten: Ein Kanal für jede Zielgruppe. Die starke Dominanz von Kunden und Fans als Zielpersonen der Praktiker entspricht den bisher existierenden BC-Studien dahingehend, als diese die beiden Akteurs-Gruppen als Hauptzielgruppen einer BC nennen. Arora (2009) legt in Anlehnung an Stakeholder-Ansätze weitere Zielgruppen für BCs nahe. Bis auf die vereinzelte Nennung von Journalisten und Multiplikatoren werden die BCs (mit Ausnahme der *Special Interest Communities*) nicht zur Ansprache weiterer Zielgruppen genutzt und bleiben damit hinter ihrem theoretisch ermitteltem Potential zurück.

Sicherer als bei den Zielgruppen waren sich die Befragten bei der Beschreibung der *Ziele* ihrer BCs. Hier überwiegen kommunikative Ziele. ‚Marken- und Imagepflege‘ steht an erster Stelle – nach Zerfaß (2008) ein Marketingziel. An zweiter Stelle folgt das Ziel ‚Vertrauensbildung‘ – ein PR-Ziel. Hier scheint sich die Vermutung zu bestätigen, dass BCs weder ein reines Marketing- noch ein reines PR-Instrument sind, verfolgen die Praktiker doch Ziele beider Disziplinen. Bei fast allen BCs spielt jedoch auch das ökonomische Ziel des Abverkaufs eine Rolle. Lediglich ein Befragter, der eine *Special Interest Community* leitet, schloss die Förderung von Abverkauf als Ziel seiner BC kategorisch aus. Die meisten der anderen Befragten betonten jedoch auch, dass ökonomische Ziele zweitrangig bei der Arbeit mit der BC seien. Sie beschrieben Gewinnmaximierung als übergeordnetes Ziel jedes marktwirtschaftlich arbeitenden Unternehmens, aber

nicht vorrangiges Ziel des Instrumentes BC. Interessant ist die unterschiedliche Auffassung der strategischen Ausrichtung hinsichtlich der Reichweite einer BC. Einige Befragte bezeichneten das Erzielen von Reichweite als Vorteil einer BC, während sie sich zum Teil gleichzeitig von klassischer Push-Kommunikation abgrenzten. Hier zeigt sich ein Widerspruch, der im Laufe der Interviews immer wieder zu Tage trat: Die Praktiker nutzen ein dialogorientiertes Medium, versuchen aber Reichweiten zu erreichen, die mit klassischen Werbekampagnen verfolgt werden. Andere Befragte scheinen hier schon anders zu denken und beschreiben als strategisches Ziel, in einen hochwertigen Dialog mit ihren Zielgruppen zu treten. Neben den für die BCs definierten Zielen wurden weitere *Motive* genannt, die Unternehmen zum Einsatz von BCs veranlassen. Die Motive lassen sich grob in drei Gruppen gliedern. Zum einen werden BCs als *strategische Lösungen* eingesetzt – sie stellen dann eine Reaktion auf ein verändertes Kommunikationsumfeld (in diesem Falle das Social Web) dar. Ein weiteres Szenario tritt auf, wenn zum Beispiel im Zuge einer Kampagne ein Instrument gesucht wird, das einen dialogischen Kontakt mit Nutzern ermöglicht. Wird dann beschlossen, eine BC zu gründen, um den Erfordernissen der Kampagne gerecht zu werden, ist die BC eine *situativ-passende Lösung*. Auch persönliche Vorlieben einer Person können zu einer situativ-passenden Lösung führen. Die dritte Variante ist die BC als *Zwangslösung*. Diese tritt dann auf, wenn bestimmte äußere Umstände die Gründung einer BC erfordern. Einige Befragten berichteten beispielsweise von Situationen, in denen Nutzer im Social Web Profile im Namen des Unternehmens einrichteten und dort Inhalte verbreiteten. Um diese Kommunikation zu kontrollieren, mussten die Unternehmen eingreifen und selbst BCs gründen.

Die *kommunikativen Prozesse* erwiesen sich als der komplizierteste Teil der Befragung. Um zu erfahren, auf welche Prozesse die Unternehmen durch die BC Einfluss nehmen möchten, wurden verschiedene kommunikative Phänomene wie Word of Mouth, Feedback und User Generated Content abgefragt. Am ausführlichsten äußerten sich die Befragten zu Feedback. Hier trat vor allem die Diskussion um negative Kritik in der BC in den Vordergrund. Viele Befragte erzählten von Schwierigkeiten im Umgang mit negativen Äußerungen in ihrer BC. Die Praktiker nannten unterschiedliche Strategien zum Umgang mit dieser Kommunikation, wie offene Diskussionen und schnelle Reaktionen auf Kritik. Der Mehrwert, der für Unternehmen aus Feedback entstehen kann, wurde von den meisten Befragten erkannt. Allerdings wertet nur ein Unternehmen das Feedback aus der BC systematisch aus. Word of Mouth war allen Befragten ein Begriff, allerdings waren die Aussagen der Praktiker hier eher vage. Die meisten gaben an, sich positive Multiplikatoreffekte zu wünschen. Dabei denken die meisten Befragten aber nur an Multiplikatoreffekte unter Nutzern - Journalisten und andere Bezugsgruppen werden kaum mit einbezogen. Die wenigsten der Befragten haben sich bereits Gedanken über relevante Multiplikatoren oder Maßnahmen zur Förderung von Word of Mouth gemacht. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei User Generated Content: Einige Befragte gaben an, sich User Generated Content in ihrer BC zu wünschen, andere erachteten dies nicht als wichtig. In den wenigsten der untersuchten BCs gibt es viel User Generated Content. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Word of Mouth und User Generated Content von den Praktikern bisher kaum strategisch genutzt werden. Dagegen haben sich alle Befragten Gedanken über den Umgang mit Feedback ge-

macht. Auch dieser Befund ist ein Hinweis darauf, dass die Praktiker noch nicht alle Potentiale ihrer BCs ausschöpfen (können).

Der Umgang mit Feedback führt in vielen Fällen zu einem Dialog der Unternehmen mit ihren Zielgruppen und so zu *symmetrischer Kommunikation*. Für einige der befragten Praktiker hat Dialog eine hohe Priorität, sie nannten Dialogkommunikation schon früh im Interview als wichtiges Zielkonstrukt für ihre BC. Andere Befragte sehen Dialogkommunikation potentiell als Chance, machen sich aber Sorgen, ob sie überhaupt die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen können, um z. B. ausreichend schnell auf Anfragen zu reagieren. Zwei der definierten BC-Typen zeigen ein auffälliges Dialogverhalten. In den Fan Communities wird ein reger Dialog geführt, allerdings hauptsächlich zwischen den Nutzern. Die Unternehmen halten sich hier tendenziell eher zurück. Dagegen findet der Dialog in den Service Communities fast ausschließlich zwischen dem Unternehmen und einzelnen Kunden statt. Multi Purpose Communities kombinieren beide Formen von Dialog. Zu dem Dialog in Special Interest Communities lässt sich an dieser Stelle nicht viel sagen: Die beiden BCs in der Stichprobe, die unter diesen Typ fallen, unterscheiden sich in ihren Themen und ihrer Struktur zu sehr voneinander, als dass eine allgemeingültige Aussage getroffen werden könnte. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass nur wenige der Befragten wirklich wissen, was sie mit der Dialogkommunikation eigentlich erreichen wollen. Nichtsdestotrotz sind sie bereit, sich der Herausforderung zu stellen und verfügen größtenteils bereits über Strategien und Werkzeuge, um mit den Zielgruppen in Dialog zu treten. Der Weg zu einer exzellenten PR (Grunig & Grunig, 1992) ist also prinzipiell geebnet, er muss nun nur noch von den Praktikern ernsthaft eingeschlagen und strategisch durchdacht werden.

Feedback und Dialog stellen Praktiker vor neue Herausforderungen. Viele der Befragten befürchten, die *Kontrolle* über die Kommunikation in ihrer BC zu verlieren. Dabei verstehen die meisten Befragten unter Kontrollverlust Wellen an negativer Kritik, die über die BC hereinbrechen und zu unkontrollierbaren gruppenspezifischen Prozessen führen. Sie fürchten um das Image ihrer Marke. Ein Befragter formulierte darüber hinaus die Befürchtung, die Marke seines Unternehmens könne an Profil verlieren, wenn er die Markenkommunikation zu sehr in die Hand der Nutzer legt. Wie auch immer Kontrolle verstanden wird – alle Befragten versuchen einem Kontrollverlust vorzubeugen (z. B. durch ständiges Monitoring) und verfügen über Strategien für den Ernstfall. Während alle Befragten schon Erfahrungen mit negativer Kritik gemacht haben, musste bisher nur eine der Befragten einen wirklichen Kontrollverlust in ihrer BC in Kauf nehmen. Trotzdem legte diese Befragte eine optimistische Einstellung an den Tag. Dies war nicht bei allen Praktikern der Fall: Einige der Befragten gaben an, sich hilflos und ausgeliefert zu fühlen und waren eher pessimistisch, was die Einflusschancen im Ernstfall angeht. Ein wichtiges Instrument zur Kontrolle der Kommunikation in der BC ist der Umgang mit *Anonymität*. Was die Anonymität der Mitarbeiter angeht haben alle BCs eine klare Linie. Dabei unterscheiden sich die Vorgehensweisen und Argumente für die gewählte Variante. Einige der Befragten bevorzugen die Kommunikation über ein offizielles Firmenprofil ohne namentliche Nennung der Mitarbeiter, andere loben gerade diese Form der Personalisierung. Bei dem Umgang mit der Anonymität der Mitarbeiter scheint es keinen ‚Königsweg‘ zu geben, allerdings sind

die Strategien hier wohl durchdacht und mit Argumenten unterfüttert. Bei der Anonymität der Nutzer stellt sich die Situation etwas anders dar: Diejenigen Befragten, die für ihre BC keine eigene Plattform nutzen, müssen die Regeln der gewählten externen Plattform akzeptieren und haben sich zum Teil nie Gedanken über die Vor- und Nachteile anonymer (oder nicht-anonymer) Nutzer gemacht. Diejenigen Befragten, die über eine unternehmenseigene Plattform verfügen, schwanken zwischen dem Wunsch, eine offene und ehrliche Diskussion auf ihrer Plattform durch Anonymität zu fördern und der Versuchung, möglichst viele Daten über ihre Nutzer zu sammeln. Auch hier trifft wieder klassisches Marketing-Denken auf die Regeln des Social Web, die das Sammeln von Nutzerdaten in keinem guten Licht erscheinen lassen.

Um die strategische Ausrichtung der BCs genauer zu erfassen, wurden die Befragten auch gebeten, *organisationsinterne Verantwortungen und Abstimmungsprozesse* zu erläutern. Alle Befragten stimmen sich mit anderen Abteilungen des Unternehmens ab. Fast immer sind Marketing und Corporate Communication Teil des Abstimmungsprozesses, häufig wird auch Customer Service hinzugezogen. Einige wenige Befragte schöpfen die Wissens-Ressourcen des Unternehmens aus und beziehen möglichst viele Fachbereiche in die Kommunikation mit der BC mit ein. Grundsätzlich zeigt sich aber, dass die BCs innerhalb der Organisationen integriert gehandhabt werden, auch wenn dies nach außen im Sinne einer formalen und inhaltlichen Integration nicht immer sichtbar ist.

Am Ende der Auswertung stehen die bereits zu Anfang des Kapitels genannten BC-Typen, die vier unterschiedliche strategische Zielrichtungen für BCs nahelegen. *Fan Communities* entsprechen wohl am stärksten dem Bild der Brand Community, wie es in den soziologischen Studien von Muniz und O'Quinn (2001) sowie McAlexander et al. (2002) gezeichnet wird. Fan Communities sind eine Plattform für Bewunderer der Marke und ähneln jenen ersten BCs, die nicht durch Unternehmen, sondern durch Nutzer initiiert wurden. Dazu passt, dass Unternehmen für Fan Communities hauptsächlich die Plattform zur Verfügung stellen – den Rest erledigen die Fans selbst. Durch das hohe Engagement der Fans werden Fan Communities zu wertvollen Informationsquellen für andere Zielgruppen, seien es potentielle Kunden oder Journalisten und Multiplikatoren. *Service Communities* sind ein Kommunikationsinstrument im Sinne der Customer Service-Kommunikation und richten sich daher weniger an Fans als an (unzufriedene) Bestandskunden. Sie erhöhen im Gegensatz zu Fan Communities nicht die Kundenzufriedenheit, sondern stellen sie da sicher, wo sie gefährdet ist. Service Communities erfordern viel Engagement seitens des Unternehmens, ähneln in ihrer Kommunikation aber dem klassischen Kundenservice. Daher sollte ihre Umsetzung den Praktikern am leichtesten fallen. Die strategische Ausrichtung von *Multi Purpose Communities* ist breiter gefächert als jene der Fan- und Service Communities. Sie stellen für Unternehmen ein Prestige-Projekt dar. Durch eine Multi Purpose Community können Unternehmen zeigen, wie innovativ sie im Social Web kommunizieren und durch vielfältige Dialogmöglichkeiten das Vertrauen der Verbraucher fördern. Da Multi Purpose Communities Themen verschiedener Fachbereiche vereinen, erfordern sie mehr als alle anderen Typen von BCs einen strukturell integrierten Ansatz. Die vierte Gruppe der BCs bilden die *Special*

*Interest Communities.* Sie wenden sich über bestimmte Themen an spezielle Zielgruppen. Ihre strategische Ausrichtung ist daher sehr klar, variiert aber von BC zu BC.

Die Ergebnisse zeichnen ein Bild von Kommunikations-Profis, die grundsätzlich hoch motiviert sind, in die Welt des Social Web einzusteigen und einen aktiven Dialog mit ihren Zielgruppen zu führen. Dazu nutzen sie das Instrument der Brand Community in Form der vier eben beschriebenen Typen. Einige der Unternehmen – vor allem jene, die viele Ressourcen in eine eigene Plattform investieren – gehen dabei äußerst strategisch und planvoll vor. Andere überlassen ihre BC-Kommunikation Einzelpersonen, die mit persönlichem Enthusiasmus vorgehen, günstige Plattformen nutzen und die BC eher als ein Experimentierfeld sehen, auf dem sie neue Formen der Kommunikation erproben können. Beide Gruppen stoßen immer dann auf Probleme, wenn sie mit Merkmalen der Kommunikation im Social Web konfrontiert werden, die sie aus der Welt vor Web 2.0 nicht kennen: Nutzer, die ihre Meinung zu einer Marke für alle sichtbar äußern können, verstreute Zielgruppen und hoch motivierte Fans, die gerne einmal selbst an der Marke Hand anlegen möchten. Die Ergebnisse deuten an, dass in vielen dieser Situationen die PR-Experten im Vorteil sind: Beziehungen aufbauen und pflegen, Dialoge führen, durch Krisen kommunizieren – all das ist schon immer Teil des PR-Berufes. In der Untersuchung zeigte sich, dass die PR-Experten offener denken, was die Zielgruppen der BC angeht und im Umgang mit Dialog souveräner erscheinen als ihre Kollegen aus dem Marketing. Allerdings gab es durchaus auch Befragte aus dem Marketing, die die ungeschriebenen Regeln des Social Web verinnerlicht haben und danach handeln. Zudem ist der Anteil von PR-Experten in der Stichprobe mit zwei Personen sehr klein. Daher können die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden.

Abgesehen davon erwies sich die Stichprobe als geeignet. Die gleichmäßige Verteilung bei der Typisierung der BCs ist ein deutliches Indiz für die Ausgewogenheit der Stichprobe hinsichtlich der untersuchten Communities. Eine gleichmäßigere Verteilung hinsichtlich der Fachbereiche der befragten Praktiker wäre zwar einerseits wünschenswert, um noch mehr über die Sichtweisen von PR-Praktikern zu erfahren. Auf der anderen Seite scheint die Verteilung innerhalb der BC der Realität zu entsprechen: Offenbar werden BCs hauptsächlich von Marketing-Experten in verantwortlicher Position betreut. Für das Erkenntnisinteresse der Studie war es wichtig, dass die interviewten Praktiker an der strategischen Ausrichtung der BC mitwirken. Dieser Aspekt wurde aus theoretischer Perspektive als wichtiger eingestuft als die Profession der Befragten. Insofern ist die ‚Überzahl‘ der Marketing-Experten tolerierbar. Auch das Messinstrument erwies sich als geeignet, um die Forschungsfragen zu beantworten. An einigen Stellen wurden kleinere Defizite deutlich, die im Folgenden dargestellt werden.

Der explorative Charakter der Studie führt zum Teil zu Ergebnissen, die bestimmte Richtungen nur andeuten, aber nicht als belastbare Aussagen herangezogen werden können. Gerade in Hinblick auf Dialogkommunikation bleiben einige Fragen unbeantwortet. In den Interviews entstand der Eindruck, dass die Befragten unter Dialog unterschiedliche Dinge verstehen – für einige der Praktiker zählt Kommunikation offenbar schon dann als Dialog, wenn das Unternehmen auf eine Frage des Nutzers antwortet. Hier hätten unterschiedliche Auffassungen des Dialog-Begriffes genauer voneinander abgegrenzt werden können.

Auch die Unterscheidung von Dialog zwischen Nutzern und Dialog zwischen Nutzer und Unternehmen sollte sauber getroffen werden. Diese Unterscheidungen hätten einen wesentlich komplexeren Fragenapparat zur Folge, der in dieser Untersuchung so nicht verwirklicht werden konnte. Weitere Untersuchungen wären hier wünschenswert. Es bietet sich an, inhaltsanalytische Designs zur Untersuchung von Dialogkommunikation in BCs mit differenzierteren Praktiker-Befragungen zu kombinieren. So könnte ein genaueres Bild von der symmetrischen Kommunikation in BCs gezeichnet werden. Diese Ergebnisse ließen sich sicherlich auch auf andere dialogorientierte Instrumente im Social Web übertragen, wie z. B. Corporate Blogs.

Ein anderer Anknüpfungspunkt für weiterführende Forschungsprojekte liefert ohne Zweifel die Typisierung der BCs. Hier stellen sich verschiedene Fragen: Sind die vier Typen auf eine größere Stichprobe übertragbar? Lassen sich die BC-Typen anhand weiterer Merkmale voneinander abgrenzen? Fallen alle vier Typen unter die Definition von Brand Communities? Wie genau sieht die strategische Ausrichtung der einzelnen Typen in der Praxis aus? Welche theoretischen Konstrukte können zur Beschreibung einzelner Typen herangezogen werden? Die Typisierung birgt einerseits ein Potential für die Praxis: Sollte sich die Typisierung als übertragbar auf andere BCs erweisen, könnten entlang dieser vier Arten von BCs Handlungsempfehlungen hinsichtlich Gestaltung und strategischer Ausrichtung für die einzelnen Typen getroffen werden. Aus wissenschaftlicher Sicht kann eine solche Typisierung dazu beitragen, die Kommunikation im Social Web theoretisch zu erfassen und verschiedene Formen der Kommunikation voneinander abzugrenzen.

Brand Communities bieten aus theoretischer Sicht heraus große Chancen für die Praxis. BCs haben das Potential, Nutzer wirklich an eine Marke zu binden und ihre Begeisterung für die Marke aufrecht zu erhalten. Ob Unternehmen dieses Potential überhaupt nutzen können, wird sich noch zeigen – immerhin ist es denkbar, dass die Skepsis der Nutzer gegenüber BCs, die eindeutig von Unternehmen initiiert werden, so groß ist, dass keine für Communities typische Dynamik innerhalb der BC entsteht. In diesem Falle wären unternehmensinitiierte BCs nichts weiter als ein Medium, das Informationen bereitstellt, ähnlich einer besonders nutzerfreundlichen Unternehmens-Website. Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, müssten BCs aus Nutzerperspektive betrachtet werden, beispielsweise durch eine Befragung von BC Nutzern.

Die untersuchten BCs sind alle noch sehr jung – insofern wäre es allein schon interessant, diese Untersuchung in einigen Jahren zu wiederholen, um zu überprüfen, wie sich die Einstellung der Praktiker zu Kommunikation mit BCs im speziellen und Kommunikation im Social Web im allgemeinen verändert hat und ob dies Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der BCs hat. In naher Zukunft wird eine weitere Herausforderung auf die Praktiker zukommen: Die Messbarkeit der Zielerreichung. Gerade die Unternehmen, die viele Ressourcen in eine eigene Plattform investiert haben, werden früher oder später die Entscheidung treffen müssen, ob sich weitere Investitionen lohnen. Sollten sie das nicht tun, stellt sich eine andere Frage: Kann ein Unternehmen überhaupt nicht im Social Web präsent sein? Viele der untersuchten BCs wurden auch deswegen gegründet, um die Kommunikation im Social Web zu beobachten und bestenfalls zu kontrollieren. Wäre die strategische Kommunikation im Social Web somit eine Not-

wendigkeit, deren Erfolg gar nicht mehr messbar ist? Diese Fragen zeigen, dass sowohl Praxis wie auch Wissenschaft ganz am Anfang eines Prozesses stehen, der nicht mehr aufzuhalten ist. Denn eines zeichnet sich deutlich ab: Das Social Web ist kein vorübergehender Trend. Es ist ein vorläufiges Resultat eines evolutionären Prozesses, den das Internet kontinuierlich durchläuft. Sicherlich ist dieser Prozess noch lange nicht zu Ende. Die vorliegende Arbeit kann daher nicht mehr als eine Momentaufnahme sein – würde man dieselben Praktiker in einem halben Jahr noch einmal befragen, sähen die Antworten vermutlich schon ganz anders aus. Die Untersuchung konnte jedoch erstmals zeigen, welche Strategien Unternehmen im Social Web durch BCs verfolgen. Zudem bietet sie, wie in diesem Kapitel dargestellt, Anknüpfungspunkte für weitere Forschung im Bereich Social Web und Brand Communities. Da sich das Internet rasant weiterentwickelt und ständig neue Tools auf den Markt kommen, die allen möglichen Akteursgruppen neue Formen der Kommunikation im Social Web ermöglichen, werden Praktiker und Wissenschaftler in den nächsten Jahren vor immer neue Herausforderungen gestellt werden. Entkommen kann man diesen Herausforderungen nicht, doch jedes Unternehmen wird seinen eigenen Weg im Social Web finden müssen, wie die Befragte B08 im Interview abschließend bemerkte:

„Ein Muss. Absolut. Das muss eigentlich noch viel mehr gemacht werden. Man bräuchte eigentlich mehr Leute mit noch mehr Ideen und Sachen und Geld und also: Man muss noch viel mehr damit machen!“ (B08, w, 34, C08)

## 8 Literaturverzeichnis

- Adomeit, S. (2008). *Kundenbindung im Web 2.0: Chancen im Business-to-Consumer-Bereich*. Hamburg: Chancen im Business-to-Consumer-Bereich.
- Akremiti, L., & Hellmann, K. U. (2010). Fans und Konsum. In J. Roose, M. S. Schäfer, & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 309–331). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, (69), 19–34.
- Arora, H. (2009). A Conceptual Study of Brand Communities. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6(2).
- Balmer, J. M. T., & A. Greysier, 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.
- Bender, G. (2007). Kundengewinnung und -bindung im Web 2.0. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 173–190). Berlin Heidelberg: Springer.
- Bentele, G., Fröhlich, R., & Szyszka, P. (Hrsg.) (2008). *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. korrigierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G., Piwinger, M., & Schönborn, G. (Hrsg.) (2006). *Kommunikationsmanagement*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Bentele, G., & Will, M. (2008). Public Relations als Kommunikationsmanagement. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 153–185). Wiesbaden: Gabler.
- Berge, S., & Buesching, A. (2007). Strategien von Communities im Web 2.0. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 23–37). Berlin Heidelberg: Springer.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1). Retrieved from <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.
- Brosius, H.-B., Koschel, F., & Haas, A. (2008). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (4. überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, M. (2006). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bruhn, M. (2008). Integrierte Kommunikation. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 513–556). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., & Ahlers, G. M. (2009). Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation: Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 299–315). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesministeriums der Justiz (1994). *Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz - MarkenG)*. Retrieved from <http://bundesrecht.juris.de/markeng/index.html>.
- Christensen, L. T., Torp, S., & Firat, A. F. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: an odd couple? *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 156–167.
- Cova, B. (1996). What Postmodernism Means to Marketing Managers. *European Management Journal*, 14(5), 494–499.
- Cova, B., & Cova, V. (2002). Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595–620.



- Cyganski, P., & Hass, B. H. (2007). Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 101–120). Berlin Heidelberg: Springer.
- Diemand, V., Mangold, M., & Weibel, P. (Hrsg.) (2007). *Weblogs, Podcasting und Videojournalismus: Neue Medien zwischen demokratischen und ökonomischen Potenzialen*. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag.
- Donges, P., & Imhof, K. (2001). Öffentlichkeit im Wandel. In O. Jarren & H. Bonfadelli (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (S. 101–133). Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenstein, C. (1994). *Meinungsbildung in der Mediengesellschaft. Eine theoretische und empirische Analyse zum Multi-Step Flow of Communication*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Erhard, C. (2007). Internet Marketing im Web 2.0 am Beispiel von eBay. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 191–209). Berlin Heidelberg: Springer.
- Fink, S. (2000/2001). Vernetzte Öffentlichkeit – Chancen der Online-PR. In K. Merten & R. Zimmermann (Hrsg.), *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation* (S. 84–100). Köln: Luchterhand.
- Firat, A. F. (1991). The Consumer in Postmodernity. *Advances in Consumer*, 18, 70–76.
- Fröhlich, R. (2005). Zauberformel "Digitalisierung"? PR im Digit-Hype zwischen alten Problemen und neuen Defiziten. In E. Wienand, J. Westerbarkey, & A. Scholl (Hrsg.), *Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis* (S. 252–264). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göttgens, O., & Dörrenbächer, S. (2007). Markenmanagement im Web 2.0 und Web 3D am Beispiel von Mercedes-Benz. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 211–229). Berlin Heidelberg: Springer.
- Gouthier, M. H. J., & Hippner, H. (2007). Web 2.0-Anwendungen als Corporate Social Software. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 91–100). Berlin Heidelberg: Springer.
- Gray, J., Sandvoss, C., & Harrington, C. L. (Hrsg.) (2007). *Fandom: Identities and Communities in a Mediated World*. New York, London: New York University Press.
- Gray, J., Sandvoss, C., & Harrington, C. L. (2007). Introduction: Why Study Fans? In J. Gray, C. Sandvoss, & C. L. Harrington (Hrsg.), *Fandom. Identities and Communities in a Mediated World* (S. 1–18). New York, London: New York University Press.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Grunig, J. E. (Hrsg.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Assoc Inc.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communication. In J. E. Grunig (Hrsg.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (S. 285–326). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Assoc Inc.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In A. Zerfaß, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Hrsg.), *Public relations research* (S. 327–345). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Wadsworth Inc Fulfillment.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Harrington, C. L., & Bielby, D. D. (2007). Globald Fandom/Global Fan Studies. In J. Gray, C. Sandvoss, & C. L. Harrington (Hrsg.), *Fandom. Identities and Communities in a Mediated World* (S. 179–197). New York, London: New York University Press.
- Hass, B. H., Walsh, G., & Kilian, T. (Hrsg.) (2007). *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hisserich, J. & Primsch, J. (2010). *Wissensmanagement in 140 Zeichen - Twitter in der Hochschullehre*. Retrieved from [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/Hisserich\\_Primsch\\_Twitterkonzept.pdf](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Hisserich_Primsch_Twitterkonzept.pdf).
- Huber, M., & Möller, M. Hybride Medienplattformen am Beispiel von myheimat.de, S. 305–319.
- Huber, M. (2008). *Kommunikation im Web 2.0*. Konstanz: UVK.
- Jarren, O., & Bonfadelli, H. (Hrsg.) (2001). *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Jarren, O., & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturtheoretisch begründeten PR-Theorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 29–49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jenkins, H. (2006). *Fans, Bloggers, Gamers: Exploring Participatory Culture*. New York, London: New York University Press.
- Karmasin, M. (2008). Stakeholder Management als Ansatz der PR. In G. Bentele, R. Fröhlich, & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl., S. 268–280). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Katz, E. (1957). The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis. *The Public Opinion Quarterly*, 21(1), 61–78.
- Kilian, T., Hass, B. H., & Walsh, G. (2007). Grundlagen des Web 2.0. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 3–21). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kilian, T., Walsh, G., & Zenz, R. Word-of-Mouth im Web 2.0 am Beispiel von Kinofilmen, S. 321–338.
- Kimmel, A. J. (Hrsg.) (2005). *Marketing communication: New technologies, approaches and styles*. Oxford: Oxford University Press.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34.
- Komus, A., & Wauch, F. (2008). *Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München: Oldenbourg.
- Kortzfleisch, H. von, Mergel, I., & Manouchehri, S. (2007). Corporate Web 2.0 Applications. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 73–87). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kreutzer, R. T., & Merkle, W. (Hrsg.) (2008). *Die neue Macht des Marketing: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T., & Merkle, W. (2008). Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing. In R. T. Kreutzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T., & Merkle, W. (2008). Emotion, Leidenschaft und Begeisterung — Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing. In R. T. Kreutzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren* (S. 21–48). Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T., & Merkle, W. (2008). Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben? In R. T. Kreutzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren* (S. 149–183). Wiesbaden: Gabler.
- Kussin, M. (2009). PR-Stellen als Reflexionszentren multireferentieller Organisationen. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 117–133). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kwak, H., Lee, C., Park, H., & Moon, S. (2010). *What is Twitter, a Social Network or a News Media?* Retrieved from <http://an.kaist.ac.kr/~haewoon/papers/2010-www-twitter.pdf>.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). *The People's Choice. How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. New York: Columbia University Press.

- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2000). *Das Cluetrain Manifest: 95 Thesen für die Unternehmenskultur im Digitalen Zeitalter*. München: Econ Ullstein List Verlag.
- Loewenfeld, F. von (2006). *Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Longhurst, B., Bagnall, G., & Savage, M. (2007). Place, Elective Belonging, and the Diffused Audience. In J. Gray, C. Sandvoss, & C. L. Harrington (Hrsg.), *Fandom. Identities and Communities in a Mediated World* (S. 125–138). New York, London: New York University Press.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, (66), 38–54.
- McCourt, T., & Burkart, P. (2007). Customer Relationship Management: Automating Fandom in Music Communities. In J. Gray, C. Sandvoss, & C. L. Harrington (Hrsg.), *Fandom. Identities and Communities in a Mediated World* (S. 261–270). New York, London: New York University Press.
- Meckel, M. (2008). Unternehmenskommunikation 2.0. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 471–492). Wiesbaden: Gabler.
- Meckel, M., & Schmid, B. F. (Hrsg.) (2008). *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Merten, K. (2000). Struktur und Funktion von Propaganda. *Publizistik*, 45(2), 143–162.
- Merten, K., & Zimmermann, R. (Hrsg.) (2000/2001). *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Köln: Luchterhand.
- Müller, W. (2008). Repositionierung des Marketing — Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe. In R. T. Kreuzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren* (S. 231–246). Wiesbaden: Gabler.
- Muniz, A. M., JR., & O'Quinn, T. C. (2001). Brand Community. *The Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Muniz, A. M., JR., & O'Quinn, T. C. (2005). Marketing Communications in a World of Consumption and Brand Communities. In A. J. Kimmel (Hrsg.), *Marketing communication. New technologies, approaches and styles* (S. 63–85). Oxford: Oxford University Press.
- Munzinger, U., & Musiol, K. G. (2008). *Markenkommunikation: Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen*. München: mi-Fachverlag.
- Neuberger, C. & Pleil, T. (2006). *Online-Public Relations: Forschungsbilanz nach einem Jahrzehnt*. Retrieved from [http://www.thomas-pleil.de/downloads/Neuberger\\_Pleil-Online-PR.pdf](http://www.thomas-pleil.de/downloads/Neuberger_Pleil-Online-PR.pdf).
- Nicolai, A. & Vinke, D. (2009). *Wie nutzen Deutschlands größte Marken Social Media?: Eine empirische Studie*.
- Nothhaft, H., & Wehmeier, S. (2009). Vom Umgang mit Komplexität im Kommunikationsmanagement: Eine soziokybernetische Rekonstruktion. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 151–171). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ohr, D. (2010). Fans und Medien. In J. Roose, M. S. Schäfer, & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 333–362). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0?: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Retrieved from <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>.
- Peters, I. & Stock, W. G. (2007). *Web 2.0 im Unternehmen*. Verfügbar unter [http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/infowiss/admin/public\\_dateien/files/1/1187177486web\\_2\\_0\\_im.pdf](http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/infowiss/admin/public_dateien/files/1/1187177486web_2_0_im.pdf) [03.09.2010]
- Phillips, D. (2001). *Online public relations*. London: Kogan Page.
- Picot, A., & Fischer, T. (2006). Einführung - Veränderte mediale Realitäten und der Einsatz von Weblogs im unternehmerischen Umfeld. In A. Picot & T. Fischer (Hrsg.), *Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld* (S. 3–12). Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Picot, A., & Fischer, T. (Hrsg.) (2006). *Weblogs professionell: Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Piwinger, M., & Bazil, V. (2006). Gerüchte: Aktionen und Reaktionen: Über den Umgang mit Gerüchten. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement* (S. 2001–2019). Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

- Pleil, T. (2007). Podcasting – Offener Kanal reloaded oder nur ein neuer Vertriebskanal? In V. Diemand, M. Mangold, & P. Weibel (Hrsg.), *Weblogs, Podcasting und Videojournalismus. Neue Medien zwischen demokratischen und ökonomischen Potenzialen* (S. 173–190). Hannover: Heise Zeitschriften Verlag.
- Roose, J., Schäfer, M. S., & Schmidt-Lux, T. (Hrsg.) (2010). *Fans: Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Roose, J., Schäfer, M. S., & Schmidt-Lux, T. (2010). Fans in theoretischer Perspektive. In J. Roose, M. S. Schäfer, & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 27–45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U. (Hrsg.) (2009). *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. aktualisierte und). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U. (2009). Welche Theorien für welche PR? In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 9–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Saffarnia, P. (1993). Determiniert Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich den Journalismus? Empirische Belege und theoretische Befunde gegen die PR-Determinierungsannahme. *Publizistik*, 38(3), 412–425.
- Santner, C., & Kuhfuß, H. (2008). Marketing in der Kreationsgesellschaft — „Ich bin mein eigenes Geschöpf“. In R. T. Kreuzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Sassenberg, K. (2007). Soziale Bindungen von Usern an Web 2.0- Angebote. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 57–72). Berlin Heidelberg: Springer.
- 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.
- Schau, H. J., Muniz, A. M., JR., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, (73), 30–51.
- 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, S. 18–40). Köln: Halem.
- Schneller, J. (2009). *ACTA 2009: Zentrale Trends der Internetnutzung in den Bereichen Information, Kommunikation und E-Commerce*. Präsentation am 21. Oktober 2009 in München. Verfügbar unter [http://www.acta-online.de/praesentationen/acta\\_2009/acta\\_2009\\_Trends\\_Internetnutzung.pdf](http://www.acta-online.de/praesentationen/acta_2009/acta_2009_Trends_Internetnutzung.pdf) [03.09.2010]
- Scott, D. M. (2009). *Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Web 2.0*. Heidelberg ; München [u.a.]: mitp-Verl.
- Simmons, G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299–310.
- 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.
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Molina Castillo, F. J. (2009). Qualitative Analyse von Online Communities für Neuproduktentscheidungen. *der markt - Journal für Marketing*, 48, 61–72. Verfügbar unter <http://www.php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/rsinkovics/pubs/2009-dermarkt-Sinkovics-Penz-Castillo-Communities.pdf> [03.09.2010]
- Spicer, C. H. (2007). Collaborative Advocacy and the Creation of Trust: Toward an Understanding of Stakeholder Claims and Risks. In E. L. Toth (Hrsg.), *The future of excellence in public relations and communication management. Challenges for the next generation* (S. 27–39). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stöckl, R., Rohrmeier, P., & Hess, T. (2007). Why Customers Produce User Generated Content. In B. H. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 271–287). Berlin Heidelberg: Springer.
- Szyszka, P. (2008). Organization and Communication: An Integrative Approach to Public Relations and Communication Management. In A. Zerfaß, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Hrsg.), *Public relations research* (S. 97–109). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, P. (2008). PR-Verständnis im Marketing. In G. Bentele, R. Fröhlich, & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Publik Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl., S. 241–253). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl., S. 135–150). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Töpfer, A. (2008). Krisenkommunikation: Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 355–402). Wiesbaden: Gabler.
- Toth, E. L. (Hrsg.) (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Trepte, S., & Boecking, B. (2009). Was wissen die Meinungsführer?: Die Validierung de Konstrukts Meinungsführerschaft im Hinblick auf die Variable Wissen. *M&K – Medien & Kommunikationswissenschaft*, 10(4), 443–463. Verfügbar unter [http://www.m-und-k.info/MuK/hefte/Aufsatz\\_MuK\\_09\\_04.pdf](http://www.m-und-k.info/MuK/hefte/Aufsatz_MuK_09_04.pdf) [03.09.2010]
- Troldahl, V. C. (1966-1967). A Field Test of a Modified "Two-Step Flow of Communication" Model. *The Public Opinion Quarterly*, 30(4), 609–623.
- Upshaw, L. B., & Taylor, E. L. (2000). *The Masterbrand Mandate – The Management Strategy That Unifies Companies and Multiplies Value*. New York: John Wiley & Sons.
- van Eimeren, B. & Frees, B. (2010). *ARD/ZDF-Onlinestudie 2010*. Verfügbar unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de> [03.09.2010]
- Wehmeier, S. (2008). Communication Management, Organizational Communication and Public Relations: Developments and Future Directions from a German Perspective. In A. Zerfaß, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Hrsg.), *Public relations research* (S. 219–231). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weinberg, T. (2010). *Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co.* Beijing [u.a.]: O'Reilly.
- Weinmann, G. (1982). On the Importance of Marginality: One More Step into the Two-Step Flow of Communication. *American Sociological Review*, 47(6), 764–773.
- Westermann, A. (2004). *Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen*. Berlin: Vistas.
- Wienand, E., Westerbarkey, J., & Scholl, A. (Hrsg.) (2005). *Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A. (2008). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. In A. Zerfaß, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Hrsg.), *Public relations research* (S. 65–96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Hrsg.) (2008). *Public relations research*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A., Welker, M., & Schmidt, J. (Hrsg.) (2008). *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web*. Köln: Halem.
- Ziems, D. (2008). Markenmythen — Die neue Bedeutung für die Markenführung. In R. T. Kreutzer & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren* (S. 99–109). Wiesbaden: Gabler.

## 9 Anhang

### 9.1 Kategorien zur Auswertung der Interviews

#### Kategoriengruppe A - Zielgruppen

Forschungsfrage:

Welche **Zielgruppen** fokussieren Unternehmen mit eigenen BCs? (Massenmedien, Meinungsführer, Konsumenten, Multiplikatoren)

Kategorien:

- A01 Zielgruppe Kunde** (*Kunde = Person, die das Produkt bereits konsumiert; Consumer*)
  - A01a Zielgruppe Kunde (ungestützt)
  - A01b Zielgruppe Kunde (gestützt)
  - A01c Zielgruppe potentieller Kunde (ungestützt) (*im Gegensatz zu ‚Kunde‘: Person, die das Produkt in naher Zukunft konsumieren könnte*)
  
- A02 Zielgruppe Fans** (ungestützt) (*Fan = Person, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu dem Produkt oder der Marke hat und Zeit und/oder Geld in die Beziehung investiert; Fans können auch Kunden sein*)
  
- A03 Zielgruppe Journalisten**
  - A03a Zielgruppe Journalisten (ungestützt)
  - A03b Zielgruppe Journalisten (gestützt)
  - A03c Zielgruppe Fachjournalisten (ungestützt) (*explizit als Fachjournalisten bezeichnete Zielgruppe*)
  
- A04 Zielgruppe Blogger/Social Media Meinungsführer**
  - A04a Zielgruppe Blogger/Social Media Meinungsführer (ungestützt)
  - A04b Zielgruppe Blogger/Social Media Meinungsführer (gestützt)
  
- A05 Zielgruppe Mitarbeiter**
  - A05a Zielgruppe aktuelle Mitarbeiter (ungestützt)
  - A05b Zielgruppe potentielle Mitarbeiter (ungestützt)
  
- A06 Zielgruppe Stakeholder sonstige** (ungestützt) (*Stakeholder, die in Kategorien A01 bis A05 nicht genannt wurden*)
  
- A07 Sonstige Zielgruppen** (*Zielgruppen, die in Kategorien A01 bis A06 nicht genannt wurden*)

#### Kategoriengruppe B – Kommunikative Prozesse

Forschungsfrage:

Auf welche **kommunikativen Prozesse** (Prozesse *innerhalb* der BC, z. B. Word of Mouth, Feedback und *außerhalb* der BC, z. B. Berichterstattung durch die Massenmedien) zielen Unternehmen mit ihren BCs ab?

Kategorien:

**B01 Techniken zur Beeinflussung der Kommunikation innerhalb der BC**

- B01a Materieller Mehrwert (z. B. Gewinnspiele, Aktionen)
- B01b Inhaltlicher Mehrwert (z. B. exklusive Informationen, Insights, Themen setzen)
- B01c Serviceleistungen (z. B. Hilfestellung bei Problemen mit Produkten und Services)

**B02 Feedback (= Rückmeldung durch User an Unternehmen; Aussagen zu Feedback)**

- B02a Lob (= positives Feedback; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B02b Destruktive Kritik (allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B02c Konstruktive Kritik (= Verbesserungsvorschläge; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B02d Wünsche und Innovationsideen (allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B02e Neutrales Feedback (keine Zuordnung, ob positiv oder negativ, deskriptiver Charakter; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B02f Umgang mit Feedback
  - B02f(01) Umgang mit Lob
  - B02f(02) Umgang mit destruktiver Kritik
  - B02f(03) Umgang mit konstruktiver Kritik
  - B02f(04) Umgang mit Wünschen und Innovationsideen
  - B02f(05) Umgang mit neutralem Feedback (keine Zuordnung, ob positiv oder negativ)
- B02g Mehrwert aus Feedback für das Unternehmen (z. B. Verbesserung bestehender Produkte) (Hier evtl. Unterscheidung wie unter B02f → Je nachdem, wie viele Aussagen dazu existieren)

**B03 User Generated Content**

- B03a Existenz von User Generated Content in BC (Content über dialogische Kommunikation hinaus, z. B. Hochladen von eigenen Bildern)
- B03b Keine Existenz von UGC in BC
- B03c Mehrwert aus UGC für das Unternehmen

**B04 Multiplikatoreffekte/Word of Mouth (= Multiplikatoreffekte innerhalb der BC und aus der BC heraus; Aussagen zu WoM) (→ Unterscheidung könnte getroffen werden; Interviews geben das aber nicht her)**

- B04a positive Multiplikatoreffekte, Weiterempfehlung (= Weiterempfehlen von Produkten und Services des Unternehmens & Aussagen, die die Marke positiv darstellen; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B04b negative Multiplikatoreffekte (= Abraten von Produkten und Services des Unternehmens & Aussagen, die der Marke schaden könnten; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B04c neutrale Multiplikatoreffekte (keine Zuordnung, ob positiv oder negativ; allgemeine Aussagen, die belegen, dass Phänomen durch Unternehmen wahrgenommen wird)
- B04d Umgang mit Word of Mouth
  - B04d(01) Umgang mit positiven Multiplikatoreffekten/WoM
  - B04d(02) Umgang mit negativen Multiplikatoreffekten /WoM
  - B04d(03) Umgang mit neutralen Multiplikatoreffekten /WoM (keine Zuordnung, ob positiv oder negativ)

- B04e Mehrwert aus Multiplikatoreffekten/Word of Mouth für das Unternehmen (z. B. *erhoffte Effekte durch Weiterempfehlung*)
- B05 Verbindung mit Kommunikation durch das Unternehmen außerhalb der BC** (Aussagen zu Maßnahmen, die BC mit Offline-Kommunikation durch das Unternehmen verknüpfen; Kommunikation beinhaltet Marketing)
- B05a Verbindung mit Online-Kommunikation des Unternehmens außerhalb der BC
- B05a(01) Online-Kampagnen
  - B05a(02) E-Mail
  - B05a(03) Newsletter
  - B05a(04) Unternehmens-Website
  - B05a(05) sonstige Online-Kommunikation durch das Unternehmen
- B05b Verbindung mit Offline-Kommunikation des Unternehmens
- B05b(01) Events (z. B. *Blogger-Stammtische, Pressekonferenzen, Verweis auf Offline-Events in der BC*)
  - B05b(02) Print-Kampagnen
  - B05b(03) Rundfunk-Kampagnen
  - B05b(04) sonstige Offline-Unternehmenskommunikation
- B06 Verbindung mit Kommunikation durch die Massenmedien** (Aussagen über mögliche Berichterstattung durch Massenmedien, die aus BC heraus resultiert)
- B06a Berichterstattung über BC
- B06b Berichterstattung aufgrund von Informationen aus BC, durch Journalisten, die nicht selbst Teil der BC sind
- B06c Berichterstattung durch Journalisten, die Teil der BC sind

### Kategoriengruppe C - Ziele

Forschungsfragen:

Welche **kommunikationsstrategischen** [kommunikativen?] **Ziele** streben die Unternehmen mithilfe von BCs an? (Bekanntheitssteigerung, Image-Pflege, kommunikative Krisen-Prävention...)

Welche **ökonomischen Ziele** werden mithilfe von BCs angestrebt? (Kundenbindung, Steigerung des Abverkaufs, Weiterentwicklung der Marke...)

Kategorien:

- C01 Spontan genannte Ziele** (Ziele, die in Antworten auf die Fragen 4-7 und 11a des Leitfadens oder an andere Stelle im Gespräch, nicht aber auf explizite Nachfrage [Fragen 12a bis 14 des Leitfadens] genannt wurden)
- C01a PR-Funktionen (ungestützt)
- C01a(01) Information (ungestützt)
  - C01a(02) Persuasion (ungestützt)
  - C01a(03) Vertrauensbildung (ungestützt)
  - C01a(04) Konfliktmanagement (ungestützt)
  - C01a(05) Dialog mit den Zielgruppen (ungestützt)
- C01b Markenfunktionen (ungestützt)
- C01b(01) Differenzierungsfunktion (ungestützt)
  - C01b(02) Präferenzbildungsfunktion (ungestützt)
  - C01b(03) Kundenbindungsfunktion (ungestützt)



- |            |  |  |
|------------|--|--|
|            | C01b(04)   | Absatzförderungsfunktion (ungestützt)  |
|            | C01b(05)   | Risikoreduktionsfunktion (ungestützt)  |
|            | C01b(06)   | Innovationsfunktion (ungestützt)       |
|            | C01b(07)   | Segmentierungsfunktion (ungestützt)    |
|            | C01b(09)   | Cross-Selling-Funktion (ungestützt)    |
|            | C01b(10)   | Community-Funktion (ungestützt)        |
| C01c       | Image- und Markenpflege (ungestützt)   |  |
|            | C01c(01)   | Awareness & Sichtbarkeit (ungestützt)  |
|            | C01c(02)   | Reputationsmanagement (ungestützt)     |
| C01d       | Sonstige Ziele (ungestützt)  |  |
|            | C01d(01)   | Aktivierung & Involvement (ungestützt) |
| <b>C02</b> | <b>Gestützt genannte Ziele</b> ( <i>Ziele, die auf Nachfrage hin [Fragen 12a bis 14 des Leitfadens] genannt wurden</i> )   |  |
| C02a       | PR-Funktionen (gestützt)   |  |
|            | C02a(01)   | Information (gestützt)                 |
|            | C02a(02)   | Persuasion (gestützt)                  |
|            | C02a(03)   | Vertrauensbildung (gestützt)           |
|            | C02a(04)   | Konfliktmanagement (gestützt)          |
|            | C02a(05)   | Dialog mit den Zielgruppen (gestützt)  |
| C02b       | Markenfunktionen (gestützt)  |  |
|            | C02b(01)   | Differenzierungsfunktion (gestützt)    |
|            | C02b(02)   | Präferenzbildungsfunktion (gestützt)   |
|            | C02b(03)   | Kundenbindungsfunktion (gestützt)      |
|            | C02b(04)   | Absatzförderungsfunktion (gestützt)    |
|            | C02b(05)   | Risikoreduktionsfunktion (gestützt)    |
|            | C02b(06)   | Innovationsfunktion (gestützt)         |
|            | C02b(07)   | Segmentierungsfunktion (gestützt)      |
|            | C02b(09)   | Cross-Selling-Funktion (gestützt)      |
| C02c       | Image- und Markenpflege (gestützt)   |  |
|            | C02c(01)   | Awareness & Sichtbarkeit (gestützt)    |
|            | C02c(02)   | Reputationsmanagement (gestützt)       |
| C02d       | Sonstige Ziele (gestützt)  |  |
|            | C02d(01)   | Aktivierung & Involvement (gestützt)   |
| <b>C03</b> | <b>Fest definierte Hauptziele</b> ( <i>explizit als definierte Ziele der BC genannte Ziele oder Ziele, die als Antwort auf Frage 11b des Leitfadens genannt wurden</i> ) |  |

#### Kategoriengruppe D – zusätzliche Motive für den Einsatz von BCs

Forschungsfrage:

Welche **zusätzlichen Motive** auf Unternehmensseite (die nicht an eine Zielerreichung gebunden sind) spielen beim Einsatz von BCs eine Rolle?

Kategorien:

- D01** **Teilnahme an neuer Kommunikationsform** (*Social Media wurde als neue Kommunikationsform erkannt und das Unternehmen wollte ‚mit dabei sein‘*)

- D02 Social Media als zur Marke passende Kommunikationsform** (mit Social Media verbundene Attribute passen gut zur Marke)
- D03 Weisung des Managements** (Manager des Unternehmens haben aus verschiedenen Gründen beschlossen, dass Social Media durch das Unternehmen bedient werden muss)
- D04 persönlicher Enthusiasmus** (Einzelperson wollte auch persönlicher Motivation heraus Social Media für das Unternehmen nutzen)
- D05 passendes Projekt** (Social Media wurde spontan für ein Projekt genutzt, ohne längere Planung im Voraus)
- D06 Kontrolle bereits bestehender Kommunikation im Social Web** (Marke wurde im Social Web bereits diskutiert, Unternehmen versucht durch BC die Kommunikation auf eigene Plattform zu ziehen)
- D07 Sonstige Motive für den Einsatz von Brand Communities**

### Kategoriengruppe E - Organisationsplanung

Forschungsfrage:

Welcher Bereich des Unternehmens trägt die Verantwortung für BCs? (Marketing vs. Corporate Communications, Forderung nach bereichsübergreifender Anbindung)

Kategorien:

- E01 Anzahl der die BC betreuenden Mitarbeiter im Unternehmen**
- E02 Zusammenarbeit mit Agenturen**
- E02a reine Inhouse-Betreuung
- E02b Betreuung in Kooperation mit Agentur(en)
- E02c Aufgaben der Agentur(en)
- E02c(01) Technische Umsetzung
- E02c(02) Redaktionelle Betreuung (Erstellen von Inhalten)
- E02c(03) Führen des Dialogs mit den Nutzern (Agentur antwortet auf Anfragen von Usern)
- E02c(04) Monitoring
- E02c(05) Beratung
- E03 Hauptverantwortliche Abteilung**
- E03a Aufgaben der hauptverantwortlichen Abteilung
- E03a(01) Technische Umsetzung
- E03a(02) Redaktionelle Betreuung (Erstellen von Inhalten)
- E03a(02) Führen des Dialogs mit den Nutzern
- E03a(03) Monitoring
- E03a(04) Beratung
- E04 Abteilungen, mit denen BC abgestimmt wird**
- E05 Historie der Verantwortung für BC** (Entwicklung der Diskussion um Zuständigkeit für BC innerhalb des Unternehmens)
- E05a Gleich bleibende Verantwortung
- E05b Veränderung der Verantwortung im Zeitverlauf
- E06 Einschätzung der momentanen organisatorischen Regelung durch Befragte**
- E07 Organisationsinterne Bedenken und Widerstände**

## Kategoriengruppe F – Symmetrische Kommunikation

Forschungsfrage:

Wird das Potential der BCs zur symmetrischen Kommunikation mit den Zielgruppen von Unternehmen erkannt und genutzt? (Umgang mit Feedback, Kontaktaufnahme mit Nutzern)

Kategorien:

### F01 Aktiver Dialog mit Nutzern

- F01a Existenz des aktiven Dialogs mit Nutzern
  - F01a(01) Dialog existent
  - F01a(02) Dialog nicht existent
  - F01a(03) Wunsch nach mehr Dialog
- F01b Mehrwert aus Dialog für das Unternehmen
- F01c Probleme bei stattfindendem Dialog (*induktive Kategorienbildung*)
- F01d Vermutete Gründe für Mangel an Dialog

## Kategoriengruppe G - Anonymität

Forschungsfragen:

Wie gehen die Unternehmen mit dem Thema Anonymität in ihren Brand Communities um?  
Welches Ziel wird mit dieser Strategie verfolgt?

Kategorien:

### G01 Umgang mit Anonymität der Nutzer innerhalb der BC

- G01a Vollständige Anonymität der Nutzer (*nur Angabe eines Nicknames; keine Angaben, die zur Identifizierung der Person führen könnten*)
- G01b Keine Anonymität der Nutzer (*Nutzer kommunizieren unter vollem Namen*)
- G01c Teil-Anonymität der Nutzer (*z. B. Kommunikation mit Nicknames, aber Angabe der E-Mail-Adresse*)
- G01d Gründe für gewählten Umgang mit Anonymität der Nutzer in der BC
  - G01d(01) Wahl für eine externe Plattform gab Umgang mit Anonymität vor
  - G01d(02) Hoffnung auf offenere Kommunikation durch Anonymität
  - G01d(03) Interesse an Nutzerdaten
  - G01d(04) Keine bewusste Entscheidung für Umgang mit Anonymität
  - G01d(05) sonstige Gründe für gewählten Umgang mit Anonymität der Nutzer

### G02 Umgang mit Anonymität der Mitarbeiter innerhalb der BC

- G02a Kommunikation der Mitarbeiter nur über offiziellen Unternehmens-Account
  - G02a(01) Kommunikation über offiziellen Unternehmens-Account ohne namentliche Nennung des jeweils agierenden Mitarbeiters
  - G02a(02) Kommunikation über offiziellen Unternehmens-Account mit namentlicher Nennung des jeweils agierenden Mitarbeiters
- G02b Kommunikation der Mitarbeiter über offiziellen Unternehmens-Account und zusätzlich über privaten Account (*Unterkategorien sind immer auf privaten Account bezogen!*)
  - G02b(01) Unmittelbare Erkennbarkeit der Mitarbeiter als zum Unternehmen gehörig (*Mitarbeiter sind auf den ersten Blick als Mitarbeiter des Unternehmens erkennbar, z. B. durch Zusatz im Nickname oder farbliche Kennzeichnung*)
  - G02b(02) Keine eindeutige Erkennbarkeit der Mitarbeiter als zum Unternehmen gehörig (*Mitarbeiter sind auf den ersten Blick nicht von Usern zu unterscheiden*)
- G02c Einschätzung der eigenen Anonymität durch nicht als zum Unternehmen gehörig gekennzeichnete Mitarbeiter [*Fälle aus G02b(02)*]

- G02c(01)      Bewusstsein der Erkennbarkeit durch kurze Recherche der User (*z. B. auf xing.com*)
- G02c(02)      Kein Bewusstsein der Erkennbarkeit durch kurze Recherche der User
- G02d      Gründe für gewählten Umgang mit Anonymität der Mitarbeiter
- G02d(01)      One Voice Policy
- G02d(02)      Personalisierung des Dialogs
- G02d(03)      Deeskalation durch persönliche Ansprache
- G02d(04)      Offene und ehrliche Kommunikation innerhalb der BC, klare Absender
- G02d(05)      Beeinflussen der Kommunikation innerhalb der BC, ohne als offizieller Absender wahrgenommen zu werden

### **G03      Umgang mit Nutzerdaten**

- G03a      Bestehendes Interesse an Nutzerdaten
- G03b      Kein Interesse an Nutzerdaten
- G03c      Arten des Umgangs mit Nutzerdaten
- G03d      Mehrwert aus Nutzerdaten für das Unternehmen

## **Kategoriengruppe H – Kontrolle**

Forschungsfragen:

Wie wird Kontrolle in Brand Communities von Unternehmensseite gehandhabt?

Welches Ziel wird mit dieser Strategie verfolgt?

*(Verbindung zu Kategoriengruppen G02 und G03)*

Kategorien:

### **H01      Standpunkt zur Gefahr des Kontrollverlustes innerhalb der BC**

- H01a      Bestehende Angst vor Kontrollverlust
- H01b      Keine Angst vor Kontrollverlust
- H01c      Kontrollgewinn durch eigene Plattform
- H01d      Strategien zur Kontrolle der BC
  - H01d(01)      Ständiges Monitoring
  - H01d(02)      Deeskalation durch offene und ehrliche Kommunikation
  - H01d(03)      Zensur (*z. B. Löschen von Kommentaren*)
  - H01d(04)      Nutzung externer Expertise (*z. B. spezialisierte Agenturen*)
  - H01d(05)      Personalisierung der Kommunikation (*z. B. durch personalisierte Nutzerprofile oder Nutzung privater Accounts*)
  - H01d(06)      Vorgefertigte Statements im Sinne einer One Voice Policy
  - H01d(07)      Gegenseitige Reglementierung der Nutzer

## **Kategoriengruppe J – Integration der BC**

### **J01      BC als integrierter Teil der Unternehmenskommunikation**

- J01a      BC vollständig integriert
- J01b      BC teilweise integriert
- J01c      BC als Experimentierfeld

**Kategoriengruppe K – Sonstiges**

Kategorien:

**K01      Kommentare zur vorgelegten Definition von Brand Communities**

**K02      Formale Kennzeichen der BC**

K02a     Alter der Brand Community

K02b     Verwendete Social Media Tools

J02b(01)Konzentration auf ein Tool

J02b(02)Kombination verschiedener Tools

**K03      Eignung der BC als Instrument für die strategische Kommunikation**

K03a     Strategische Vorteile (z. B. Schnelligkeit)

K03b     Strategische Nachteile (z. B. diffuse Zielgruppen)

K03c     Strategische Potentiale

**K04      Strategisches Vorgehen bei Einsatz der BC (*explizite Aussagen zum strategischen Vorgehen bei Einsatz der BC*)**

K04a     Geplantes strategisches Vorgehen

K04b     Teilweise geplantes Vorgehen

K04c     Kein geplantes Vorgehen, BC als Experimentierfeld

**K05      Sonstige untersuchungsrelevante Kommentare der Befragten**

## 9.2 Leitfaden

Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
Einstieg in das Gespräch	[Begrüßung des Interviewpartners] Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Wie Sie wissen, schreibe ich eine Master-Arbeit über Brand Communities. Mich interessiert in diesem Rahmen Ihre Meinung zu Brand Communities aus der Sicht eines Praktikers. Es geht dabei weniger darum, wie genau Sie Ihre Brand Community gestalten. Vielmehr möchte ich erfahren, warum Ihr Unternehmen eine Brand Community hat und welche strategischen Vorteile Sie sich davon versprechen.	<i>Erklärung je nachdem, was im Vorfeld schon besprochen wurde, mehr oder weniger ausführlich gestalten.</i>		<input type="checkbox"/>
Erklärung des Leitfadens	Ich befrage Sie nun entlang eines Leitfadens mit festgelegten Fragen. Der Leitfaden ist in drei Blöcke unterteilt: Erst kommt ein Block zur strategischen Einschätzung Ihrer Brand Community. Im zweiten Block geht es um Zielgruppen und strategische Ziele der Community. Der dritte Block beschäftigt sich dann mit ein paar typischen Social Media Phänomenen, wie Anonymität.			<input type="checkbox"/>
Einstieg in des Gespräch/ Befragten die Möglichkeit geben, Unsicherheiten zu klären	Haben Sie denn noch Fragen zu meiner Arbeit? [] Dann lassen Sie uns anfangen.	<i>Unsicherheiten, wie z. B. Verwendung der Daten, Anonymisierung etc. klären [Erkenntnisinteresse nicht verraten]</i>		<input type="checkbox"/>

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
	Community Definition & Community des Unternehmens				<input type="checkbox"/>
	Festlegung des Untersuchungsgegenstandes	Wie bereits gesagt, beschäftige ich mich in meiner Arbeit mit Brand Communities. Nun möchte ich gerne das wissenschaftliche Verständnis einer solchen Community mit Ihren Praxis-Verständnis abgleichen. Zu diesem Zwecke lese ich Ihnen nun eine Definition aus der Literatur vor:	<i>Abgleich des Verständnisses: Was ist eine BC?</i>		<input type="checkbox"/>
	Abgleich Definition	<b>"Eine Brand Community ist eine ortsungebundene, offline und/oder online existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die speziell auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist und dabei durch die Schaffung einer Umgebung mit einem hohen Identifikationspotenzial Anhänger und Bewunderer der Marke sowie Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke interaktiv vereint."</b>	<i>Im Wortlaut vorlesen</i>		<input type="checkbox"/>
<b>1</b>		Würden Sie dieser Definition zustimmen? Oder gibt es etwas, das Sie an dieser Definition stört?	<i>Möglichkeit, eigene Auffassung einer BC zu erläutern. --&gt; <b>Falls Einspruch:</b></i>	Was genau stört Sie? Wie würden Sie die Definition ändern? Warum?	●●●
	Fokus Social Media	Die Definition schließt ja Communities mit ein, die offline existieren. Mich interessieren aber vor allem Brand Communities, die online organisiert sind und Social Media Tools nutzen.			<input type="checkbox"/>

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
2	Beschreibung der Community aus Unternehmenssicht / Genutzte Tools -> Abgleich mit Eindruck des Interviewers	Sie haben für [Name des Unternehmens] eine Online Brand Community. Können Sie mir kurz beschreiben, wie diese Community aussieht?	<i>Abgleich mit vorher recherchierten Daten - evtl. Nachfragen</i>	Welche Tools nutzen Sie für Ihre Community noch?	●●●
3a	Beschreibung der Community aus Unternehmenssicht / Alter der BC -> Abgleich mit Eindruck des Interviewers	Seit wann existiert die Brand Community für Ihr Unternehmen?	<i>Fokus auf die eigene BC lenken</i>		●●
3b	Zuständigkeiten für BC	Wie viele Personen kümmern sich denn um die Brand Community? Machen Sie das alles inhouse oder haben Sie einen Teil der Betreuung an externe Dienstleister abgegeben?	<b>Wenn ja --&gt;</b>	Wie sind die Aufgaben verteilt?	●●● / ●●●
<b>SWOT</b>					
		Ich würde nun gerne von Ihnen erfahren, wie Sie persönlich das strategische Potenzial Ihrer Brand Community einschätzen. Dazu möchte ich Sie bitten, eine kurze SWOT-Analyse Ihrer Brand Community durchzuführen.	<i>Deutlich machen, dass keine umfassende SWOT erwartet wird. Ziel ist es, die wichtigsten Punkte herauszuarbeiten --&gt; Falls Befragter unsicher ist:</i>	Sie müssen dabei nicht ins Detail gehen. Wir gehen die vier Punkte der SWOT nacheinander durch.	<input type="checkbox"/>



	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
4	Stärken der BC in der <b>Gegenwart</b> [Erfüllung PR- und Markenfunktionen]	Fangen wir mit den Stärken an. Wenn Sie an die Brand Community Ihres Unternehmens denken, so wie sie jetzt aussieht: Welche Stärken hat die Community als Instrument für die strategische Kommunikation?	<i>IST Zustand - gibt Hinweise auf strategische Nutzung in der Gegenwart, eventuell Hinweise auf PR- und Markenfunktionen, die die BC erfüllen soll</i>		●●●
5	Schwächen der BC in der <b>Gegenwart</b>	Gibt es denn auch Punkte, die Sie aktuell als Schwäche der BC beschreiben würden? Denken Sie dabei bitte auch wieder an die Brand Community als ein Instrument zur strategischen Kommunikation.	<i>IST Zustand - gibt Hinweise auf strategische Nutzung in der Gegenwart, evtl Hinweise auf strategische Intentionen; falls schleppend --&gt;</i>	Hatten Sie, als Sie mit der BC starteten, vielleicht Erwartungen, die nicht wirklich erfüllt wurden? Welche waren das? / Gab es auch Dinge, die Sie mit der BC gerne realisieren wollten, die aber einfach nicht geklappt haben?	●●●
6	Chancen der BC in Hinblick auf die <b>Zukunft</b> [erhoffte Erfüllung von PR- und Markenfunktionen]	Kommen wir nun zum Punkt Opportunities. Welche Chancen sehen Sie für Ihre Brand Community als Kommunikationsinstrument zukünftig?	<i>SOLL-Zustand - gibt Hinweise auf strategische Intentionen</i>		●●●
7	Gefahren der BC [Hinweise auf 'strategische Stolpersteine' und Umgang mit Kontrolle/Anonymität]	Nun zum letzten Punkt der SWOT Analyse: Sehen Sie auch Gefahren, die eine Brand Community mit sich bringt?	<i>Zeigt, welche Gefahren von Unternehmensseite gefürchtet werden; falls schleppend --&gt;</i>	Was wäre denn das Schlimmste, was bei der Arbeit mit der BC passieren könnte? Was könnte das für Auswirkungen haben?	●●●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
	Zielgruppen / kommunikative Prozesse / Ziele / Motive				<input type="checkbox"/>
		Den ersten Block des Interviews haben wir nun schon geschafft. Ich würde jetzt noch gerne einige spezifische Punkte mit Ihnen durchgehen. Dabei interessiert mich, wie genau Sie Ihre Brand Community für die Kommunikation mit bestimmten Zielgruppen nutzen.			<input type="checkbox"/>
8	Zielgruppen	Dazu würde mich zuerst einmal interessieren, welche Zielgruppen Sie mit der Brand Community überhaupt ansprechen?	<i>Alle möglichen Zielgruppen werden abgefragt --&gt; <b>relevante Zielgruppen notieren!</b></i>	Gibt es denn noch andere Zielgruppen, die für Sie interessant sind, z. B. [Journalisten, Blogger u.a. Social Media Meinungsführer, Stakeholder, Kunden]? Wenn ja, welche? ...	●●●
9	Hauptzielgruppe	Was würden Sie sagen ist die Hauptzielgruppe Ihrer Brand Community?	<i>Hinweis auf strategischen Fokus</i>		●●●
10a	kommunikative Prozesse	Wir haben nun die Zielgruppen der Brand Community ermittelt. Wie werden diese Zielgruppen durch die Community erreicht?	<i>Zielgruppen nacheinander abarbeiten, zuerst Kommunikationsprozess; <b>Falls Kommunikation zwischen Nutzern der Community nicht angesprochen wird --&gt;</b></i>	Die Nutzer einer Community kommunizieren ja auch untereinander - nehmen Sie auf diese Kommunikation auf irgendeine Art Einfluss, z. B. indem Sie Themen setzen?	●●●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
10b	Symmetrische Kommunikation (1/2)		<b>Falls symmetrische Kommunikation nicht angesprochen wird --&gt;</b>	Treten Sie denn auch in einen aktiven Dialog mit den Nutzern der Brand Community?	●●●
10c	User Generated Content		<b>Falls User Generated Content nicht angesprochen wird --&gt;</b>	Es gibt in den meisten Communities auch sehr aktive Nutzer, die selbst viel Inhalt produzieren. Was versprechen Sie sich von diesen Inhalten?	●●●
10d	Gerüchte		<b>Falls Gerüchte nicht angesprochen werden --&gt;</b>	Man muss auf so einer Plattform natürlich auch mit Kritik rechnen oder es könnten Gerüchte entstehen - wie gehen Sie damit um?	●●●
11a	Erhoffte Effekte der Kommunikation [ <b>erhoffte PR- und Markenfunktionen</b> ]	Nun haben wir die Zielgruppen Ihrer Brand Community erarbeitet. [ <i>Zielgruppen nochmal aufzählen</i> ] Was erhoffen Sie sich durch die Ansprache dieser Zielgruppen? Welche Ziele verfolgen Sie dabei?	<i>Dann Ziel der Ansprache erarbeiten</i>		●●●
11b	fest definierte Ziele	Haben Sie denn einige fest definierte Hauptziele für die Brand Community?	<b>Frage nur stellen, wenn das Thema nicht zur Sprache kommt!</b>		●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
12a	Kommunikative Ziele <b>[explizite Nachfrage nach PR-Funktionen]</b>	Verfolgen Sie mit der BC Ziele, die Sie explizit als kommunikative Ziele beschreiben würden?	<i>explizite Nachfrage nach kommunikativen Zielen; Falls keine Idee: PR-Funktionen aufzählen unter Berufung auf wiss. Erkenntnisse --&gt;</i>	Unter kommunikativen Zielen versteht man in der Literatur zum Beispiel <b>Information, Persuasion, Vertrauen</b> oder <b>Konfliktmanagement</b> .	●●●/●●
12b	Word of Mouth		<i>Falls Word of Mouth nicht angesprochen wird --&gt;</i>	In Communities wird ja auch viel über die Produkte einer Marke diskutiert und die Nutzer geben Empfehlungen ab. Ist das auch etwas, das sie mit Ihrer BC anstreben? Was versprechen Sie sich davon?	●●●
13	Ökonomische Ziele	Gibt es über diese kommunikativen Ziele hinaus noch andere Ziele, die Sie mit der Brand Community verfolgen?	<i>ökonomische Ziele sind zweitrangig - keine komplette Abfrage, Nennung einiger Ziele in Nachfassfrage nur als Impuls; Falls keine Idee: mögliche Ziele aufzählen --&gt;</i>	Vielleicht ökonomische Ziele? Das könnten Ziele sein wie <b>Steigerung des Abverkaufs, Cross-Selling</b> oder auch <b>Innovationsmanagement</b> .	●●/●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
14	Markenfunktionen	Eine Brand Community formiert sich ja immer - wie der Name schon sagt - um eine bestimmte Marke herum, in Ihrem Fall [Name der Marke]. Kennen Sie denn über die bereits genannten Ziele hinaus noch Ziele, die in unmittelbarem Zusammenhang <u>mit der Marke</u> stehen?	<i>Markenfunktionen überschneiden sich mit unternehmerischen Zielen - Fokus soll auf Marke gelenkt werden, hier aber in Nachfassfragen Überschneidungen mit bereits gegebenen Antworten vermeiden; Falls keine Idee --&gt;</i>	Das könnten zum Beispiel Ziele sein wie <b>Differenzierung, Kundenbindung</b> oder <b>Segmentierung</b> .	●/●
15	sonstige Motive	Es wird ja häufig angenommen, dass Unternehmen sich im Social Web bewegen, um 'mit dabei zu sein' und dabei gar keine festen Ziele anstreben. Spielten solche Überlegungen denn eine Rolle, als sich Ihr Unternehmen für eine Brand Community entschied?	<i>Fingerspitzengefühl: weniger rational begründbare Motive spielen hier eine Rolle; Falls zögerlich --&gt;</i>	Können Sie sich denn noch erinnern, warum die Brand Community vor [Zeitraum der Existenz; siehe oben] gegründet wurde? / Wissen Sie, warum man sich damals für eine Brand Community entschieden hat? Was war der Auslöser?	●●●/●●
16	integrierte Kommunikation	Wenn Sie jetzt kurz an die sonstige Kommunikation Ihres Unternehmens denken - würden Sie sagen, dass die Brand Community integrierter Bestandteil der Kommunikation ist oder ist das eher noch ein Bereich, der erstmal parallel läuft?			●●●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
	Organisationplanung				<input type="checkbox"/>
17a	Marketing vs. PR	Ich habe noch eine kurze formale Frage: Welche Abteilungen kümmern sich in Ihrem Unternehmen um die Brand Community?	<b>Falls Zuordnung zu Geschäftsbereich unklar --&gt;</b>	Zu welchen Geschäftsbereichen gehören diese Abteilungen?	●●●
17b			<b>Falls nur ein Bereich genannt wird --&gt;</b>	Arbeitet diese Abteilung isoliert an der BC oder kommt es zur Abstimmung mit anderen Abteilungen? Welche sind das?	●●●
18		War von Anfang an klar, wer sich im Unternehmen um diesen Bereich kümmert?	<i>Vorsichtig nachfragen: Hier soll ermittelt werden, ob der Befragte BCs eher als Marketing-Instrument oder als PR-Instrument bzw. kommunikative Zielgruppe wahrnimmt</i>	<b>Wenn ja:</b> Finden Sie diese Zuordnung sinnvoll, oder wäre es vielleicht von Vorteil, wenn noch andere Abteilungen integriert würden? <b>Wenn nein:</b> Können Sie mir erzählen, wie es letztendlich zu der Entscheidung für xy kam?	●●●
	Social Media spezifische Faktoren				<input type="checkbox"/>
	Überleitung	Damit wären wir auch schon beim dritten und letzten Block des Leitfadens. Sie nutzen für Ihre Brand Community Social Media Tools - ich habe nun noch einige Fragen zu Phänomenen, die im Zusammenhang mit Social Media häufig genannt werden und würde dazu gerne Ihre Meinung hören.			<input type="checkbox"/>

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
19	Umgang mit Feedback	Bestimmt bekommen Sie ja von den Nutzern in der Community auch Feedback zur Marke oder zu Produkten - wie gehen Sie damit um?	<b>Falls eine Bearbeitung stattfindet --&gt;</b>	Passiert das systematisch?	●●●/●●●
20	Symmetrische Kommunikation (2/2)	Social Media wird ja oft als ein Medium verstanden, das sich hervorragend zur Kommunikation mit ganz verschiedenen Zielgruppen eignet. Versuchen Sie denn durch die BC gezielt mit den Zielgruppen ins Gespräch zu kommen?	<b>wenn ja--&gt;</b>	Wie gehen Sie das an und was ist das Ziel?	●●●/●●●
21	Umgang mit Anonymität	In Ihrer Brand Community ist es ja möglich, sich völlig anonym zu bewegen und auch aktiv Inhalte einzustellen/In Ihrer Brand Community kann ja jeder Inhalte einsehen, um aktiv zu kommunizieren ist eine Registrierung aber notwendig/In Ihrer Brand Community muss man sich für alle Aktivitäten vorher registrieren/In Ihrer Brand Community muss man sich als Teilnehmer mit eigenem Namen anmelden/[...]. Habe ich das so richtig verstanden?	<b>Falls ja: weiter. Falls nein: erklären lassen</b>		●●●
22	Gründe für Umgang mit Anonymität	Mich würde interessieren, warum genau dieses Vorgehen gewählt wurde?	<b>Falls Antwort nur zögerlich --&gt;</b>	Was spräche gegen eine andere Variante, z. B. [alternativer Vorschlag]?	●●●

	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
23	Umgang mit Nutzerdaten	In dem Moment, in dem man eine Brand Community ins Leben ruft, generiert man ja auch automatisch Nutzerdaten - je nach Form der Brand Community sind das mehr oder weniger verwertbare Daten. Interessieren Sie sich überhaupt für die Nutzerdaten Ihrer Brand Community oder sind die für Sie überhaupt nicht relevant?	<b>Wenn ja --&gt;</b>	Wie werden diese Daten genutzt? Inwiefern profitiert Ihr Unternehmen von diesen Daten?	●
24	Meinung zu Kontrollverlust	Nun zu einem letzten Punkt. Oft wird von Unternehmensseite ja befürchtet, dass mit Social Media ein gewisser Kontrollverlust einhergeht. Wie sehen Sie das?			●●●
25	Umgang mit Kontrolle	Ich würde gerne wissen, wie Ihr Unternehmen die Kommunikation in Ihrer Brand Community kontrolliert. Passiert das durch Mitarbeiter oder liegt die Kontrolle ganz bei den Nutzern der Brand Community?	<i>evtl. noch genauer nachfragen - abhängig von vorheriger Recherche über das Unternehmen und die BC</i>		●●●
26a	Umgang mit Kontrolle: verdeckter Eingriff in Kommunikation	Bewegen sich denn auch Mitarbeiter in der Brand Community?	<b>Wenn ja --&gt;</b>	Sind die Mitarbeiter dann explizit als Mitarbeiter des Unternehmens oder als Privatpersonen dort unterwegs?	●●●/●●●
26b			<b>Wenn nein --&gt;</b>	War das eine bewusste Entscheidung oder hat sich das einfach so ergeben?	●●



	Erkenntnisinteresse	Hauptfrage	Intervieweranweisung	Nachfassfragen	Priorität
27	Ziele des Umgangs mit Kontrolle	Was versprechen Sie sich von dieser Vorgehensweise?	<b>auf Fragen 24, 25 a+b beziehen!</b>		●●●
	persönliche Einschätzung				□
28	persönliche Einschätzung	Nun habe ich noch eine letzte Frage. Wenn Sie auf die bisherige Entwicklung der Brand Community zurückblicken und den Stand betrachten, den Sie heute erreicht haben - würden Sie sagen, dass eine Brand Community ein geeignetes Instrument für die strategische Kommunikation ist?			●●●
29	Abschluss	Vielen Dank für Ihre Zeit - das war wirklich sehr interessant. Gibt es denn noch etwas, das Sie gerne hinzufügen würden? War der Leitfaden für Sie verständlich?			●●●